

**НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО ПРАВА
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МЕЛЬНИК СЕРГІЙ ВАЛЕРІЙОВИЧ

УДК 343.98: 343.131

**КРИМІНАЛЬНІ ПРОЦЕСУАЛЬНІ ПОВНОВАЖЕННЯ
КЕРІВНИКА ОРГАНУ ДОСУДОВОГО РОЗСЛІДУВАННЯ
В УМОВАХ ЗМІНИ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ**

12.00.09 – кримінальний процес та криміналістика;
судова експертиза; оперативно-розшукова діяльність

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ **С. В. Мельник**

Науковий керівник –
доктор юридичних наук, професор,
заслужений юрист України
Дрозд Валентина Георгіївна

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Мельник С. В. Кримінальні процесуальні повноваження керівника органу досудового розслідування в умовах зміни правового режиму. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук за спеціальністю 12.00.09 – кримінальний процес та криміналістика; судова експертиза; оперативно-розшукова діяльність. – Науково-дослідний інститут публічного права, Національна академія внутрішніх справ, Київ, 2026.

У дисертаційному дослідженні здійснено комплексний науковий аналіз організаційно-правових засад діяльності керівника органу досудового розслідування як ключового суб'єкта забезпечення ефективності досудового розслідування в умовах зміни правового режиму.

Встановлено, що керівництво слідчим підрозділом є складовим елементом механізму реалізації функції досудового розслідування у кримінальному провадженні та водночас виступає самостійною формою відомчого процесуального контролю, спрямованого на забезпечення законності, повноти та неупередженості досудового розслідування.

Обґрунтовано, що керівництво слідчим підрозділом має подвійну правову природу, поєднуючи організаційно-управлінський і кримінально-процесуальний компоненти, які реалізуються через повноваження, передбачені статтею 39 Кримінального процесуального кодексу України, та спрямовані на забезпечення належної процесуальної діяльності слідчого.

Доведено, що правовими ознаками керівництва слідчим підрозділом є: законність управлінських рішень, системність організації досудового розслідування, оперативність реагування на зміну слідчої ситуації, процесуальна координація діяльності учасників кримінального провадження, здійснення відомчого контролю та орієнтація на досягнення результатів кримінального провадження.

Запропоновано розглядати ефективність слідчої діяльності як ступінь

досягнення завдань кримінального провадження, визначених статтею 2 Кримінального процесуального кодексу України, шляхом прийняття законних, обґрунтованих і своєчасних процесуальних рішень.

Обґрунтовано, що морально-професійна підготовка слідчих є процесуально значущим чинником забезпечення допустимості доказів, оскільки рівень професійної компетентності слідчого безпосередньо впливає на законність проведення слідчих (розшукових) та негласних слідчих (розшукових) дій.

Доведено, що особистісні та професійні якості керівника органу досудового розслідування мають безпосередній вплив на ефективність реалізації функції доказування, зокрема через організацію наставництва, процесуального консультування та контроль за якістю доказової діяльності слідчих.

Удосконалено підхід до кадрової політики слідчих підрозділів, яку визначено як елемент процесуального забезпечення досудового розслідування, спрямований на формування стабільного та професійно підготовленого кадрового складу, здатного забезпечувати безперервність кримінального процесу.

Встановлено, що запровадження інституту процесуального керівництва прокурора у Кримінальному процесуальному кодексі України 2012 року змінило баланс процесуальних повноважень учасників кримінального провадження, однак не усунуло необхідності активної ролі керівника органу досудового розслідування у здійсненні відомчого контролю.

Доведено, що ефективна модель досудового розслідування функціонує за умов процесуальної взаємодії трьох суб'єктів: слідчого, прокурора як процесуального керівника та керівника органу досудового розслідування як суб'єкта відомчого контролю.

Встановлено, що недостатній рівень відомчого контролю з боку керівника слідчого підрозділу є однією з ключових причин прийняття необґрунтованих процесуальних рішень, формування недопустимих доказів і

зниження якості досудового розслідування.

Удосконалено теоретичне розуміння правового режиму держави у кримінально-процесуальному аспекті як системи правових умов, що визначають особливості здійснення кримінального провадження залежно від безпекової ситуації та публічних інтересів.

Доведено, що правовий режим воєнного стану виступає фактором трансформації кримінального процесу, зумовлюючи адаптацію процедур доказування, строків, заходів забезпечення кримінального провадження та форм судового контролю.

Встановлено, що зміни, передбачені статтею 615 Кримінального процесуального кодексу України, спрямовані на забезпечення безперервності кримінального провадження в умовах обмеженого доступу до процесуальної інфраструктури, однак водночас зумовлюють підвищене навантаження на органи досудового розслідування.

Набули подальшого розвитку положення щодо трансформації доказової діяльності в умовах воєнного стану, зокрема щодо розширення значення електронних доказів, непрямих доказових джерел та дистанційних процесуальних форм.

Доведено необхідність нормативного уточнення співвідношення прокурорського нагляду та відомчого контролю з метою усунення дублювання процесуальних повноважень і забезпечення процесуальної самостійності слідчого.

Обґрунтовано, що однією з базових правових гарантій слідчої діяльності є незалежність слідчого, зміст якої полягає у гарантованій кримінальним процесуальним законодавством відсутності незаконного впливу на слідчого під час прийняття ним процесуальних рішень.

Доведено, що забезпечення незалежності слідчого передбачає не лише формальну заборону втручання, а й створення керівником слідчого підрозділу належних організаційних умов для здійснення слідчим професійної діяльності.

Встановлено, що важливою правовою гарантією є здійснення слідчої

діяльності на основі внутрішнього переконання, яке формується за умов професійної компетентності, відсутності незаконного впливу та належної організації роботи.

Обґрунтовано, що належний стан відомчого контролю є самостійною правовою гарантією слідчої діяльності, яка забезпечує баланс між процесуальною самостійністю слідчого та вимогами законності.

Визначено, що основними формами реалізації відомчого контролю є процесуальний моніторинг, заслуховування слідчих, надання методичної допомоги, перевірка процесуальних рішень та координація взаємодії.

Доведено, що оптимізація діяльності слідчих підрозділів має здійснюватися у трьох напрямках: удосконалення організації роботи, формування методичних алгоритмів та підвищення якості управлінських рішень.

Встановлено, що перспективним є впровадження цифровізації кримінального провадження та створення єдиного інформаційного середовища.

Доведено, що практична реалізація запропонованих підходів дозволяє розглядати керівника слідчого підрозділу як ключового суб'єкта забезпечення законності та ефективності досудового розслідування.

Ключові слова: слідчий, керівник слідчого підрозділу, досудове розслідування; правові гарантії, відомчий контроль, незалежність слідчого, внутрішнє переконання, кримінальний процес, організація слідчої діяльності, управлінські рішення, цифровізація кримінального провадження, воєнний стан.

SUMMARY

Melnyk S. V. Criminal Procedural Powers of the Head of a Pre-Trial Investigation Body under Conditions of Changing Legal Regime. – *Qualifying research paper, manuscript.*

Dissertation for the scientific degree of the Candidate of Legal Sciences, specialty 12.00.09 – Criminal Process and Criminology; Forensic Examination; Operation Search Activity. – Research Institute of Public Law, National Academy of Internal Affairs, Kyiv, 2026.

The dissertation presents a comprehensive scientific analysis of the organizational and legal foundations of the activity of the head of the pre-trial investigation body as a key subject ensuring the effectiveness of pre-trial investigation under conditions of a changing legal regime.

It has been established that the management of an investigative unit constitutes an integral element of the mechanism for implementing the function of pre-trial investigation within criminal proceedings and simultaneously acts as an independent form of departmental procedural control aimed at ensuring legality, completeness, and impartiality of the pre-trial investigation.

It is substantiated that the management of an investigative unit has a dual legal nature, combining organizational-managerial and criminal-procedural components. These components are implemented through the powers provided for in Article 39 of the Criminal Procedure Code of Ukraine and are aimed at ensuring the proper procedural activity of the investigator.

It has been proven that the legal features of managing an investigative unit include: legality of managerial decisions, systemic organization of pre-trial investigation, operational responsiveness to changes in the investigative situation, procedural coordination of participants in criminal proceedings, implementation of departmental control, and orientation toward achieving procedural outcomes.

The concept of “effectiveness of investigative activity” is proposed to be understood as the degree of achievement of the objectives of criminal proceedings, as defined in Article 2 of the Criminal Procedure Code of Ukraine, through the

adoption of lawful, well-grounded, and timely procedural decisions.

It is substantiated that the moral and professional training of investigators constitutes a procedurally significant factor in ensuring the admissibility of evidence, as the level of professional competence of an investigator directly affects the legality of conducting investigative (search) and covert investigative (search) actions.

It has been proven that the personal and professional qualities of the head of the pre-trial investigation body directly influence the effectiveness of the evidentiary function, particularly through mentoring, procedural consultation, and control over the quality of evidentiary activities carried out by investigators.

The approach to personnel policy in investigative units has been improved by defining it as an element of procedural support of pre-trial investigation aimed at forming a stable and professionally competent staff capable of ensuring the continuity of criminal proceedings.

It has been established that the introduction of the institution of prosecutorial procedural guidance in the Criminal Procedure Code of Ukraine (2012) has altered the balance of procedural powers among participants in criminal proceedings; however, it has not eliminated the necessity of an active role of the head of the pre-trial investigation body in exercising departmental control.

It has been proven that an effective model of pre-trial investigation operates under conditions of procedural interaction between three subjects: the investigator, the prosecutor as a procedural supervisor, and the head of the pre-trial investigation body as a subject of departmental control.

It has been established that the insufficient level of departmental control by the head of the investigative unit is one of the key reasons for the adoption of unfounded procedural decisions, the formation of inadmissible evidence, and the decrease in the quality of pre-trial investigation.

The theoretical understanding of the legal regime of the state in the criminal procedural aspect has been improved as a system of legal conditions determining the peculiarities of conducting criminal proceedings depending on the security situation

and public interests.

It has been proven that the legal regime of martial law acts as a factor of transformation of criminal procedure, leading to the adaptation of evidentiary procedures, time limits, measures to ensure criminal proceedings, and forms of judicial control.

It has been established that the provisions of Article 615 of the Criminal Procedure Code of Ukraine are aimed at ensuring the continuity of criminal proceedings in the absence of access to procedural infrastructure; however, they simultaneously create an increased workload on pre-trial investigation bodies.

Further development has been given to provisions regarding the transformation of evidentiary activity under martial law, in particular the expansion of the role of electronic evidence, indirect sources of proof, and remote procedural forms.

The necessity of normative clarification of the correlation between prosecutorial supervision and departmental control has been substantiated in order to eliminate duplication of procedural powers and ensure the procedural independence of the investigator.

It is substantiated that one of the fundamental legal guarantees of investigative activity is the independence of the investigator, the essence of which lies in the legally guaranteed absence of unlawful influence on the investigator in the process of making procedural decisions.

It has been proven that ensuring the independence of the investigator should not be limited to a formal prohibition of interference but must include the creation by the head of the investigative unit of appropriate organizational conditions that enable the investigator to carry out professional activities free from unlawful external influence.

It has been established that another important legal guarantee of investigative activity is its implementation based on the investigator's inner conviction, which is defined as a psychological and intellectual-volitional state reflecting confidence in the correctness of procedural decisions, evaluation of evidence, and conclusions.

It is substantiated that a proper level of departmental control constitutes an independent legal guarantee of investigative activity, ensuring a balance between the procedural independence of the investigator and the requirements of legality and efficiency.

The main forms of departmental control have been identified, including procedural monitoring, hearing reports of investigators, providing methodological assistance, reviewing procedural decisions, and coordinating interaction between participants in criminal proceedings.

It has been proven that optimization of investigative activity should be carried out in three interrelated directions: improving the organization of investigative work, developing practice-oriented methodological algorithms, and enhancing the processes of managerial decision-making.

It has been established that the introduction of digitalization in criminal proceedings and the creation of a unified information environment is a promising direction for improving the effectiveness of investigative units.

It has been proven that the practical implementation of the proposed approaches allows the head of the investigative unit to be regarded not merely as an administrative manager but as a key subject ensuring legality, efficiency, and procedural orderliness of pre-trial investigation.

Keywords investigator; head of the pre-trial investigation body; pre-trial investigation; legal guarantees; departmental control; independence of the investigator; inner conviction; criminal procedure; organization of investigative activity; managerial decision-making; digitalization of criminal proceedings; martial law.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:

1. Мельник С.В. Особливості реалізації кримінальної процесуальної функції суб'єктами кримінального провадження в умовах воєнного стану. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2025. Випуск 6. С. 229–234. DOI : <https://doi.org/10.32844/2618-1258.2025.6.35>

2. Мельник С.В. Реалізація керівником слідчого підрозділу управлінської функції на початку кримінального провадження в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 10. С. 459–462. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-10/104>

3. Мельник С.В. Роль керівника слідчого підрозділу у забезпеченні незалежності слідчої діяльності під час розслідування злочинів в умовах воєнного стану. *Право та державне управління*. 2025. № 3. С. 386–391. DOI : <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.3.51>

4. Мельник С.В. Оптимізація слідчої діяльності під час розслідування злочинів в умовах воєнного стану. *Право і суспільство*. 2025. № 6. С. 821–826. DOI : <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2025.6.115>

5. Мельник С. Реалізація відомчого контролю за досудовим розслідуванням злочинів підрозділами Національної поліції України. *KELM (Knowledge, Education, Law, Management)*. 2024. № 7 (67). С. 478–482. DOI : <https://doi.org/10.51647/kelm.2024.7.72>

наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Мельник С. В. Внутрішньовідомчий контроль як гарантія належного здійснення слідчої діяльності. *Перспективні напрямки розвитку юридичної науки у 21-му сторіччі* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 18–19 лютого 2025 р. Київ : Науково-дослідний інститут публічного права, 2025. С. 71–73.

2. Мельник С. В. Деякі критерії ефективності керівництва слідчим

підрозділом поліції. *Тенденції та перспективи розвитку юридичної науки сьогодні* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 16–17 квітня 2024 р. Київ: Науково-дослідний інститут публічного права, 2024. С. 136–139.

3. Мельник С. В. Практико-орієнтоване науково-методичне забезпечення діяльності органів досудового розслідування як складова підвищення ефективності кримінальної процесуальної діяльності. *Виклики сучасності та наукові підходи до їх вирішення* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 23–24 квітня 2025 р. Київ : Науково-дослідний інститут публічного права, 2025. С. 32–34.

4. Мельник С.В. Роль керівника слідчого підрозділу у забезпеченні незалежності слідчої діяльності під час розслідування злочинів в умовах воєнного стану. *Право та державне управління*. 2025. № 3. С. 342-346.

5. Мельник С. В. Сучасне розуміння поняття «керівництво слідчим підрозділом». *Актуальні проблеми імплементації наукових досягнень у практичну діяльність* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04–05 червня 2024 р. Київ : Науково-дослідний інститут публічного права, 2024. С. 98–100.

6. Мельник С. В. Сучасні можливості реалізації слідчої діяльності на основі внутрішнього переконання слідчого. *Актуальні питання науки і практики та шляхи їх вирішення* : Матеріали другої міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04–05 червня 2025 р. Київ : Науково-дослідний інститут публічного права, 2025. С. 40–43.

7. Мельник С. В. Сучасні правові режими в Україні. *Пріоритетні напрями розвитку юридичної науки: вітчизняний та зарубіжний досвід* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 18–19 вересня 2024 р. Київ : Науково-дослідний інститут публічного права, 2024. С. 107–109.

ЗМІСТ

ВСТУП	14
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ СЛІДЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІД ЧАС ЗМІНИ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ	
1.1. Стан досліджень сутності та ознак керівництва слідчим підрозділом поліції	24
1.2. Кримінальна процесуальна компетенція керівника слідчого управління, відділу, відділення	38
1.3. Вплив зміни правового режиму на кримінальні процесуальні відносини під час досудового розслідування злочинів	55
Висновки до розділу 1	66
Розділ 2. КРИМІНАЛЬНІ ПРОЦЕСУАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ КЕРІВНИЦТВА СЛІДЧИМ ПІДРОЗДІЛОМ ПІД ЧАС РОЗСЛІДУВАННЯ ЗЛОЧИНІВ В УМОВАХ ЗМІНИ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ	
2.1. Організаційні та процесуальні питання, що виникають у керівника слідчого підрозділу на початковому етапі досудового розслідування злочинів в умовах зміни правового режиму	72
2.2. Деякі особливості контролю за проведенням окремих слідчих (розшукових) дій під час досудового розслідування злочинів в умовах зміни правового режиму	89
Висновки до розділу 2	102

Розділ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РОБОТІ СЛІДЧОГО ПІДРОЗДІЛУ З РОЗСЛІДУВАННЯ ЗЛОЧИНІВ В УМОВАХ ЗМІНИ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ	108
3.1. Оптимізація відомчого контролю за досудовим розслідуванням злочинів територіальними підрозділами Національної поліції України в умовах зміни правового режиму	108
3.2. Удосконалення апаратно-функціонального забезпечення роботи слідчого підрозділу з розслідування злочинів в умовах зміни правового режиму	127
Висновки до розділу 3	150
ВИСНОВКИ	158
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	163
ДОДАТКИ	178

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Сьогодні в Україні функціонує чимало правоохоронних органів: Служба безпеки України, прокуратура, Національна поліція України, Національне антикорупційне бюро, Державне бюро розслідувань, Бюро економічної безпеки та ін. Усі вони мають спільне нормативно визначене завдання – швидке і повне розкриття кримінальних правопорушень, викриття винних та забезпечення правильного застосування закону з тим, щоб кожний, хто вчинив кримінальне правопорушення, був притягнутий до відповідальності і жоден невинний не був покараний.

Якщо аналізувати правову компетентність кожного із названих вище суб'єктів, то можна сказати, що Національна поліція України охоплює найбільший сегмент правоохоронної функції держави і є найбільш численним за кількістю особового складу та кримінальних правопорушень і проступків, які розслідуються.

За таких умов підвищеного службового навантаження зростає рівень відповідальності за прийняті рішення, тому що їх частка у загальному процесі правового регулювання та забезпечення ефективного результату є досить значною. Ключовою у цьому аспекті є робота підрозділів, які здійснюють розслідування злочинів – слідчих підрозділів. Результати їх роботи багато в чому є підґрунтям до успішної діяльності й інших правоохоронних органів, що прямо впливає на зміцнення законності та забезпечення прийняття справедливих судових рішень.

В умовах підвищеної відповідальності за прийняті процесуальні рішення, керівництво кримінальною процесуальною діяльністю повинно бути ефективним, базуватись на розроблених і впроваджених прогресивних методик і практик здійснення досудового розслідування тих чи інших видів злочинів.

За останні 10 років в Україні запроваджувались різні правові режими: 1) європейська інтеграція та адаптація до стандартів ЄС; 2) антикорупційний режим або нульова толерантність до корупції; 3) децентралізація та місцеве самоврядування; 4) воєнний стан; 5) цифровізація та електронне урядування та ін., кожний з яких вносив корективи у кримінальну процесуальну діяльність в цілому та роботу слідчих підрозділів зокрема. Так, наприклад, тільки режим воєнного стану значно розширив компетенцію суб'єктів сторони обвинувачення в умовах дотримання безпекової складової. Таке розширення правової компетенції підвищує ризики до зловживань та порушень прав і свобод учасників кримінального провадження тими суб'єктами, які реалізують державно-владні повноваження. Тому перед керівником слідчого підрозділу постає завдання мінімізації таких ризиків шляхом реалізації своїх повноважень у чітко визначеній процесуальній формі, яка забезпечує належність і допустимість одержання доказів слідчими під час здійснення досудового розслідування злочинів, дотримання строків досудового розслідування та своєчасного ухвалення процесуальних рішень.

Теоретичний базис дослідження складають наукові розробки вчених, в яких висвітлювались питання тактики, методики досудового розслідування злочинів у кримінальному провадженні в цілому та керівництва слідчим підрозділом зокрема, серед яких: А. О. Антощук, Б. В. Асрієв, В. П. Ашитко, Д. О. Влезько, Е. І. Воронін, А. К. Гаврилов, В. Г. Дрозд, А. П. Запотоцький, І. І. Іваненко, Д. Г. Іллящук, В. В. Кальницький, О. Ю. Камишанський, Л. М. Кирій, Н. І. Кулагін, Т. О. Лоскутов, Г. М. Мамка, Д. М. Мірковець, Г. Н. Меглицький, М. В. Мешков, П. І. Мінюков, В. В. Навроцька, Є. О. Новіков, О. В. Петков, А. В. Победкін, М. А. Погорецький, М. М. Почтовий, С. А. Табаков, О. В. Таран, О. С. Тарасенко, О. Ю. Татаров, С. В. Тищенко, Л. Д. Удалова, В. І. Фаринник, М. С. Цуцкірідзе, О. В. Хімічева, К. О. Чаплинський, С. С. Чернявський, М. М. Черняков, Ю. М. Черноус, А. В. Шевчишен та інші.

Узагальнюючи наукові розробки наведених учених, констатуємо їхню наукову значущість, варто наголосити, що більшість із дослідників опрацьовували питання керівництва слідчим підрозділом в умовах «сталого кримінального процесуального законодавства». Зміни правових режимів зумовили динамічність кримінальної процесуальної діяльності, яка потребує не тільки правового унормування, а і формування нових підходів та методик до вирішення практичних питань в роботі слідчого, застосування таких управлінських методів, які будуть відповідати сучасній обстановці, в якій опинилися учасники кримінального процесу. Зазначені фактори у своїй сукупності означили наукову, теоретичну та практичну значущість представленої роботи та зумовили вибір теми наукового дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до положень Стратегії національної безпеки України (Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020), Стратегії боротьби з організованою злочинністю (розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.09.2020 № 1126-р), Плану заходів з реалізації Стратегії інформаційної безпеки на період до 2025 року (розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.03.2023 № 272-р), Порядку електронної інформаційної взаємодії Офісу Генерального прокурора та Міністерства внутрішніх справ України (спільний наказ Офісу Генерального прокурора та МВС України від 22.11.2021 № 371/846), тематики наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок Міністерства освіти і науки на 2022–2026 роки (наказ МОН України від 03.02.2022 № 109), тематики наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок на 2020–2024 роки (наказ МВС України від 11.06.2020 № 454), Основних напрямів наукових досліджень Науково-дослідного інституту публічного права на 2020–2024 рр.

Мета і задачі дослідження. *Мета* дисертаційного дослідження полягає у вирішенні конкретного наукового завдання з розроблення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо виявлення та аналізу сучасних

проблем та питань, з якими стикаються слідчі під час розслідування кримінальних правопорушень, та з'ясування ролі керівника слідчого підрозділу у їх вирішенні, оптимізація його організаційно-управлінської діяльності під час реалізації своїх повноважень в умовах зміни правових режимів, «динамічності» кримінальної процесуальної діяльності.

Комплексність мети, її багатоплановість обумовили необхідність вирішення окремих *задач*:

- стан досліджень щодо розуміння сутності та ознак поняття «керівництва слідчим підрозділом поліції»;

- з'ясування кримінально-процесуальної компетенції керівника слідчого управління, відділу, відділення в сучасних умовах зміни правового режиму;

- розуміння сутності категорії «правовий режим» та визначення особливостей кримінальної процесуальної діяльності, які зумовлюються зміною правових режимів;

- визначення ролі керівника слідчого підрозділу у плануванні досудового розслідування злочинів в умовах зміни правового режиму;

- встановлення значення контролю керівника слідчого підрозділу за проведенням процесуальних дій під час досудового розслідування злочинів в умовах зміни правового режиму;

- оптимізація відомчого контролю за досудовим розслідуванням злочинів територіальними підрозділами Національної поліції в умовах зміни правового режиму;

- удосконалення апаратно-функціонального забезпечення роботи слідчого підрозділу з розслідування злочинів в умовах зміни правового режиму.

Об'єктом дослідження є кримінальні процесуальні відносини, які функціонують в умовах зміни правових режимів та пов'язані з особливостями досудового розслідування злочинів, застосування кримінальних процесуальних норм, виявлення проблемних питань та прийняття

процесуальних рішень, зокрема і організаційно-управлінських керівником органу досудового розслідування.

Предмет дослідження – кримінальні процесуальні повноваження керівника органу досудового розслідування в умовах зміни правового режиму.

Методи дослідження. Відповідно до поставленої мети, через призму об'єкта і предмета дослідження використано різноманітні загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, основоположним серед яких є *діалектичний метод*, який полягає у розумінні будь-якої системи через важливість взаємодії елементів та їх взаємозв'язку і визначає стратегію дослідження «феномену» керівництва слідчим підрозділом під час розслідування злочинів в умовах зміни правових режимів в Україні.

Формально-логічний метод надав змогу дослідити поняття, зміст, ознаки керівництва слідчим підрозділом (підрозділ 1.1). За допомогою *логіко-семантичного методу* було визначено поняття «правового режиму» (підрозділ 1.3.). *Історико-правовий метод* застосовувався для дослідження генезису формування та еволюції управлінської діяльності в слідчих підрозділах (підрозділ 1.2). *Методи аналізу, класифікації, групування та системно-структурний метод* використовувались для з'ясування організаційних та процесуальних питань, які вирішує керівник слідчого підрозділу на початковому та подальших етапах досудового розслідування злочинів в умовах зміни правового режиму (підрозділи 2.1, 2.2). Використання *соціологічного та статистичного методів* сприяли узагальненню юридичної практики, аналізу емпіричної інформації, пов'язаної з темою дисертаційного дослідження (підрозділи 1.2, 3.1, 3.2). Застосування *функціонального методу* дозволив визначити основні напрямки оптимізації відомчого контролю за досудовим розслідуванням злочинів та удосконалення апаратно функціонального забезпечення роботи слідчого підрозділу в умовах зміни правового режиму в Україні (підрозділи 3.1-3.2). *Порівняльно-правовий метод* використовувався під час огляду й вивчення юридичної літератури, основних наукових підходів щодо вирішення поставлених завдань дослідження й

аналізу вітчизняного законодавства (підрозділи 1.2, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2). *Формально-юридичний метод* було застосовано під час дослідження нормативних джерел дисертаційної роботи, що дало можливість виявити правові положення, які потребують удосконалення з точки зору однозначності та ефективної їх реалізації у практичній діяльності слідчого та керівника слідчого підрозділу (розділи 2–3).

Методи аналізу, дедукції, абстрагування, узагальнення та інші формально-логічні методи надали змогу виділити основні формулювання стосовно організаційно-управлінської діяльності керівника слідчого підрозділу під час розслідування злочинів, в умовах зміни правових режимів (розділи 1–3). На основі *методу синтезу* сформовано та викладено загальні висновки за темою дисертації.

Емпіричну основу дослідження становлять інформаційно-аналітичні матеріали діяльності Національної поліції України за період 2015–2025 років, узагальнені відомості опитувань 482-х працівників Національної поліції України Дніпропетровської, Запорізької, Донецької та Луганської областей (у переважній більшості категорія опитаних – слідчі, дізнавачі, оперативні співробітники), вивчення матеріалів кримінальних проваджень, судових вироків тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що дисертаційна робота є першим у вітчизняній науці комплексним монографічним дослідженням основних загальнотеоретичних та процесуальних засад, форм і концептуальних положень керівництва слідчим підрозділом в умовах зміни правового режиму, у якому сформульовано низку наукових положень, висновків і практичних рекомендацій, що мають важливе теоретико-прикладне значення для науки кримінального процесу, криміналістики та діяльності органів досудового розслідування, зокрема:

вперше:

– на підставі узагальнення емпіричних та соціологічних даних встановлено взаємозв'язок між рівнем професійної підготовки слідчих,

плинністю кадрів та ефективністю реалізації відомчого контролю, що дозволило визначити роль та участь керівника слідчого підрозділу як один із ключових факторів забезпечення якості розслідування;

– охарактеризовано баланс дотримання прав і свобод людини і громадянина як учасника кримінального провадження в умовах зміни правового режиму та роль керівника слідчого підрозділу у їх забезпеченні, особливо це стосується в умовах запровадження спрощених процедур проведення слідчих (розшукових) дій та збирання доказів;

– обґрунтовано, що чинна модель досудового розслідування в Україні характеризується функціональною дуальністю управління, за якої процесуальне керівництво прокурора та відомчий контроль керівника слідчого підрозділу формують взаємозалежний, але нормативно недостатньо узгоджений механізм управління розслідуванням;

– обґрунтовано, що недостатнє правове унормування повноважень керівника слідчого підрозділу призводить до двох протилежних практичних моделей: надмірного втручання у процесуальну діяльність слідчого або фактичної відсутності належного контролю, що негативно впливає на ефективність досудового розслідування;

удосконалено:

– визначення поняття «керівництво слідчим підрозділом», під яким пропонується розуміти цілеспрямований, системний процес планування, організації, координації та контролю діяльності слідчих, спрямований на ефективне розслідування кримінальних правопорушень, який характеризується законністю та оперативністю під час прийняття рішень та взаємодією з іншими підрозділами, службами та відомствами під час проведення слідчих (розшукових) та інших процесуальних дій;

– положення щодо необхідності удосконалення апаратно-функціонального забезпечення роботи слідчого підрозділу в умовах зміни правового режиму. Запропоновано три практико орієнтовані шляхи оптимізації організації слідчої роботи, зокрема і керівника слідчого

підрозділу: 1) поліпшення організації слідчої діяльності в центрі і на місцях; 2) формування практико орієнтованих інструкцій, алгоритмів дій та рекомендацій щодо оптимального застосування кримінального процесуального законодавства; 3) удосконалення процесів підготовки та прийняття управлінських рішень керівником слідчого підрозділу;

– механізми відомчого контролю за досудовим розслідування злочинів територіальними підрозділами Національної поліції України в умовах зміни правового режиму. Обґрунтовано важливість розроблення заходів підвищення ефективності управлінської діяльності в частині здійснення відомчого контролю керівником слідчого підрозділу через механізм надання вказівок по кримінальним провадженням, погодження прийняття процесуальних рішень, моніторинг та систематизація аналітичної інформації про діяльність слідчого підрозділу за ключовими напрямками роботи та ін.;

– науковий підхід до розуміння відомчого контролю як самостійної процесуально-організаційної функції керівника органу досудового розслідування, зміст якої полягає не лише в адміністративному управлінні, а й у забезпеченні законності, повноти та об'єктивності кримінального провадження;

дістало подальший розвиток:

– узагальнення організаційних та процесуальних питань, що виникають на початковому етапі досудового розслідування злочинів в умовах зміни правового режиму, зокрема необхідність утворення та склад групи слідчих у конкретному кримінальному провадженні та визначення слідчого, який здійснюватиме досудове розслідування, враховуючи при цьому компетентність працівника, його досвід і кваліфікацію; фізичні та психологічні можливості виконати роботу; витрати часу на різні види робіт; зони обслуговування; стабільність покладених обов'язків; можливість взаємозамінності;

– положення щодо необхідності законодавчої конкретизації «контрольних повноважень» керівника органу досудового розслідування,

зокрема визначення підстав перевірки матеріалів кримінального провадження, меж втручання у діяльність слідчого та процедур реагування на процесуальні порушення;

– ідентифікація проблемних питань, які вирішує керівник слідчого підрозділу на подальших етапах кримінальної процесуальної діяльності, зокрема мінімізувати будь-які ризики можливих зловживань з боку дізнавачів чи слідчих в умовах розширення їх процесуальних повноважень, які обмежують права і свободи інших учасників кримінального провадження, перевірка доцільності проведення тих чи інших слідчих (розшукових) дій, наприклад, вночі, без участі захисника тощо, а також обов'язок визначати та прогнозувати небезпечні ризики участі своїх підлеглих у процесуальних діях на території обслуговування, наприклад в умовах воєнного стану;

– положення про доцільність врахування та використання таких колегіальних критеріїв у роботі керівника слідчого підрозділу як морально-професійна підготовка персоналу, правова та поведінкова культура слідчого підрозділу, кадрова політика та резерв кадрів, а також врахування особистості самого керівника слідчого підрозділу, зокрема його морально-вольових якостей та професійних умінь і навичок.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що викладені й аргументовані в дисертації теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації впроваджені та використовуються у:

– *освітньому процесі* – під час викладання навчальних дисциплін «Організація розслідування кримінальних правопорушень», «Криміналістика», «Кримінальний процес», «Оперативно-розшукова діяльність», а також підготовки підручників, навчальних посібників, монографічних досліджень і курсів лекцій (акт Національної академії внутрішніх справ від 20 лютого 2026 р. № 43-оп);

– *науковій діяльності* – для подальшого вдосконалення основ методики розслідування окремих видів кримінальних правопорушень сфері на основі сформульованих теоретичних положень, висновків і практичних рекомендацій

(акт Національної академії внутрішніх справ від 20 лютого 2026 р. № 44-нд);
– *правозастосовній діяльності* – для вдосконалення діяльності органів досудового розслідування підрозділів Національної поліції України (акт Головного слідчого управління Національної поліції України від 13 квітня 2026 р. № 37323-2026).

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення й висновки дисертації оприлюднено на міжнародних науково-практичних конференціях: «Актуальні проблеми імплементації наукових досягнень у практичну діяльність» (м. Київ, 2024 р.), «Тенденції та перспективи розвитку юридичної науки сьогодення» (м. Київ, 2024 р.), «Пріоритетні напрями розвитку юридичної науки: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Київ, 2024 р.), «Актуальні питання науки і практики та шляхи їх вирішення» (м. Київ, 2025 р.), «Перспективні напрямки розвитку юридичної науки у 21-му сторіччі» (м. Київ, 2025 р.), «Виклики сучасності та наукові підходи до їх вирішення» (м. Київ, 2025 р.).

Публікації. Основні положення та результати дисертації відображено у дванадцяти наукових публікаціях, з яких чотири статті – у виданнях, включених МОН України до переліку наукових фахових видань з юридичних наук, одна стаття – у закордонному юридичному виданні, сім публікацій – у збірниках тез наукових доповідей, оприлюднених на міжнародних науково-практичних конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з основної частини (вступу, трьох розділів, що містять сім підрозділів, висновків), списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 195 сторінок, з яких основного тексту – 149 сторінок. Список використаних джерел налічує 174 найменування та займає 15 сторінок. Три додатки розміщено на 18-х сторінках.

Розділ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ СЛІДЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІД ЧАС ЗМІНИ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ

1.1. Стан досліджень сутності та ознак керівництва слідчим підрозділом поліції

Відповідно до статті 1 Конституції Україна є правовою державою, під якою розуміється демократичний уклад суспільних відносин, верховенство права, акцент на інтересах громадянського суспільства, гарантування прав і свобод людини і громадянина в державі.

На жаль, ці постулати хоч і закріплені в тексті Основного Закону нашої держави, проте вони не мають реального життєвого втілення, правової реалізації в суспільних відносинах. Наші громадяни не можуть похвалитися конкретними життєвими прикладами та відчутти результати процесів демократизації, соціалізації, людиноцентрованості. Звідси, як похідна, і відсутність відчуття безпеки за себе, рідних, близьких та оточуючих.

За такої ситуації, проголошені в Конституції України принципи та постулати є, скоріш за все, стратегічними завданнями, які слід виконати. При цьому реалізація планується не у найближчій перспективі.

Для того, щоб Україна стала дійсно правовою державою не на папері, треба щоб весь державний апарат, громадяни та суспільство в цілому звільнились від таких рудиментів як правовий нігілізм, заангажованість особистої думки, залежність від соціуму в тих питаннях, де її взагалі не повинно бути, сформувати суспільну правову свідомість з системою еталонних, ціннісних орієнтирів, спрямованих на реалізацію кінцевої мети – формування громадянського суспільства та правової держави.

Одним із ключових похідних в моделі побудови правової держави є питання протидії злочинності та порушенням чинного законодавства.

Ефективність роботи правоохоронних органів якраз і залежить не від кількісних показників щодо виявлення та розкриття, наприклад, злочинів, а від рівня довіри та поваги до цих правових інституцій.

Сьогодні в Україні функціонує чимало правоохоронних органів: Служба безпеки України, прокуратура, суд, Національна поліція України, Національне антикорупційне бюро, Державне бюро розслідувань, Бюро економічної безпеки та ін. Усі вони мають спільну мету – швидке і повне розкриття кримінальних правопорушень, викриття винних та забезпечення правильного застосування закону з тим, щоб кожний, хто вчинив кримінальне правопорушення, був притягнутий до відповідальності і жоден невинний не був покараний.

Якщо аналізувати правову компетентність кожного із названих вище суб'єктів, то можна із впевненістю сказати, що Національна поліція України охоплює найбільший сегмент правоохоронної функції держави і є найбільш численним за кількістю особового складу та кримінальних правопорушень і проступків, які розслідуються.

За таких умов підвищується рівень відповідальності за прийняті рішення, тому що їх частка у загальному процесі правового регулювання та забезпечення ефективного результату є досить значною. Ключовою у цьому аспекті є робота підрозділів, які здійснюють розслідування кримінальних проваджень – слідчих підрозділів. Результати їх роботи багато в чому є підґрунтям до успішної діяльності інших правоохоронних органів, таких як прокуратура та суд, що прямо впливає на зміцнення законності та забезпечення прийняття справедливих судових рішень.

Як і будь-яка інша колективна робота завжди супроводжується управлінською діяльністю певних осіб відносно більшої кількості співробітників.

Найпоширенішим у науковій літературі є розуміння «управління персоналом» як цілеспрямованої діяльності керівного складу поліції, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка

включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом.

Серед основних правових ознак поняття «управління персоналом» виділяють такі:

- формування системи управління персоналом;
- планування кадрової роботи;
- пошук та відбір персоналу;
- визначення кадрового потенціалу та потреб організації у персоналі;
- облік та нормування чисельності персоналу, його розвитку.

Сам по собі процес управління складається з етапів. Учені виділяють різну кількість етапів в процесі управління персоналом. Так, наприклад, досить поширеним є поділ на 4 етапи:

- 1) прийняття рішення – формування мети, цілі управлінської діяльності, аналітичні процеси зі збору та обробки інформації про об'єкт управління, його властивості, суб'єктів тощо;
- 2) організація виконання рішення;
- 3) коригування та регулювання процесу виконання рішення всіма учасниками управлінської діяльності;
- 4) контроль на виконанням рішення.

Також у науковій літературі зустрічаються погляди вчених щодо більш детальної конкретизації етапності управлінської діяльності, зокрема:

- ознайомлення з проблемою;
- уточнення проблеми;
- підготовка до аналізу первинних даних;
- збір даних про ті чи інші явища і процеси;
- формулювання проблеми;
- розробка варіантів вирішення проблеми;
- постановка питань і завдань;
- вибір рішення;
- вибір перспективної ідеї;

- оцінка рішення;
- перевірка рішення.

Екстраполюючи зазначені вище роздуми про сутність та етапність управлінської діяльності на предмет нашого дисертаційного дослідження, зокрема питань, пов'язаних із розумінням процесу керівництва слідчим підрозділом, варто зазначити таке.

Керівництво слідчим підрозділом поліції є важливим аспектом правоохоронної діяльності, що впливає на ефективність розслідування кримінальних правопорушень, дотримання законності та забезпечення правопорядку. У сучасних умовах керівництво слідчим підрозділом потребує високого рівня організаційних, управлінських та професійних навичок.

Як і будь-яке суспільно-правове явище, керівництво слідчим підрозділом поліції має низку характерних правових ознак.

1) законність – чітке та неухильне дотримання вимог та виконання передбачених обов'язків, які регламентовані правовими нормами та закріплені в законах й підзаконних актах, міжнародних правових актах та внутрішніх нормативних документах;

2) системність – сам процес управління слідчим підрозділом повинен бути структурованим, спланованим, а не хаотичним чи спонтанним, що включає організацію, контроль, аналіз результатів діяльності та коригування робочих процесів;

3) оперативність як у прийнятті рішень, так і виборі механізму реалізації владних повноважень, стратегії здійснення досудового розслідування залежно від низки факторів (тяжкості злочину, характеру його вчинення, місцевості, менталітету можливих свідків та очевидців тощо). Оперативність також характеризується швидкістю реагування на зміну оперативної обстановки, виникнення нових загроз, необхідність ухвалення рішень в умовах обмеженого часу;

4) взаємодія служб, підрозділів та відомств – це ефективна співпраця з іншими підрозділами поліції, прокуратурою, судовими органами,

експертними установами та міжнародними правоохоронними органами з метою забезпечення виконання завдань кримінального судочинства, закріплених у статті 2 Кримінального процесуального кодексу України;

5) контроль за проведенням досудового розслідування та відповідальність за його результативність – керівник слідчого підрозділу несе відповідальність за результати діяльності свого підрозділу, контроль за якістю розслідувань та відповідність слідчих (розшукових) дій чинному законодавству, дотриманням прав затриманих і осіб, залучених до сфери кримінальної процесуальної діяльності;

б) акцент на результативність – це якісне здійснення досудового розслідування слідчими, з дотриманням принципів повноти, неупередженості та всебічності, ефективне проведення слідчих (розшукових) дій, спрямованих на забезпечення невідворотності покарання винних осіб.

Симбіоз зазначених правових ознак, у поєднанні із сформульованими завданнями забезпечує ефективність слідчої діяльності та роботи керівника зокрема. Ефективність асоціюється із механізмом досягнення бажаного або потрібного результату. При цьому, ефективний результат є наслідком певних дій, заходів тощо.

Враховуючи вищезазначене, маємо висловити авторську правову позицію щодо розуміння поняття «управління слідчим підрозділом».

На наш погляд, керівництво слідчим підрозділом поліції – це цілеспрямований, системний процес планування, організації, координації та контролю діяльності слідчих, спрямований на ефективне розслідування кримінальних правопорушень, який характеризується законністю та оперативністю під час прийняття рішень та взаємодією з іншими підрозділами, службами та відомствами під час проведення слідчих (розшукових) та інших процесуальних дій.

Як і будь-які соціальна діяльність управління слідчим підрозділом має свою мету, принципи та завдання.

Так, наприклад, мета керівництва слідчим підрозділом полягає у підборі

кадрів, організації їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу, створення оптимальних умов для його самореалізації у службі та житті. Реалізація зазначеної мети ґрунтується на дотриманні та використанні принципів, тобто правил поведінки керівника під час службових взаємовідносин з підлеглими (слідчими). До основних принципів управління слідчим підрозділом належать:

- верховенство Конституції України, інших законів над рештою нормативно-правових актів, посадовими інструкціями при виконанні працівниками своїх обов'язків та при забезпеченні їх прав;
- відповідальність працівників поліції за невиконання або неналежне виконання своїх службових обов'язків;
- стабільність кадрового корпусу;
- гуманізм, тобто первинність людини, особистості, коли забезпечення інтелектуального, духовного, професійного розвитку працівників, захист та реалізація їх соціальних інтересів – не тільки найважливіша мета кадрової політики, а й засіб вирішення кадрових завдань;
- солідарність (морально-етична, психологічна, організаційна та правова взаємообумовленість розвитку індивіда та відомства, яка гарантує баланс їх інтересів та взаємної відповідальності);
- системність, яка передбачає врахування всього різноманіття факторів, що реально впливають на діяльність органів Національної поліції, процеси формування відповідних кадрів;
- правова захищеність. Цей принцип визначає поняття, межі, обсяги прав і відповідальність для всіх категорій працівників, необхідність створення зрозумілих та відомих усім механізмів правового захисту працівників, членів їх сімей;
- деполітизація, яка закріплює заборону на створення в поліції структур політичних партій, а також релігійних об'єднань;

- рівноправність громадян при вступанні на службу в поліцію (законне та прилюдне визначення специфічних вимог до кандидатів);
- професіоналізм та компетентність, що встановлює можливості службового зростання лише на основі поєднання високих професійних, ділових і особистих якостей працівника;
- відкритість (“прозорість”) кадрової роботи. Цей підхід полягає в знанні кожним працівником загальних принципів роботи з персоналом, виборі гарантій по їх здійсненню, виключенні із роботи з особовим складом маніпулювання “людським фактором”;
- вивчення і впровадження досвіду роботи з персоналом поліції зарубіжних країн [148].

Важливість дослідження питань роботи та управління підрозділами поліції в умовах сьогодення підтверджуються результатами проведеного соціологічного опитування працівників Національної поліції України з приводу наявних проблем підготовки поліцейських в умовах реформування системи Національної поліції України, де опитані, насамперед, звертають свою увагу на позиції, що зазначені далі (розташовані у порядку зменшення статистичного показника):

- серед вказаних проблем перше місце належить погіршенню кадрової ситуації (проведення антитерористичної операції, погіршення соціально-економічних умов життя призвели до різкого збільшення навантаження на особовий склад органів внутрішніх справ) – на це вказали 84,9% респондентів;
- на другому місці за кількістю згадувань група респондентів з кількісним показником у 77,8%, що звертають увагу на факт не визначення законом основних повноважень та завдань поліції;
- третє місце посіла альтернатива щодо прогалин у чинному законодавстві, через які у роботі поліції може виникати ряд недоліків і суттєвих проблем – її підтримують 66,4%;
- наступна група учасників дослідження вважає, що однією з головних проблем виявляється соціальна і правова незахищеність працівників поліції –

60,4%;

- на п'ятому місці, на думку експертів, неточності та двоякі тлумачення положень закону України «Про Національну поліцію» – відсутність чіткої структури підрозділів поліції та відповідної диференціації функцій і повноважень окремих органів поліції – 50,0%;

- 38,4% стверджують, що першопричина проблем знаходиться у низькому рівні підготовки працівників поліції у відомчих навчальних закладах;

- 19,5% згадують про передчасний та неякісний відбір кандидатів на вакантні посади в підрозділах Національної поліції України;

- 9,8% звертають увагу також на непрозорість застосування системи відбору кадрів на службу до реформованих підрозділів Національної поліції;

- найменша кількість опитаних – 7,5% говорить про відсутність тісної співпраці та взаємодії з населенням, територіальними громадами та громадськими об'єднаннями на засадах партнерства;

- на запитання не змогли надати відповідь 1,7% респондентів;

- ще 0,8% вказали на свій варіант відповіді, але не надали конкретних власних висловлювань з приводу запитання, зазначивши, що бачать проблеми у всіх вказаних вище позиціях (Додатки А, Б).

Аналізуючи наявну статистичну інформацію, слід звернути увагу на питання, пов'язані з ефективністю слідчої діяльності, причинами та умовами їх виникнення і розвитку, формулювання пріоритетних завдань, які покликані підвищити результативність праці слідчих.

Ефективність роботи слідчого підрозділу та керівництво ним забезпечуються виконанням наступних завдань:

- 1) планування роботи підрозділу;
- 2) організацію взаємодії між слідчими, оперативними підрозділами та іншими правоохоронними органами;
- 3) належний контроль за якістю та термінами досудового розслідування;

4) забезпечення дотримання законності під час проведення слідчих (розшукових) дій;

5) професійний розвиток та підвищення кваліфікації працівників як керівної ланки, так і слідчих взагалі [148].

За умови правильної розстановки пріоритетів керівником слідчого підрозділу, задіяння слідчих до розслідування тієї чи іншої категорії кримінальних проваджень з урахуванням особистих якостей, вмінь і навичок конкретних слідчих, досягається ефективність та результативність виконуваної роботи.

Вважаємо, що дуже важливим є врахування та використання таких колегіальних критеріїв у роботі керівника слідчого підрозділу як морально-професійна підготовка персоналу, правова та поведінкова культура слідчого підрозділу, кадрова політика та резерв кадрів. Крім цього, досить вагомим є дослідження особистості самого керівника слідчого підрозділу, зокрема особливості його морально-вольових якостей та професійних умінь і навичок.

Під морально-професійною підготовкою персоналу розуміється здатність членів колективу до виконання покладених завдань, передбачених посадовими інструкціями, визначення потенційних кандидатів, які здатні займатися слідчою діяльністю в «нестандартних умовах», виконувати більший обсяг службового навантаження, вміло поєднують розслідування кримінальних правопорушень із вирішенням організаційних управлінських питань, наприклад, на місці скоєння злочину, ліквідації наслідків ворожих обстрілів тощо. Саме моральні, вольові, комунікативні та професійні якості особистості стають предметом вивчення з боку керівника слідчого підрозділу та ухвалення ним в подальшому управлінських рішень.

Важливим також, на наш погляд, залишається питання про те, як самі слідчі відносяться і визначають стан морально-професійної дієздатності свого підрозділу. Так, за результатами проведеного соціологічного опитування думки працівників Національної поліції України, на запитання «Як Ви розумієте положення про морально-професійну підготовку колективу

слідчого підрозділу?» більшість експертів зазначили про аналіз моральних, вольових, комунікативних навичок – 72,0%, у той час, як 42,7% обрали варіант «здатність членів колективу до виконання покладених завдань», 32,9 % опитаних ототожнюють це із визначенням потенціалу «професійного ядра» колективу, а ще 7,9% респондентів наголосили на можливості брати на себе відповідальність за роботу колективу. Не відповіли 6,6% опитаних (Додатки А, Б).

Правова та поведінкова культура слідчого підрозділу – сукупність уявлень, переконань, правил поведінки, традицій та звичаїв, вибору способів і методів реалізації правових норм і використання службових повноважень, єдністю яких і характеризується колектив слідчих як певний кадровий підрозділ в системі територіального органу Національної поліції України. Єдність думок і переконань формують стабільність та ефективність в роботі слідчого підрозділу, що є першочерговим завданням керівника.

Професійна аура, настрої, віддача та готовність до виконання службових завдань зростають за умови високого показника рівня правової та поведінкової культури слідчого підрозділу.

Культура в аспекті корпоративного соціального явища характеризується наявними у колективі цінностями, які у своїй сукупності формують колективний досвід, який є критерієм професійної здатності до виконання стратегічних завдань слідчим підрозділом в цілому.

Основні можливості розвитку багатьох організацій, зокрема слідчого підрозділу, лежать саме у сфері культурної політики. І перемоги досягають ті керівники, які можуть зробити так, щоб організаційна культура працювала на підтримку і успішну реалізацію короткострокових і довгострокових цілей роботи слідчого підрозділу. Культура підрозділу поліції може бути важливим і потужним інструментом при створенні настрою слідчих на високу ефективність професійної діяльності, високу якість в роботі. Формування і підтримка такої культури, яка підвищувала б віддачу від працівників, які працюють в підрозділі, тобто сприяла підвищенню його ефективності та

конкурентоспроможності. Це одне з найважливіших стратегічних завдань керівника слідчого підрозділу [41].

Зазначена вище думка підтверджується результатами проведеного соціологічного опитування працівників Національної поліції України, які на запитання «Що на Ваш погляд входить в розуміння «правова та поведінкова культура» підрозділу?» 71,4% учасників дослідження наголосили на єдності колективу слідчих як певного кадрового підрозділу Національної поліції України, 42,1% відзначили сукупність уявлень, переконань, правил поведінки, традицій та звичаїв, ще 39,2% опитаних зазначили про вибір способів і методів реалізації правових норм і використання службових повноважень. Варіант «важко відповісти» обрали 3,3% експертів (Додатки А, Б).

Ефективність керівництва залежить від побудови культурних систем, які мають створювати умови для формування у працівників прихильності до своєї організації, зацікавленого ставлення до справи і розвитку творчості та ініціативи. Така культура забезпечить максимально повне розкриття потенціалу слідчих, що працюють в підрозділі. Якщо щоденні дії керівників в підрозділах перебувають у відповідності до цінностей, що заявляються ними, то це, безумовно, сприяє розвитку культури і її посиленню. Базові припущення, що лежать глибоко в свідомості, віруваннях і поведінці працівників поліції, неможливо змінити за короткий термін. Даний процес передбачає постійну професійну соціалізацію нових працівників, нескінченне з'ясування того, у що вірять і що цінують в організації, невпинну увагу як до загального абстрактного погляду на речі, так і до конкретних деталей побуту підрозділу, і, нарешті, правильного планування всієї цієї роботи. [41].

Суттєвого, а часом і вирішального значення з точки зору забезпечення процесу первинної службово-трудової адаптації працівника та її позитивних результатів має такий фактор як особливості особистості його безпосереднього керівника. Якщо поруч із молодим працівником знаходиться кваліфікований, вимогливий керівник, який уміє взаємодіяти з різними людьми, здатний установлювати для своїх підлеглих високі стандарти та

сприяти їх досягненню, то це вже певна запорука успішного включення новачка в організацію, засвоєння та сприйняття її цінностей, знаходження свого місця у ній. Однак, практика свідчить про наявність серйозних негараздів у цій сфері. За даними офіційних матеріалів МВС України відтік фахівців-випускників спричиняється здебільшого виявленою стосовно них байдужістю з боку керівників служб і органів [148].

Керівник слідчого підрозділу відіграє ключову роль у забезпеченні належної роботи свого колективу, виконуючи такі функції:

- організація роботи підлеглих;
- аналіз та оцінка криміногенної ситуації в зоні відповідальності;
- визначення пріоритетних напрямів розслідування кримінальних правопорушень;
- надання методичної та консультативної допомоги слідчим;
- контроль за дотриманням етичних та професійних стандартів у роботі підлеглих.

Реалізація зазначених функцій здійснюється керівниками у різний спосіб, що відрізняє їх один від одного, наділяє певними особливостями і формує т. зв. стиль управління і поведінки управлінця.

Стиль управління кожного конкретного керівника – це упорядкована сукупність робочих, практичних прийомів його поведінки і стосунків з підлеглими в процесі управління, тобто в розробці, прийнятті рішень, організації їх виконання і контролю оперативно-службової діяльності. В стилі управління відображується власна концепція керівника, його особистість, досвід, кругозір, характер; це його почерк, ділові манери і ділова професійна грамотність. В стилі управління виявляється єдність професійних, організаційних, ідейно-політичних, моральних та інших якостей керівника. У теорії та практиці управлінської діяльності керівника визначилися кілька підходів до типології стилів керівництва. Залежно від ряду факторів виділяються такі стилі і методи управління: контактний, дистанційний, делегуючий, проблемний, цілепостановочний. Керівник контактного стилю,

на відміну від дистанційного, віддає перевагу безпосередньому спілкуванню з виконавцями. Делегуючий стиль передбачає передачу підлеглим частину повноважень начальника. Проблемний стиль заохочує ініціативу, самостійність мислення підлеглих, ставлячи перед ними проблему в цілому і націлюючи на самостійний пошук її вирішення. Дещо подібний до цього стилю цілепостановочний стиль, коли керівник визначає мету, надаючи підлеглим повну свободу в підборі шляхів та методів її досягнення. Ці стилі можуть виступати і як елементи стилю конкретного керівника. Наприклад, одночасно можна притримуватись дистанційного, делегуючого та проблемного стилів. Виділяють також стилі негативного характеру: консервативний, бюрократичний, волюнтаристичний, анархічний, догматичний та інші. У формуванні стилю управління велику роль відіграють стосунки, що складаються між керівником і підлеглими. Стиль управління не є раз і назавжди установленим, він може і повинен змінюватись залежно від умов діяльності системи. В чистому вигляді типи стилю керівництва, як і темпераменти, практично не зустрічаються. Можна говорити лише про переважання елементів того або іншого стилю [52].

Вміле використання того чи іншого стилю керівництва слідчим підрозділом покликане, перш за все вирішити ті проблемні питання, які викликають найбільші ускладнення у роботі самих слідчих.

За результатами проведеного соціологічного опитування працівників Національної поліції України, було одержано відповідь на запитання «З чим, на Вашу думку, найчастіше виникають ускладнення у працівників слідчих підрозділів поліції?»:

- 79,9% вважають, що частіше за все ускладнення виникають через брак необхідних практичних знань та навичок – на цю проблему вказала максимальна кількість експертів;
- на другому місці альтернатива щодо «уміння взаємодіяти з правопорушниками» – 75,3%;
- уміння взаємодіяти з потерпілими з показником у 66,4% – на третьому

місці;

- виконання практичних завдань – це ще одна з альтернатив, що має досить великий показник, як вважають опитані – 60,8%;
- на п'ятому місці серед переліку професійних ускладнень працівників поліції – уміння взаємодіяти з громадянами, які потребують захисту – 56,8% вказали на цю ситуацію;
- третина експертів – 33,4% обрали альтернативу «усвідомлення місії, цілей і завдань, що стоять перед поліцією»;
- 28,2% думають, що до ускладнень можна віднести недостатній рівень умінь зі спеціальної фізичної підготовки;
- з точки зору 23,9%, у працівників поліції наявні проблеми у площині знаходження спільної мови з колегами по службі;
- 19,1% наголошують на тому, що мають місце проблеми психологічного характеру – психологічний ступор, нервово-психологічна нестійкість, низька стресостійкість, тощо;
- 16,6% свідчать, що іноді виникають проблеми, пов'язані з умінням знайти спільну мову з начальством і наставниками;
- ще 15,4% стверджують, що проблеми є у освоєнні корпоративних поліцейських норм;
- 2,7% на запитання не відповіли (Додатки А, Б).

Плановість та системність у роботі керівника слідчого підрозділу, перш за все, спрямована на підбір та розстановку кадрів у слідчому підрозділі. Досить важливою в цьому аспекті є робота з резервом кадрів.

Ця діяльність супроводжується висуненням певної групи спеціально відібраних і затверджених осіб з числа найбільш перспективних, професійно підготовлених та ініціативних працівників, що мають організаторські та творчі здібності. Оптимальне функціонування та розвиток можливі лише за умовою науково обґрунтованої розробки та реалізації кадрової політики. Кадрова політика в слідчому підрозділі являє собою систему основних цілей, принципів, форм, методів, завдань способів роботи по забезпеченню кадрами,

які володіють необхідними діловими, моральними та професійними якостями. Вона заснована на принципах наукової обґрунтованості потреби у працівниках тієї чи іншої кваліфікації, ретельності відбору та вивчення працівників за їх діловими і моральними якостями, поєднання довіри і поваги до працівників з принциповою вимогливістю до них, своєчасного оновлення кадрів, правового і соціального захисту працівників [148].

У підсумку слід наголосити, що нами в цьому підрозділі дисертаційного дослідження піддано ґрунтовному науковому аналізу питання тлумачення поняття «керівництво слідчим підрозділом», виокремлено низку правових ознак, акцентовано увагу на важливості таких колегіальних критеріїв у роботі як «ділова оцінка персоналу», «організаційна культура підрозділу», «кадрова політика та резерв кадрів» та ін.

1.2. Кримінальна процесуальна компетенція керівника слідчого управління, відділу

Ефективність та результативність кримінальної процесуальної діяльності багато в чому залежить від правильного та чіткого розмежування компетенції, функцій та завдань її учасників у процесі здійснення кримінального судочинства.

Аналіз питань, пов'язаних із процесуальною діяльністю керівника слідчого підрозділу, викликає підвищений професійно-правовий науковий фокус з огляду його взаємодії з такими учасниками кримінального провадження як прокурор, слідчий суддя, суд, а також в межах відомчої комунікації служб і підрозділів поліції під час розслідування злочинів.

Після реформи 2012 року роль керівника слідчого підрозділу була штучно зменшена за рахунок тодішнього нововведення у вигляді «процесуального керівництва» прокурора у конкретному кримінальному провадженні.

зазначена новела, як показує час, не посприяла формуванню професійного ядра слідчих, позбавлених впливу відомчого контролю, який спрямований на ефективну реалізацію завдань кримінального судочинства. Сама по собі ідея дуальності здійснення досудового розслідування, адже фактично два суб'єкта – слідчий і процесуальний керівник прокуратури, разом приймають процесуальні рішення у кримінальному провадженні, можуть проводити слідчі (розшукові) дії, клопотати перед слідчим суддею про обрання заходів забезпечення кримінального провадження тощо, є досить прогресивною.

За таких обставин дещо розмитими виглядають повноваження керівника слідчого підрозділу, який згідно статті 39 Кримінального процесуального кодексу України має право:

1) визначати слідчого (слідчих), який здійснюватиме досудове розслідування, а у випадках здійснення досудового розслідування слідчою групою – визначати старшого слідчої групи, який керуватиме діями інших слідчих;

2) відсторонювати слідчого від проведення досудового розслідування вмотивованою постановою за ініціативою прокурора або з власної ініціативи з наступним повідомленням прокурора та призначати іншого слідчого за наявності підстав, передбачених Кримінальним процесуальним кодексом України, для його відводу або у разі неефективного досудового розслідування;

3) ознайомлюватися з матеріалами досудового розслідування, давати слідчому письмові вказівки, які не можуть суперечити рішенням та вказівкам прокурора;

4) вживати заходів щодо усунення порушень вимог законодавства у випадку їх допущення слідчим;

5) погоджувати проведення слідчих (розшукових) дій та продовжувати строк їх проведення у випадках, передбачених Кримінальним процесуальним кодексом України;

6) здійснювати досудове розслідування, користуючись при цьому

повноваженнями слідчого;

7) здійснювати інші повноваження, передбачені Кримінальним процесуальним кодексом України [67].

На сьогодні маємо ситуацію, коли симбіоз слідчого та процесуального керівника прокуратури не може забезпечити ефективність виконання завдань кримінального судочинства без прямого втручання керівника слідчого підрозділу.

На перший погляд, зазначена позиція, можливо і не сприймається максимально серйозно з правової точки зору, проте, якщо аналізувати не лише права і обов'язки учасників кримінального провадження, передбачені нормативно-правовими актами щодо реалізації конкретної функції – здійснення досудового розслідування конкретного кримінального провадження, то на поверхню впливає чимало похідних питань, які не можуть залишитись без свого вирішення.

Перш за все це плінність кадрів в слідчих підрозділах поліції. Ця ситуація призводить до того, що майже 87% особового складу підрозділу має стаж слідчої роботи у кращому випадку до трьох років, а зазвичай – це співробітники, які попрацювали рік чи менше. За таких умов взаємодія з процесуальними керівниками прокуратури є занадто динамічною, постійно змінюються суб'єкти такої комунікації, витрачається додатковий час на встановлення професійного контакту, визначення плану дій у конкретному провадженні і, звичайно, це впливає та остаточної результат – своєчасність та достатність зібраних доказів.

Досить вагомим аспектом є також умови праці самих слідчих. Поряд із реалізацією основної функції – здійснення досудового розслідування кримінальних правопорушень, є ще чимало службово-професійних завдань, які також потребують вирішення. Це і наряди (чергування) по підрозділу, заняття в системі службової підготовки, забезпечення необхідною комп'ютерною технікою, канцелярськими приладами тощо. Такі завдання, хоча і опосередковано, все ж таки впливають на якість та ефективність

здійснення досудового розслідування кримінальних правопорушень.

Недостатня урегульованість повноважень керівника слідчого підрозділу в одних випадках призводить до надмірного втручання у процесуальну діяльність слідчих їх прямих начальників по службі, а з іншого – до бездіяльності безпосередніх посадових осіб, на яких покладено обов'язки здійснювати контроль за законністю та обґрунтованістю прийняття дій і рішень слідчих щодо повного, всебічного та неупередженого здійснення досудового розслідування у кримінальних провадженнях.

Неналежна організація контролю з боку керівника слідчого підрозділу нерідко є однією з умов порушень слідчими законодавства, невиправданого закриття кримінальних проваджень і неякісного їх розслідування.

Основним напрямом діяльності керівника слідчого підрозділу є здійснення відомчого процесуального контролю, тобто його процесуальну функцію, змістом якої є забезпечення законності, обґрунтованості, повноти, усебічності та об'єктивності кримінально процесуальної діяльності підпорядкованих йому слідчих. Саме тому ключовим чинником організації праці в колективах є особа управлінця – керівника органу досудового розслідування, який здійснює процесуальне керівництво діяльністю підлеглих та вживає заходів щодо повного й усебічного провадження досудового слідства. Як слушно зауважує О.М. Бандурка, повноцінне функціонування колективу, як і успішна діяльність кожного члена колективу, у тому числі слідчого підрозділу, потребує чималих зусиль щодо їх організації, визначення цільового спрямування, координації, створення умов для такої діяльності [8, с. 95;131].

Підвищений інтерес до керівника слідчого підрозділу викликаний тим, що робота слідчих сьогодні викликає неоднозначні враження.

Так, за результатами проведеного соціологічного дослідження думки працівників Національної поліції, з'ясовано, що сучасну систему професійної підготовки працівників слідчих підрозділів поліції експерти оцінюють не дуже високо: майже половина опитаних – 48,9% дали задовільну оцінку цьому

процесу, а 16,2% – взагалі незадовільну, тобто у сумі ці негативні відповіді складають 65,1%. Відповідей позитивної спрямованості майже третина – 32,0% (сума оцінок «відмінно» – 12,7% та «добре» – 19,3%). 2,9% на запитання не відповіли (Додатки А, Б).

Що стосується рівня професійної підготовки слідчих поліції, то йому більше половини експертів – 57,1% дають середню оцінку, зазначаючи, що слідчі в цілому працездатні, відповідальні, зацікавлені в розвитку професійної майстерності, але мають недостатньо розвинені лідерські якості, погано оцінюють робочі ситуації; знання в області юриспруденції можна назвати задовільними; мають середній рівень спеціальної фізичної підготовки. 28,6% опитаних вважають рівень підготовки слідчих низьким, що підтверджується відсутністю таких необхідних психологічних якостей, як: ініціативність, вміння працювати з людьми, інтерес до розвитку професійної майстерності, відповідальність, мотивація до роботи в поліції; низький рівень професійно-важливих якостей; наявна слабка теоретична підготовка; спостерігається проблемна адаптація до практичної діяльності; низька виконавська дисципліна, безвідповідальність, несамостійність; мають низький рівень спеціальної фізичної підготовки. Лише 11,6% учасників дослідження стверджують, що рівень підготовки слідчих є високим з хорошою перспективою випускників ЗВО на подальшу службу в поліції, особливо в умовах воєнного стану; ініціативністю, наявністю лідерських якостей; вмінням встановлювати психологічний контакт в роботі з людьми; високим рівнем юридичних і спеціальних знань; високим рівнем спеціальної фізичної підготовки. Вагалися з відповіддю на запитання 2,7% (Додатки А, Б).

Досить часто в юридичній літературі надаються тлумачення поняття «керівник». У найбільш загальному вигляді вони зводяться до ототожнення зі службовою особою, яка наділена організаційно владними повноваженнями щодо ввіреного їй колективу та здійснює управління ним.

Керівник – це службова особа, призначена на посаду в порядку, передбаченому законодавством України та наділена організаційними й

іншими повноваженнями, визначеними чинним законодавством, підзаконними чи відомчими нормативно правовими актами або відповідною службовою інструкцією. Керівник як особа, яку наділено владними повноваженнями та яка має певний вплив на підлеглих, на думку Т. Кабаченка, є центральною фігурою в будь-якому колективі. Керівник – це професія та статус, потреба в яких виникає тоді, коли праця стає колективною. Саме керівник повинен уміти виробляти стратегію управління, консолідувати зусилля своїх підлеглих на вирішення важливих завдань управління, використовуючи при цьому надану владу. На відміну від інших категорій працівників, які забезпечують управління, керівники становлять собою групу посадових осіб, яким делеговано права й обов'язки владного характеру. Вони можуть віддавати накази, розпорядження, що є обов'язковими для відповідних виконавців [45, с. 32; 131].

Функцію керівника більш широко й детально визначає академік О. М. Бандурка, який, зокрема, стверджує, що діяльність сучасного керівника є різноплановою, адже поєднує в собі діяльність щодо визначення основних цілей організації, шляхів їх досягнення, стратегії розвитку: це і вплив на підлеглих, і виконання певних функцій як стосовно підлеглих, організації загалом, так і відносно вищих органів. Діяльність керівника також передбачає певний тип спілкування в стосунках з особами, які є учасниками управлінських відносин [9, с. 100–101; 131].

Наукові та практичні засади реалізації функції процесуального контролю та керівництва досудовим слідством розглядали також у своїх працях: Б. В. Асрієв, В. П. Ашитко, Д. О. Влезько, Е. І. Воронін, А. К. Гаврилов, В. Г. Дрозд, В. В. Кальницький, Л. М. Кирій, Н. І. Кулагін, Г. М. Мамка, Д. М. Мірковець, Г. Н. Меглицький, М. В. Мешков, П. І. Мінюков, Є. О. Новіков, О. В. Петков, А. В. Победкін, М. А. Погорецький, М. М. Почтовий, С. А. Табаков, О. Ю. Татаров, В. І. Фаринник, М. С. Цуцкірідзе, О. В. Хімичева, С. С. Чернявський, М. М. Черняков, А. В. Шевчишен та інші.

Слід зазначити, що чимало праць із зазначеної проблематики були датовані до 2012 року і досліджували питання здійснення відомчого контролю за досудовим розслідуванням злочинів. В умовах роботи за чинним Кримінальним процесуальним кодексом України питання керівництва слідчим підрозділом в цілому, способів та меж його реалізації, й дотепер залишаються дискусійними й однозначно невирішеними.

Багато фахівців у галузі кримінального процесуального права визначають керівника слідчого підрозділу за його процесуальним статусом як самостійного учасника кримінальної процесуальної діяльності, який здійснює процесуальний контроль в межах реалізації службово-професійних обов'язків.

Таким чином, для безпосереднього дослідження правового статусу керівника органу досудового розслідування потрібно з'ясувати зміст поняття «правовий статус особи». Термін «статус» походить від латинського слова «status» і означає стан, положення, позицію в будь-якій структурі, системі [146, с. 426]. Статус варто розглядати як якісну характеристику суб'єкта, що свідчить про наявність у його носія певних можливостей, прав, привілеїв та обов'язків. В енциклопедичному словнику правовий статус визначено як «встановлене нормами права становище його суб'єктів, сукупність їх прав та обов'язків» [131].

М. Н. Марченко стверджує, що правовий статус становлять «законодавчо встановлені державою та взяті в єдності права, свободи й обов'язки особи». Водночас М. В. Кравчук доводить, що правовий статус особи – це сукупність або система всіх суб'єктивних юридичних прав, свобод та обов'язків громадянина, що визначають його правове становище в суспільстві, закріплене в чинному законодавстві та інших формах права [51].

Заслуговує на увагу також визначення правового статусу, згідно з яким це поняття тлумачать як комплексну інтеграційну категорію, що відображає взаємовідносини суб'єктів суспільних відносин, особи й суспільства, громадянина та держави, індивіда й колективу, а також інші соціальні зв'язки. В. Г. Розенфельд та Ю. М. Старінов до змісту правового статусу особи, крім її

прав та обов'язків, включають такі елементи, як: принципи служби; найменування службової особи та її місце в ієрархії посад; спеціальні звання; умови прийому на службу й порядок її проходження; функції, повноваження, правові форми та методи їх реалізації; службова дисципліна, заохочення й відповідальність; пільги, гарантії реалізації діяльності та компенсації тощо.

Таким чином, правовий статус керівника органу досудового розслідування є досить широким поняттям, що відображає як правове становище службової особи (керівника органу досудового розслідування та його заступників) відповідного правоохоронного органу (прокуратури, органу внутрішніх справ, органу безпеки, органу, що здійснює контроль за додержанням податкового законодавства, органу державного бюро розслідувань), так і процесуальні повноваження цього учасника кримінального провадження. Згідно зі ст. 19 Конституції України, органи державної влади та їх посадові (службові) особи зобов'язані діяти лише на підставі й у межах повноважень та в спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. У ст. 9 КПК України зазначено, що під час кримінального провадження керівник органу досудового розслідування зобов'язаний неухильно додержуватися вимог Конституції України, кримінального процесуального законодавства, міжнародних договорів, згоду на обов'язковість яких надала Верховна Рада України, а також вимог інших актів законодавства.

Отже, головним елементом правового статусу керівника органу досудового розслідування, що визначає його місце та призначення в системі правоохоронних органів, є права й обов'язки (повноваження), які чітко визначають межі можливої поведінки.

Так, наприклад, П. Мінюков та А. Мінюков, посилаючись на надання начальнику слідчого відділу процесуальних повноважень із керівництва розслідуванням, наголошують на його процесуальній самостійності як окремого учасника процесу.

Досить важко погоджуватись із думкою про виокремлення кримінальної

процесуальної функції керівника слідчого підрозділу, тому що він не є стороною кримінального провадження й тому не бере безпосередньої участі в змаганні з вирішення кримінально-правового конфлікту. Підтвердженням цьому є перелік суб'єктів, які згідно з чинним Кримінальним процесуальним кодексом України здійснюють кримінальну процесуальну діяльність.

Цілком логічними є закріплені в Кримінальному процесуальному кодексі України контрольні повноваження керівника слідчого підрозділу щодо: 1) ознайомлення з матеріалами кримінальних проваджень; 2) надання вказівок слідчому щодо здійснення досудового розслідування, які не можуть суперечити вказівкам процесуального керівника прокуратури, про проведення окремих слідчих (розшукових) дій; 3) відсторонення одного слідчого від проведення досудового розслідування і призначення замість нього іншого; 4) доручення щодо проведення досудового розслідування групою слідчих, визначення старшого слідчого у цій групі.

Враховуючи сталу тенденцію до збільшення кількості зареєстрованих в Єдиному реєстрі досудових розслідувань кримінальних проваджень, відтік та плінність кадрів у слідчих підрозділах, вплив воєнного стану на укомплектованість вакантних посад слідчих, що спричинює постійне зростання навантаження на слідчих, питання організації та оптимізації роботи контролю за діяльністю слідчих набувають своєї важливості та потребують оперативного вирішення.

Крім цього, за результатами проведеного соціологічного дослідження думки працівників Національної поліції України, на запитання щодо оцінки рівня практичного потенціалу слідчих поліції за деякими характеристиками отримано доволі цікаві для вивчення і врахування в роботі дані, які доцільно надати у табличному вигляді для більшої наочності.

Таблиця 1

Оцінка рівня практичного потенціалу молодих співробітників поліції за деякими характеристиками, %

	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень	Важко відповісти
Теоретична підготовка	18,5	55,8	23,2	2,5
Практичні навички	15,4	54,8	28,2	1,7
Підготовка до службово-бойової діяльності	12,7	48,9	37,8	0,6
Нервово-психологічна стійкість	14,1	55,4	30,1	0,4
Самооцінка особистості	14,9	59,8	24,1	1,2
Вміння вирішувати конфлікти	11,6	58,1	29,7	0,6

Як видно з результатів цієї таблиці, відносно високий рівень має тільки теоретична підготовка – так вважають 18,5% експертів. Інші характеристики отримали менші показники, що варіюються у межах 11-15%. Середній рівень мають майже усі характеристики у межах від 50 до 60%, окрім підготовки до службово-бойової діяльності – 48,9%. Але найвищі кількісні показники за шкалою «середній рівень» отримали самооцінка особистості – 59,8% та вміння вирішувати конфлікти – 58,1%. Низький рівень підготовки, на думку респондентів, проявляється у підготовці до службово-бойової діяльності – 37,8% та нервово-психологічній стійкості – 30,1%. Що стосується показника «практичні навички», то він не отримав ні високі, ні низькі оцінки опитаних, тобто має досить посередній рівень (Додатки А, Б).

Здійснення досудового розслідування кримінальних правопорушень у більшій мірі пов'язане з необхідністю прийняття процесуальних рішень, на підставі яких нерідко вимушено обмежуються права і свободи громадян. У зв'язку з цим, така ситуація вимагає запровадження додаткових

процесуальних гарантій забезпечення законності та справедливості в діяльності слідчих підрозділів.

Найбільш поширеною причиною прийняття помилкових та необґрунтованих рішень слідчими є відсутність в них достатнього практичного досвіду роботи у цій сфері. У поєднанні із слабким контролем керівника слідчого підрозділу така ситуація призводить до зниження ефективності досудового розслідування конкретних злочинів, прийняття невиважених рішень, збирання недостатніх та недопустимих доказів, застосування незаконно заходів забезпечення кримінального провадження тощо.

Звісно, якби помилкові рішення слідчих були об'єктом здійснення належного, систематичного контролю з боку керівників слідчих підрозділів, відповідних порушень було б очевидно менше. На наш погляд, функція керівництва слідчим підрозділом полягає в створенні організаційно-управлінських важелів точного і неухильного виконання поставлених перед слідчими завдань з боку їх безпосередніх керівників.

Таким чином, невід'ємним елементом механізму управління персоналом органів досудового розслідування є управлінські функції, серед яких можна виділити: аналіз, прогнозування, планування, організацію, регулювання та контроль [42, с. 129–131].

Досить важливою, на наш погляд, є також і думка оточуючих працівників Національної поліції щодо рівня компетентності того чи іншого керівника слідчого підрозділу. За результатами проведеного соціологічного опитування встановлено, що на запитання чи відповідають реаліям сьогодення теоретичні знання та практичні навички керівників слідчих поліції, третина експертів – 33,8% зауважила, що і теоретичні знання, і практичні навички не відповідають суспільним реаліям та потребують корегування. З точки зору 29,9% опитаних, теоретичні знання знаходяться на високому рівні, а практичні навички потребують вдосконалення. Чверть учасників дослідження – 24,3% зазначає, що практичні навички знаходяться на високому рівні, а теоретичні

знання, навпаки, мають бути вдосконалені. І, найменша кількість респондентів, 10,6% стверджують, що як теоретичні знання, так і практичні навички відповідають суспільним реаліям. 1,5% не відповіли на це запитання (Додаток А, Б).

Адже реалізація будь-якої управлінської функції, повинна, на наше глибоке переконання, спиратись на професійний досвід, який у подальшому закладає фундамент до формування довіри з боку оточуючих колег по роботі.

Оцінити роботу персоналу та визначити шляхи підвищення її ефективності дає можливість функція контролю. З огляду на зазначене, слід більш детально розглянути такі функції, як організація та контроль. Організація як функція управління персоналом органів досудового розслідування спрямована на створення системи інформації, підбору, розстановки, навчання та виховання кадрів, координування діяльності працівників слідчих підрозділів, їх матеріально технічного та фінансового забезпечення. Складність функції організації у зв'язку з прийняттям нового КПК України та різноманітням видів діяльності, які вона передбачає, зумовлюють необхідність створення спеціалізованих служб та апаратів (матеріально-технічних, фінансових, інформаційних) [131].

Однією з важливих складових організаційної діяльності керівника органу досудового розслідування є контроль. Начальник Головного слідчого управління, слідчого управління, відділу та відділення наділені контрольними функціями відносно підрозділів, які вони очолюють. Таким чином, визначено суб'єкти відомчого контролю в слідчих підрозділах, але залишається не врегульованим предмет контролю, перелік контрольних повноважень, порядок його здійснення, спосіб реалізації та документального оформлення. Постає також питання, про який саме вид контролю йдеться, оскільки відомчий контроль в органах досудового розслідування може бути як процесуальним, так і організаційно-адміністративним. До того ж, слід підкреслити, що на сьогодні, згідно з нормами чинного КПК України, повноваження керівника органу досудового розслідування щодо контролю за

діяльністю слідчого обмежені.

Так, відсторонювати слідчого від проведення досудового розслідування керівник органу досудового розслідування може лише за вмотивованою постановою за ініціативою прокурора або з власної ініціативи з подальшим повідомленням прокурора та призначати іншого слідчого за наявності підстав, передбачених КПК України, для його відводу або в разі неефективного досудового розслідування [139].

Як правильно зауважує О.М. Бандурка, успішне функціонування колективу, як і успішна діяльність кожного члена колективу (й слідчий підрозділ не є винятком), вимагають значних зусиль з їх організації, визначенню цільової направленості, координації, створення умов для такої діяльності. Саме тому ключовим чинником організації праці в колективах є постать керівника – керівника слідчого підрозділу. Проблеми розподілу компетенції й повноважень щодо керівництва досудовим слідством у кримінальному судочинстві впродовж усієї історії розвитку органів розслідування були одними з найбільш актуальних і дискусійних. Намагання розв'язати ці проблеми на практиці нерідко призводили до численних реорганізацій слідчих апаратів, зміни їх підпорядкування, створення нових структур, передачі з одного відомства іншому тощо [113].

Розвиток інституту керівництва досудовим слідством в Україні умовно охоплює вісім етапів. Перший етап бере свій початок з судової реформи другої половини XIX ст. й тривав до жовтневого перевороту (1864–1917 рр.). Формально керівництво досудовим слідством у той час здійснювали судді, однак прокурори, користуючись недоліками правової регламентації, також мали суттєвий вплив на слідчу діяльність. Другий етап характеризується пошуком нових форм керівництва досудовим слідством на фоні розпаду державного апарату колишньої Російської імперії (1917–1922 рр.). Для третього етапу (1922–1928 рр.), що розпочався з прийняттям КПК УСРР, характерним був подвійний характер процесуального становища слідчих, які одночасно потрапили у підпорядкування судів і прокурорів. Четвертий етап

(1928–1936 рр.) пов'язаний із передачею слідчих підрозділів у підпорядкування органів прокуратури й перетворенням слідчих у «службовців» і технічних виконавців вказівок прокурорів. П'ятий етап тривав від створення слідчих відділів в органах прокуратури й до нормативного закріплення повноважень слідчого у процесуальному законодавстві (1936–1958 рр.). Прийняття ж Основ кримінального судочинства СРСР і союзних республік обумовило шостий етап розвитку інституту керівництва досудовим слідством (1958–1966 рр.). Сьомий, етап (розпочався 1966 року) пов'язаний із закріпленням у КПК повноважень начальника слідчого відділу, розмежуванням статусу керівника слідчого підрозділу і прокурора, а також науковим розробленням питань відмежування функцій керівництва слідством від прокурорського нагляду [113].

Останній, восьмий етап, розпочався із прийняттям 2012 року нового Кримінального процесуального кодексу України, яким порушено процесуальний баланс щодо розподілу функцій керівника слідчого підрозділу та прокурорського нагляду за дотриманням законності, і введено поняття «процесуального керівництва» органу прокуратури, узаконено «незалежність слідчого» від безпосереднього керівника слідчого підрозділу та процесуального керівника органу прокуратури.

Статус «начальника слідчого відділу» як учасника досудового провадження закріплено у 40-х рр. ХХ ст. на рівні відомчих нормативних документів. У подальшому слідчі підрозділи, що діяли в системі органів внутрішніх справ (органів охорони громадського порядку), були перетворені в підрозділи дізнання, а їх керівники – у начальників відділів дізнання. На практиці це привело до того, що усі рішення, що стосувалися провадження досудового слідства, повинні були погоджуватися керівниками територіальних підрозділів поліції (міліції).

Указом Президії Верховної Ради СРСР від 6 квітня 1963 року органам охорони громадського порядку (таку назву тоді мали органи внутрішніх справ) знову було надано можливість провадження досудового слідства у

кримінальних справах. Слідчі підрозділи стали самостійними структурними одиницями у системі МОГП. Однак діяльність «начальників слідчих відділів» і надалі зводилася до організації роботи підлеглих слідчих при відсутності будь-яких офіційно закріплених процесуальних повноважень. І лише 18 січня 1966 року Указом Президії Верховної Ради УРСР КПК України було доповнено ст. 114–1, яка визначила процесуальні повноваження начальника слідчого відділу.

Слід визнати, що попри наукові дискусії стосовно необхідності зміцнення процесуальної самостійності і незалежності слідчого, підвищення його статусу як однієї з головних гарантій ефективного досудового провадження, у правотворчій діяльності все зроблено навпаки. Тепер процесуальна незалежність слідчого залежить не тільки від керівника слідчого підрозділу, прокурора в межах здійснення прокурорського нагляду за дотриманням законності у поліцейській діяльності, а й від процесуального керівника (прокурора), який в конкретному кримінальному провадженні відіграє ключову роль.

Статтею 39 Кримінального процесуального кодексу України закріплено, що керівник органу досудового розслідування лише «організовує досудове розслідування».

Хоча зміст функції «організація» передбачає і «контроль», проте, на нашу думку, ця позиція законодавця не є достатньо чіткою, що суттєво впливає на характер взаємовідносин в слідчих колективах та відображається на ефективності роботи та службових критеріях оцінювання.

Серед науковців є різні позиції щодо змісту й обсягів процесуальних функцій керівника органу досудового розслідування. Так, Р. Ю. Савонюк вважає процесуальну діяльність начальника слідчого відділу функцією, що допомагає визначити напрям діяльності слідчого в конкретному кримінальному провадженні [129, с. 13]. На думку Х. С. Таджієва, керівник слідчого підрозділу повинен контролювати кримінальну процесуальну діяльність в очолюваному ним підрозділі, тобто, використовуючи передбачені

кримінальним процесуальним законом форми й методи, керувати розслідуванням в окремих справах, забезпечувати його якість, повноту, усебічність та об'єктивність [16].

На думку В.М. Юрчишина, визначення повноважень керівника органу досудового розслідування є особливо важливим моментом, зазначеного учасника кримінального процесу, необхідність щоденного вирішення ним практичних завдань, неоднозначне тлумачення положень КПК України можуть призвести до занадто активного втручання керівника в процес досудового розслідування та діяльність слідчого, або навпаки, – до його бездіяльності, що в будь-якому разі позначиться на результатах та якості роботи слідчого підрозділу [173].

Таким чином, чинний КПК України фактично не дає змоги керівникові органу досудового розслідування проводити слідчі (розшукові) дії, не беручи справу до свого провадження, з огляду на належність і допустимість доказів, отриманих під час проведення слідчих (розшукових) дій. Отже, частину повноважень керівника органу досудового розслідування, що стосувалась здійснення контрольних функцій, наразі передано прокуророві, а процесуальна самостійність слідчого зазнала ще більших обмежень. Варто також констатувати й недоліки законодавчої регламентації повноважень керівника органу досудового розслідування в частині відсутності конкретизації переліку слідчих (розшукових) та негласних слідчих (розшукових) дій, проведення яких має бути погоджено з керівником органу досудового розслідування, відсутності можливості скасування (з незаконних рішень слідчого подальшим інформуванням про це прокурора), не конкретизовані підстави для перевірки матеріалів кримінальних проваджень, їх тривалість і можлива кількість тощо.

На необхідності «сприяння» слідчій діяльності через механізми управлінського контролю, організації, планування, прогнозування процесуальних результатів тощо, свідчать також результати проведеного соціологічного дослідження думки працівників Національної поліції України

з приводу основних недоліків системи професійної підготовки працівників слідчих підрозділів Національної поліції, які полягають у таких аспектах (надані у порядку зменшення статистичного показника):

- акценті на отримання знань, а не на розвиток навичок, які мають бути застосовані на практиці – це точка зору 77,2% опитаних;
- 63,1% респондентів свідчать, що до недоліків потрібно віднести знання законів, а не їх розуміння, тобто вміння правильно застосовувати на практиці;
- удвічі менша кількість експертів – 33,4% зазначають, що проблема наявна у недостатньому рівні психологічного відбору кандидатів на предмет виявлення відхилень, неприпустимих для співробітників поліції;
- про недостатню підготовленість випускників до нових тенденцій у розвитку злочинності і до нових викликів в роботі згадали 24,5% учасників опитування;
- 22,2% звертають увагу на карально-орієнтований характер вивчення кримінальної процедури та ролі правоохоронних органів;
- на думку 17,6% опитаних, серед недоліків системи професійної підготовки працівників Національної поліції спостерігається «воєнізованість системи»;
- 3,3% не змогли відповісти на запитання (Додатки А, Б).

Отже, враховуючи вищевикладене, слід зазначити, що процесуальна діяльність керівника органу досудового розслідування, передусім, покликана забезпечити умови для ефективної роботи підлеглих та жорсткий контроль за дотриманням ними вимог законодавства, що сприятиме забезпеченню дотримання прав і свобод громадян. Позбавлення ж керівника слідчого підрозділу права здійснювати процесуальний контроль за підлеглими неминує призвести до зростання порушень, особливо з боку «молодих» недосвідчених слідчих (яких наразі побільшало). За керівником слідчого підрозділу слід не лише зберегти процесуальний контроль, а й розширити та конкретизувати його межі й засоби здійснення, зокрема шляхом

процесуальної регламентації окремих організаційних важелів такої роботи. Безспірною перевагою процесуального контролю з боку керівника слідчого підрозділу є його «безпосередня близькість» до об'єкту контролю, тобто підлеглих слідчих, що створює необхідні умови для безперервної перевірки дотримання вимог закону та оперативного реагування для недопущення або виправлення виявлених порушень та помилок. [16; 113; 131].

1.3. Вплив зміни правового режиму на кримінальні процесуальні відносини під час досудового розслідування злочинів

Україна, як сучасна демократична держава, розвиває правові режими, які відповідають її національним інтересам, міжнародним зобов'язанням та викликам, що постають у процесі європейської інтеграції та глобалізації. Правовий режим в Україні сьогодні розуміється як комплексний механізм, що включає нормативно-правову базу, інституційні механізми та практику їх реалізації, спрямований на забезпечення прав і свобод людини, стабільності суспільства та ефективного функціонування держави.

Слід наголосити, що на наш погляд, сьогодні основними правовими режимами в Україні є наступні:

1) європейська інтеграція та адаптація до стандартів ЄС – Україна активно впроваджує норми та принципи європейського права, що відображається в адаптації національного законодавства до права ЄС. Це стосується, зокрема, сфер антикорупційної політики, захисту прав людини, екології, енергетики тощо;

2) демократичні цінності та верховенство права – правовий режим в Україні базується на принципах демократії, верховенства права, поділу влади та поваги до прав і свобод людини. Ці постулати закріплені в Конституції України та міжнародних договорах, ратифікованих Україною;

3) антикорупційний режим або нульова толерантність до корупції –

одним із ключових елементів сучасного правового режиму в Україні є боротьба з корупцією. Створення спеціалізованих органів, таких як НАБУ, САП, НАЗК, а також впровадження електронних систем (наприклад, ProZorro) спрямовані на забезпечення прозорості та підзвітності в роботі державних органів, підприємств, установ та організацій, інших державних інституцій та органів місцевого самоврядування;

4) децентралізація та місцеве самоврядування – реформа децентралізації спрямована на посилення місцевого самоврядування, що є важливим елементом правового режиму. Вона передбачає передачу організаційно-владних повноважень та ресурсів (фінансових, матеріальних, екологічних, соціальних, економічних тощо) на місцевий рівень, що сприяє ефективній організації управлінських процесів на рівні області, міста, територіальної громади;

5) воєнний стан та особливі правові режими – у зв'язку з агресією росії проти України з 2014 року та повномасштабним вторгненням у 2022 році, в Україні діє особливий правовий режим – воєнний стан. Він передбачає обмеження окремих прав і свобод громадян для забезпечення національної безпеки;

6) цифровізація та електронний уряд – Україна активно розвиває цифрові правові режими, зокрема через впровадження електронних сервісів (Дія, Trembita, електронні реєстри), що спрощує взаємодію громадян із державою та підвищує прозорість в роботі державних інститутів та інституцій;

7) екологічний правовий режим – у відповідності до європейських стандартів, Україна розвиває екологічне законодавство, спрямоване на збереження довкілля, зменшення забруднення та адаптацію до змін клімату.

Кожний із названих нами правових режимів в Україні має свою індивідуальну траєкторію реалізації. Попри це, за останні три роки вже можна виокремити загальні особливості реалізації того чи іншого правового режиму в Україні.

Правова невизначеність та реформи. Україна перебуває у стані

постійних реформ, що іноді призводить до правової невизначеності та суперечностей у законодавстві. Тобто сьогодні, на жаль, немає стратегії правової політики України, відсутні комплексні правові програми розвитку певних соціальних галузей, суспільних відносин тощо. Проте це також відкриває можливості для вдосконалення правових режимів.

Інституційна множинність. Створення нових органів влади (наприклад, Вищого антикорупційного суду, Бюро економічної безпеки) та реформа існуючих інституцій (судової системи, правоохоронних органів) є важливим кроком у вдосконаленні правового режиму.

Міжнародний вплив. Україна активно співпрацює з міжнародними організаціями (ЄС, НАТО, ООН) та донорами, що впливає на формування правових режимів, зокрема у сферах безпеки, економіки та прав людини.

Громадянське суспільство. Активна роль громадянського суспільства в Україні сприяє контролю за реалізацією правового режиму, зокрема через громадський нагляд, антикорупційні ініціативи та правозахисну діяльність.

Розвиток України як демократичної правової держави, на наше глибоке переконання, лежить у площині: подальшої інтеграції до ЄС, що передбачає поглиблення реформ та впровадження європейських стандартів; розвитку цифрових елементів в механізмі державного управління, зокрема в сферах електронного урядування, кібербезпеки та штучного інтелекту; зміцненні інституційної спроможності держави та підвищенні довіри громадян до правової системи.

Звичайно, серед проаналізованих нами правових режимів в Україні, один із них є каталізатором функціонування інших. Маємо на увазі режим воєнного стану.

Наша позиція підтверджується результатами проведеного соціологічного опитування думки працівників Національної поліції України, які на запитання «Який правовий режим на Ваш погляд спричинив найбільший вплив на суспільні відносини, в т.ч. і кримінальні процесуальні?» досить однозначно – 89,4% опитаних дали стверджувальну відповідь – це воєнний

стан, 76% назвали Європейську інтеграцію; 38,8% учасників дослідження – Пандемію COVID-19; 24,5% зазначили про Децентралізацію та місцеве самоврядування; 11,8% наголосили на Цифровізації та електронному урядуванні. Не відповіли 5,4% (Додатки А, Б).

Воєнний стан в Україні, введений у зв'язку з повномасштабним російським вторгненням 24 лютого 2022 року, є особливим правовим режимом, який передбачає значні зміни в функціонуванні держави та суспільства. Цей режим регулюється Конституцією України, Законом України «Про правовий режим воєнного стану» та іншими нормативно-правовими актами. Його основна мета – забезпечення національної безпеки, оборони країни та захисту населення.

Так, відповідно до статті 64 Конституції України, під час воєнного стану можуть тимчасово обмежуватися окремі права і свободи громадян, зокрема такі як: право на вільне пересування; право на мирні зібрання; право на конфіденційність листування, телефонних розмов тощо; право на приватну власність (у разі необхідності для потреб оборони).

Також правовий режим воєнного стану характеризується централізацією влади, адже збільшуються повноваження виконавчої влади, зокрема Президента України та уряду. Крім цього, місцеві органи влади підпорядковуються військовому командуванню в регіонах, де ведуться бойові дії.

Запроваджується мобілізація та військовий обов'язок. Громадяни, які підлягають мобілізації, зобов'язані з'явитися до військкоматів, встановлюються обмеження на виїзд чоловіків призовного віку за кордон.

До цього додаються також і економічні обмеження, які характеризуються введенням заборон і встановленням контролю за використанням енергетичних, продовольчих, медичних та ін. ресурсів). За таких умов можливе тимчасове націоналізування майна для потреб оборони.

Визначаються особливості і в інформаційній політиці, де встановлюється контроль за інформаційним простором з метою запобігання

паніці та поширенню дезінформації, обмежується діяльність медіа, які поширюють пропаганду або закликають до підриву державності.

Відбуваються зміни і в сфері міжнародного співробітництва. У цьому аспекті Україна активно залучає міжнародну підтримку, включаючи військову, фінансову та гуманітарну допомогу, здійснюється координація з міжнародними організаціями (НАТО, ООН, ЄС).

Звісно, що запровадження правового режиму воєнного стану в Україні має ряд процесуальних наслідків, які торкнулись різних сфер життєдіяльності держави, зокрема:

- зміни в судочинстві – в умовах воєнного стану можуть створюватись військові суди для розгляду справ, пов'язаних із порушеннями військової дисципліни або злочинами проти національної безпеки; збільшується термін затримання підозрюваних без санкції суду;

- кримінальна відповідальність – посилюється відповідальність за злочини, пов'язані з державною зрадою, шпигунством, саботажем та іншими діями, що загрожують національній безпеці; впроваджуються жорсткіші санкції за порушення режиму воєнного стану (наприклад, за ухилення від мобілізації);

- адміністративні обмеження – вводяться комендантські години, обмеження на пересування транспортних засобів; здійснюється перевірка документів, обшуки та інші заходи для запобігання диверсіям;

- захист прав людини – незважаючи на обмеження, держава зобов'язана дотримуватися міжнародних стандартів у сфері прав людини, зокрема щодо захисту життя, гідності та свободи від тортур; діяльність правозахисних організацій та міжнародних організацій (наприклад, ОБСЄ, ООН) спрямована на моніторинг дотримання прав людини;

- економічні та фінансові наслідки – впроваджуються спеціальні економічні режими, такі як пільгове оподаткування для підприємств, які працюють на потреби армії; здійснюється контроль за цінами на товари першої необхідності для запобігання спекуляціям;

- міжнародно-правові наслідки – Україна активно використовує міжнародні механізми для притягнення росії до відповідальності за агресію (наприклад, звернення до Міжнародного суду ООН, Європейського суду з прав людини); збираються докази воєнних злочинів для подальшого розгляду у міжнародних трибуналах.

Серед основних проблем, які сьогодні постають перед Україною, слід відзначити необхідність збереження балансу між забезпеченням національної безпеки та дотриманням прав людини, впровадження ефективних механізмів управління ресурсами в умовах війни; розширення меж боротьби з корупцією та зловживаннями в умовах воєнного стану; створення дієвих засобів забезпечення соціальної стабільності та підтримки населення; впровадження європейських стандартів у сфері безпеки та прав людини; відновлення територіальної цілісності та деокупація тимчасово окупованих територій; розвиток ефективних механізмів адаптації правового режиму до нових викликів, таких як кібербезпека та гібридні загрози.

Екстраполюючи питання поширення впливу правового режиму воєнного стану на предмет нашого дисертаційного дослідження, слід піддати науковому аналізу гібридні процеси у сфері кримінального процесуального законодавства.

Маємо на увазі зміни в процедурі розслідування, судочинстві та застосуванні заходів примусу, що обумовлено необхідністю забезпечення національної безпеки, оборони країни та ефективного протидіяння злочинності в умовах війни.

Основними новаціями в кримінальному процесуальному законодавстві під час воєнного стану стали такі:

1) створення військових судів – в умовах воєнного стану можуть створюватись військові суди, які розглядають справи, пов'язані з порушеннями військової дисципліни, державною зрадою, шпигунством та іншими злочинами проти національної безпеки. Це дозволяє прискорити розгляд справ, що мають стратегічне значення для оборони країни;

2) зміни у слідчих діях, адже збільшуються повноваження слідчих та правоохоронних органів у частині проведення обшуків, затримання підозрюваних та інших процесуальних дій. Можуть застосовуватись спрощені процедури для швидкого реагування на загрози;

3) збільшення терміну затримання – термін затримання підозрюваних без санкції суду може бути продовжений до 30 діб у виняткових випадках, пов'язаних із загрозами національній безпеці;

4) під час воєнного стану можуть обмежуватись окремі права підозрюваних, зокрема: право на зв'язок із адвокатом (у виняткових випадках); право на оскарження рішень у звичайному порядку; збільшується термін затримання без санкції суду (до 30 діб у виняткових випадках);

5) впроваджуються спрощені процедури розгляду справ, зокрема щодо порушень, пов'язаних із воєнним станом (наприклад, ухилення від мобілізації, порушення комендантської години). Можливий розгляд справ за відсутності обвинуваченого, якщо це не загрожує його правам;

6) в умовах воєнного стану посилюються заходи безпеки для свідків та потерпілих, зокрема через використання закритих судових засідань або анонімізацію даних;

7) зміни у доказовій базі, зокрема використання непрямих доказів: В умовах війни, коли збір прямих доказів ускладнений, суди можуть враховувати непрямі докази та свідчення, отримані в умовах воєнного стану. Запровадження електронних доказів, зокрема записи з камер спостереження, електронні листи, повідомлення у месенджерах тощо;

8) захист свідків та потерпілих, яка полягає в анонімізації даних;

9) активізується співпраця з міжнародними органами правосуддя (наприклад, Міжнародним кримінальним судом) для збору доказів воєнних злочинів та притягнення винних до відповідальності. В умовах воєнного стану посилюється співпраця з іншими країнами щодо екстрадиції злочинців та міжнародного розшуку;

10) запроваджено електронне судочинство, зокрема електронні сервіси.

Для забезпечення безперервності правосуддя в умовах війни активно використовуються електронні сервіси, такі як: електронні позови; відеоконференції для проведення судових засідань; електронний документообіг.

Як і будь-які новації, правовий режим воєнного стану має ряд і процесуальних наслідків, зокрема:

1. Прискорення судових процесів – для забезпечення ефективності правосуддя в умовах воєнного стану можуть застосовуватись прискорені процедури розгляду справ, зокрема щодо злочинів, що становлять загрозу національній безпеці. У системі юридичних гарантій захисту прав особи під час досудового розслідування повноваження суду за чинним КПК України набули особливого значення і утворюють самостійну функцію судової влади, спрямовану виключно на захист конституційних прав і свобод особи. Враховуючи викладене О.Г. Шило доречно звертає увагу на те, що «запровадження інституту слідчого судді в КПК України означало модернізацію механізму здійснення судової діяльності у досудовому провадженні в кримінальному процесі, його оптимізацію та підвищення ефективності. Утім, така модернізація не викликала необхідності кардинального реформування моделі досудового слідства, оскільки йшлося не про судового слідчого, тобто суб'єкта, який безпосередньо здійснює слідчі дії, а про суддю, до компетенції якого належить здійснення судово-контрольної та дозвільної діяльності» [161, с. 83]. Отже, мова йде про виконання слідчим суддею функції судового контролю [22].

2. Проблемні питання на стадії початку досудового розслідування, які потребують вирішення та унормування. Ефективність досудового розслідування безпосередньо залежить від початкового етапу, юридичним фактом якого є внесення слідчим, дізнавачем, прокурором відомостей до ЄРДР (ч. 1 ст. 214 КПК України). До речі, окреслені новації у п. 22 Висновку Венеціанської комісії DG-I (2011) 16 від 2 листопада 2011 р. віднесені до позитивних змін [15]. У контексті розгляду окресленого аспекту варто

зауважити, що в умовах правового режиму воєнного стану, за відсутності технічної можливості доступу до ЄРДР, рішення дізнавача, слідчого, прокурора про початок досудового розслідування приймається у формі постанови (п. 1. ч. 1 ст. 615 КПК України), але для його прийняття не потрібно проводити дослідчу перевірку з встановленням приводів і підстав як це було передбачено вимогами ст. 94 КПК України 1960 р. Запропонована законодавцем зміна структури та змісту початку досудового розслідування як серед науковців, так і практиків до цього часу сприймається далеко неоднозначно. З огляду на це, прихильники відмови від стадії порушення кримінальної справи аргументують окреслене оптимізацією та прискоренням досудового провадження, що дозволяє не дублювати перевірочні дії в стадії порушення кримінальної справи і слідчі (розшукові) дії під час досудового розслідування, а таж відсутністю стадії порушення кримінальної в інших моделях кримінального процесу, яких дотримуються окремі країни світової спільноти тощо [22; 73, с. 238; 149, с. 179].

Зі свого боку її противники наголошують на тому, що розслідування за всіма зареєстрованими заявами та повідомленнями спричинило необґрунтоване збільшення кримінальних проваджень за рахунок відсутності відповідного «фільтра» для перевірки інформації, що не містять відомостей про подію кримінального правопорушення. Тим самим, на їх думку, слідчі перевантажені в ході розслідування зайвою роботою за заявами і повідомленнями, які не мають ознак кримінального правопорушення, що істотно знижує ефективність роботи [33, с. 156; 170].

Загалом, детальний аналіз вищевказаних поглядів з цього питання вказує на перевагу останньої групи науковців, які критично ставляться до існуючого процесуального порядку початку досудового розслідування, особливо в частині, що стосується відмежування реєстрації заяв і повідомлень де факто вчинених кримінальних правопорушень від інших. З огляду на вказане пропонуються різні підходи щодо усунення вказаної законодавчої прогалини. Так, наприклад, на думку М.Є. Шумила, заяви і повідомлення треба перевіряти

і реєструвати в окремому реєстрі для забезпечення прозорості і контрольованості даного виду діяльності з боку прокуратури і суду, які умовно можна поділити на: 1) ті, що очевидно вказують на факт вчинення кримінального правопорушення; 2) ті, які підлягають перевірці у встановлені законом строки; 3) ті, за якими треба проводити негласну перевірку в рамках досудового розслідування. Лише залежно від результатів перевірки треба буде ухвалювати відповідні управлінські процесуальні рішення в тому числі і про початок кримінального провадження [169, с. 263].

3. Зміни у доказовій базі – в умовах війни ускладнюється збір доказів через руйнування інфраструктури, міграцію населення та інші фактори. Проте суди можуть враховувати непрямі докази та свідчення, отримані в умовах воєнного стану.

4. Застосування санкцій – посилюється кримінальна відповідальність за злочини, пов'язані з порушенням режиму воєнного стану, зокрема: ухилення від мобілізації; поширення дезінформації або паніки; саботаж або державна зрада;

5. Захист прав людини – незважаючи на обмеження, Україна зобов'язана дотримуватись міжнародних стандартів у сфері прав людини, зокрема щодо права на справедливий суд, захист від тортур та інших форм жорстокого поводження.

6. Розмежування правової компетенції учасників кримінального провадження з урахуванням вимог воєнного стану та сучасних викликів у міжнародному кримінальному праві.

Окремого розгляду потребують питання, що стосуються розмежування під час досудового розслідування процесуальних повноважень окремих його учасників. Так, положеннями п. 19 ст. 3 КПК України слідчого віднесено до учасників кримінального провадження з боку сторони обвинувачення. На наше переконання у національного законодавця з цього питання у кримінальному процесі залишився притаманний для більшості країн пострадянського простору обвинувальний ухил. З огляду на вказане в

приписах КПК України на стадії досудового розслідування учасники процесу, які здійснюють захист, наділені значно меншими процесуальними правами, а ніж ті, що досудове розслідування. Існуюче законодавче положення беззаперечно вказує на його невідповідність засаді змагальності. До того ж процесуальна діяльність слідчого безпосередньо не пов'язана з обвинуваченням. Окреслене впливає зі змісту засади законності, згідно якої слідчий «зобов'язаний всебічно, повно і неупереджено дослідити обставини кримінального провадження, виявити як ті обставини, що викривають, так і ті, що виправдовують підозрюваного, обвинуваченого, а також обставини, що пом'якшують чи обтяжують його покарання, надати їм належну правову оцінку та забезпечити прийняття законних і неупереджених процесуальних рішень» (ч. 2 ст. 9 КПК України) [22].

Крім цього, відповідно до принципу публічності, слідчий в «межах своєї компетенції зобов'язаний розпочати досудове розслідування в кожному випадку безпосереднього виявлення ознак кримінального правопорушення...» (ч. 1 ст. 25 КПК України). Вищевказане свідчить, що слідчий у кримінальному процесі має безпосередньо виконувати функцію розслідування, а не обвинувачення. У контексті розгляду досліджуваного аспекту варто звернути увагу на процесуальні повноваження прокурора (ст. 131-1 Конституції України, п. 2 ст. 36 КПК України) і керівника органу досудового розслідування (ст. 39 КПК України) на цій стадії кримінального процесу.

Детальний аналіз цих норм вказує на дублювання їх як наглядових, так і управлінських функцій. Зважаючи на те, «що в нормативному полі чинного КПК сторін в стадії досудового розслідування не може бути в принципі» [169, с. 265], цілком підтримуємо погляди правників щодо віднесення діяльності прокурора до функції прокурорського нагляду, а керівника органу досудового розслідування до відомчого контролю [66, с. 48].

Отже, підсумовуючи все вище викладене, слід зазначити, що сучасне розуміння правового режиму в Україні базується на принципах демократії, верховенства права та європейської інтеграції. Незважаючи на численні

виклики, пов'язані з війною, корупцією та необхідністю глибоких реформ, Україна демонструє значний прогрес у вдосконаленні правових режимів. Подальший розвиток залежатиме від ефективності реформ, підтримки міжнародних партнерів та активності громадянського суспільства.

Особливий правовий режим воєнного стану в Україні є необхідним інструментом для забезпечення національної безпеки та протидії агресії. Незважаючи на обмеження прав і свобод, він спрямований на захист суверенітету та територіальної цілісності країни. Умови воєнного стану вимагають ретельного балансу між безпековими заходами та дотриманням прав людини, що є ключовим завданням для держави та міжнародної спільноти.

Зміни у Кримінальному процесуальному кодексі України, пов'язані із введенням воєнного стану, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування правосуддя в умовах війни. Вони включають спрощення процедур, розширення повноважень правоохоронних органів, захист свідків та потерпілих, а також активне використання електронних технологій. Незважаючи на обмеження прав і свобод, Україна зобов'язана дотримуватись міжнародних стандартів у сфері прав людини, що є ключовим завданням для держави та правової системи в умовах воєнного стану.

Висновки до розділу 1

Комплексне дослідження організаційно-правових та кримінально-процесуальних засад керівництва слідчим підрозділом Національної поліції України в умовах трансформації сучасного правового режиму держави дозволило сформулювати такі теоретично обґрунтовані та практично значущі висновки.

Встановлено, що керівництво слідчим підрозділом – це цілеспрямований, системний процес планування, організації, координації та

контролю діяльності слідчих, спрямований на ефективне розслідування кримінальних правопорушень, який характеризується законністю та оперативністю під час прийняття рішень та взаємодією з іншими підрозділами, службами та відомствами під час проведення слідчих (розшукових) та інших процесуальних дій.

Вперше у межах науки кримінального процесу обґрунтовано, що керівництво слідчим підрозділом має подвійну правову природу, поєднуючи організаційно-управлінський та кримінально-процесуальний компоненти, які реалізуються через повноваження, передбачені ст. 39 КПК України, та спрямовані на забезпечення належної процесуальної діяльності слідчого.

Доведено, що правовими ознаками керівництва слідчим підрозділом виступають: законність управлінських рішень, системність організації досудового розслідування, оперативність реагування на зміну слідчої ситуації, процесуальна координація діяльності учасників кримінального провадження, здійснення відомчого контролю та орієнтація на досягнення процесуального результату.

Удосконалено науковий підхід до визначення ефективності діяльності слідчого підрозділу, яку запропоновано розглядати як певну міру досягнення потрібного результату внаслідок дій, що були здійснені на виконання вимог кримінального процесуального законодавства.

Доведено важливість врахування та використання таких колегіальних критеріїв у роботі керівника слідчого підрозділу як морально-професійна підготовка персоналу, правова та поведінкова культура слідчого підрозділу, кадрова політика та резерв кадрів. Крім цього, досить вагомим є дослідження особистості самого керівника слідчого підрозділу, зокрема особливості його морально-вольових якостей та професійних умінь і навичок.

Обґрунтовано, що під морально-професійною підготовкою персоналу розуміється здатність членів колективу до виконання покладених завдань, передбачених посадовими інструкціями, визначення потенційних кандидатів, які здатні займатися слідчою діяльністю в «нестандартних умовах»,

виконувати більший обсяг службового навантаження, вміло поєднують розслідування кримінальних правопорушень із вирішенням організаційних управлінських питань, наприклад, на місці скоєння злочину, ліквідації наслідків ворожих обстрілів тощо. Саме моральні, вольові, комунікативні та професійні якості особистості стають предметом вивчення з боку керівника слідчого підрозділу та ухвалення ним в подальшому управлінських рішень.

Набуло подальшого розвитку положення про правову та поведінкову культуру слідчого підрозділу як сукупності уявлень, переконань, правил поведінки, традицій та звичаїв, вибору способів і методів реалізації правових норм і використання службових повноважень, єдністю яких і характеризується колектив слідчих як певний кадровий підрозділ в системі територіального органу Національної поліції України. Встановлено, що сформованість єдиних професійних стандартів поведінки зменшує ризики прийняття незаконних процесуальних рішень та сприяє дотриманню гарантій прав учасників кримінального провадження.

Доведено, що особистісні та професійні якості керівника органу досудового розслідування мають безпосередній вплив на ефективність реалізації функції доказування, зокрема через організацію наставництва, процесуального консультування та контроль за якістю доказової діяльності слідчих.

Удосконалено підхід до кадрової політики слідчих підрозділів, яку визначено як елемент процесуального забезпечення досудового розслідування, спрямований на формування стабільного кадрового складу, здатного забезпечувати безперервність кримінального процесу.

Встановлено, що запровадження інституту процесуального керівництва прокурора у КПК України 2012 року змінило баланс процесуальних повноважень учасників кримінального провадження, однак не усунуло необхідності активної ролі керівника слідчого підрозділу у здійсненні відомчого контролю.

Вперше системно доведено, що ефективна модель досудового

розслідування функціонує за умов процесуальної взаємодії трьох суб'єктів: слідчого, прокурора як процесуального керівника та керівника органу досудового розслідування як суб'єкта відомчого контролю.

Обґрунтовано, що функція керівництва слідчим підрозділом полягає в створенні організаційно-управлінських важелів точного і неухильного виконання поставлених перед слідчими завдань з боку їх безпосередніх керівників.

Встановлено, що недостатній рівень контролю з боку керівника слідчого підрозділу є однією з причин прийняття необґрунтованих процесуальних рішень, формування недопустимих доказів та зниження якості досудового розслідування.

Удосконалено теоретичне розуміння правового режиму у кримінально-процесуальному аспекті як комплексного механізму, що включає нормативно-правову базу, інституційні механізми та практику їх реалізації, спрямованого на забезпечення прав і свобод людини, стабільності суспільства та ефективного функціонування держави.

Визначено, що за останні десять років на території України було впроваджено наступні правові режими: 1) європейська інтеграція та адаптація до стандартів ЄС; 2) демократичні цінності та верховенство права; 3) антикорупційний режим або нульова толерантність до корупції; 4) децентралізація та місцеве самоврядування; 5) воєнний стан; 6) цифровізація та електронне урядування та ін..

Доведено, що правовий режим воєнного стану виступає фактором трансформації кримінального процесу, зумовлюючи адаптацію процедур доказування, строків, заходів забезпечення кримінального провадження та форм судового контролю.

Встановлено, що зміни, передбачені ст. 615 КПК України, спрямовані на забезпечення безперервності кримінального провадження за відсутності доступу до процесуальної інфраструктури, однак водночас створюють додаткове навантаження на органи досудового розслідування.

Набуло подальшого розвитку положення щодо трансформації доказової діяльності в умовах воєнного стану, зокрема розширення значення електронних доказів, непрямих доказових джерел та дистанційних процесуальних форм.

Обґрунтовано доцільність створення окремого реєстру перевірки заяв і повідомлень про кримінальні правопорушення як механізму оптимізації стадії початку досудового розслідування та зменшення процесуального перевантаження слідчих.

Доведено необхідність нормативного уточнення співвідношення прокурорського нагляду та відомчого контролю з метою усунення дублювання процесуальних повноважень і забезпечення процесуальної самостійності слідчого.

Встановлено, що застосування правового режиму воєнного стану змінює баланс між інтересами кримінального переслідування та гарантіями прав людини, однак не звільняє державу від обов'язку дотримання стандартів Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод.

Узагальнено, що ефективність керівництва слідчим підрозділом у сучасних умовах визначається рівнем узгодженості кримінально-процесуальних механізмів, організаційного управління та професійної підготовки слідчих.

Отримані результати дослідження підтверджують необхідність подальшого вдосконалення кримінального процесуального законодавства України у частині регламентації повноважень керівника органу досудового розслідування з метою підвищення ефективності досудового розслідування та забезпечення реалізації завдань кримінального провадження.

Визначено, що правовий режим воєнного стану став своєрідним каталізатором з виявлення проблемних питань як сучасної системи кримінальної юстиції в цілому, так і роботи слідчих підрозділів Національної поліції України під час розслідування кримінальних проваджень зокрема: а) відсутність чіткого розмежування функціональних повноважень учасників

кримінального процесу з чітким визначенням функцій кожного з них;
б) необґрунтовано розширена предметність повноважень прокурора;
в) заформалізованість досудового розслідування; г) надмірна завантаженість органів досудового розслідування тощо.

Розділ 2

КРИМІНАЛЬНІ ПРОЦЕСУАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ КЕРІВНИЦТВА СЛІДЧИМ ПІДРОЗДІЛОМ ПІД ЧАС РОЗСЛІДУВАННЯ ЗЛОЧИНІВ В УМОВАХ ЗМІНИ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ.

2.1. Організаційні та процесуальні питання, що виникають у керівника слідчого підрозділу на початковому етапі досудового розслідування злочинів в умовах зміни правового режиму.

Керівництво слідчим підрозділом під час розслідування злочинів є напрямом діяльності управлінця, зумовленим вимогами часу і безпосередньою слідчою ситуацією, залежить від наявних завдань та правової компетенції, які у своїй сукупності і формують його процесуальний статус.

Окреслена нами робота керівника слідчого підрозділу повинна бути ефективною, належним чином організованою. Вона характеризується своєю цілеспрямованістю на досягнення конкретних процесуальних завдань.

А в основі будь-якого процесу праці – його організація, що складається із раціонального розподілу обов'язків, належного облаштування робочих місць, навчання та підвищення кваліфікації, нормування часу праці й відпочинку тощо [167].

У даному випадку організація роботи керівника слідчого підрозділу полягає, перш за все, у своєчасному формулюванні, визначенні виконавців та постановці конкретних задач конкретним особам, правильному розподілі функціональних обов'язків між членами колективу слідчих, узгодженні механізму взаємодії слідчих з процесуальними керівниками, слідчими суддями та іншими учасниками кримінального провадження, а також в межах внутрішньовідомчої співпраці з працівниками кримінальної поліції, сектору превенції тощо.

У теорії управління представлено багато різноманітних концепцій і

підходів, кожна з яких має свої переваги і цілком може успішно застосовуватися у практичній діяльності слідчих підрозділів.

Так, наприклад, П. Воронна особливо акцентує увагу на двох із них:

перша, цільова концепція ефективності управління – це концепція, відповідно до якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь, повноту досягнення поставлених цілей. Можлива й інша назва концепції – результативності управління. Проте застосування цієї концепції пов'язане з низкою проблем, а саме: досягнення цілі не завжди є легко вимірюваним; організації здебільшого намагаються досягти декількох цілей, частина з них суперечлива за змістом, часто це сприяє загальному фону ефективності управління всієї системи; є спірним «офіційний набір» цілей;

друга, системна концепція ефективності управління – концепція, відповідно до якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори ззовні, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища [18].

Екстраполюючи цю думку на предмет нашого дослідження, слід підкреслити, що таким середовищем є зміна правового режиму, наприклад введення воєнного стану.

У цьому випадку, ефективність роботи керівника слідчого підрозділу залежить від вміння керівника швидко адаптуватися до змін у правовому середовищі і від постійної концентрації уваги та зусиль на самому процесі організації та плануванні роботи слідчих у конкретних кримінальних провадженнях.

Таким чином, провідна роль в організаційно-управлінській діяльності будь-якої організації належить її керівникам і від їх професійної діяльності багато в чому залежить ефективність роботи усєї підпорядкованої їм структури. Тож основним суб'єктом управління під час досудового розслідування є керівник слідчого підрозділу. Це твердження – аксіоматичне

за суттю і, безумовно, стосується загальних принципів структурної побудови й організації керівництва роботи слідчого підрозділу. За таких умов, звичайно, і вимоги до керівника слідчого підрозділу як організатора управління діяльністю слідчих зростають. Загалом слідчий підрозділ зокрема і Національна поліція в цілому є досить централізованою структурою. Керівник слідчого підрозділу є управлінською системою, якій властиві якості та риси законів менеджменту. Тож, як і в інших організаціях, основні способи реалізації субординаційних відносин у поліції – накази, розпорядження, вказівки, інструкції, планові завдання й інші керівні документи. Серед найпоширеніших форм такої взаємодії слід виокремити: обмін інформацією, спільні обговорення інформації для прийняття управлінських рішень (планів роботи, наказів за певними напрямками діяльності тощо), спільні навчальні заходи, робочі групи, наради [167].

На відміну від субординаційної взаємодії, як зазначає О. Смірнов, реординаційні відносини виникають і будуються на взаємних зв'язках, заснованих на ініціативі нижчестоящего учасника взаємодії.

За таких умов, керівник слідчого підрозділу не може ігнорувати звернення або ухилитися від ініціативи підлеглого слідчого з певного питання, а зобов'язаний приймати рішення щодо внесеної йому пропозиції, заяви, клопотання. Такі обов'язки встановлено поруч із правовими нормами, що містяться як у Законі України «Про Національну поліцію України», так і в інших законах, в яких передбачені процесуальні повноваження керівника слідчого підрозділу.

У наукових джерелах зустрічається чимало думок вчених стосовно градації та класифікації управлінських кадрів в поліції. Так, наприклад, керівниками прийнято вважати працівників поліції, які очолюють певний колектив, спрямовують і координують роботу всього апарату чи управління його окремих ланок, що здійснюють контроль і регулюють діяльність колективу щодо виконання поставлених завдань та досягнення цілей.

Інші працівники, які формують колектив, є спеціалістами. Це, зокрема,

слідчі, детективи, оперативні працівники, дільничні офіцери поліції та ін.

Вони займаються вирішенням конкретних питань, наприклад, розслідуванням кримінальних правопорушень.

Сама ж діяльність керівника щодо спеціалістів у колективі іменується як керівництво і розуміється як діяльність керівника зі створення та підтримання організаційного порядку у ввіреному підрозділі і управління досудовим розслідуванням кримінальних правопорушень та людьми. Керівник – завжди організатор і керівник, але управлінець – не завжди керівник. Це означає, що управління здійснюють як керівники, так й інші особи.

Так, наприклад, керівниками в підрозділах Національної поліції України по лінії слідчої діяльності є начальник Головного слідчого управління, його заступники, начальники управлінь та відділів; начальники слідчих управлінь в областях (ГУНП), їх заступники, начальники відділів та відділень; і на місцевому рівні – начальники слідчих відділів та відділень.

Відповідно до чинного законодавства України, керівник слідчого підрозділу згідно статті 39 Кримінального процесуального кодексу України має право:

1) визначати слідчого (слідчих), який здійснюватиме досудове розслідування, а у випадках здійснення досудового розслідування слідчою групою – визначати старшого слідчої групи, який керуватиме діями інших слідчих;

2) відсторонювати слідчого від проведення досудового розслідування вмотивованою постановою за ініціативою прокурора або з власної ініціативи з наступним повідомленням прокурора та призначати іншого слідчого за наявності підстав, передбачених Кримінальним процесуальним кодексом України, для його відводу або у разі неефективного досудового розслідування;

3) ознайомлюватися з матеріалами досудового розслідування, давати слідчому письмові вказівки, які не можуть суперечити рішенням та вказівкам прокурора;

4) вживати заходів щодо усунення порушень вимог законодавства у

випадку їх допущення слідчим;

5) погоджувати проведення слідчих (розшукових) дій та продовжувати строк їх проведення у випадках, передбачених Кримінальним процесуальним кодексом України;

6) здійснювати досудове розслідування, користуючись при цьому повноваженнями слідчого;

7) здійснювати інші повноваження, передбачені Кримінальним процесуальним кодексом України.

Аналіз вказаних правомочностей засвідчує, що керівники вищої ланки в ієрархії слідчої діяльності у силу своїх повноважень можуть породжувати організаційні зв'язки та взаємодію між непідпорядкованими між собою керівниками слідчих підрозділів обласного та місцевого рівнів. Тобто при внутрішніх, внутрішньосистемних відносинах координаційні зв'язки виникають між непідпорядкованими один одному підрозділами й посадовими особами на підставі певної домовленості або в силу розподілу повноважень між ними.

Не слід забувати також і ще про одного управлінця у слідчій діяльності – керівника групи слідчих (слідчої групи) у конкретному кримінальному провадженні, який визначається керівником слідчого підрозділу, в юрисдикції якого здійснюється досудове розслідування кримінального правопорушення.

Так, у кримінальному процесуальному законодавстві України визначено три типи управлінців, діяльність яких безпосередньо спрямована на забезпечення виконання завдань кримінального судочинства та пов'язані зі слідчою роботою, зокрема: керівник органу досудового розслідування, слідчий як організатор процесу розслідування кримінального провадження, старший слідчої групи у конкретному кримінальному провадженні.

Доцільно виокремити відмінності процесуального статусу зазначених управлінців, залучених до сфери слідчої діяльності, враховуючи організаційно-правові елементи в їх роботі.

Перш за все слід наголосити, що організаційно-правові повноваження

керівника органу досудового розслідування:

1) виникають в силу їх службових обов'язків у зв'язку із призначенням на керівну посаду певної ланки в ієрархії слідчого апарату Національної поліції України;

2) спрямовані на загальну організацію роботи під час розслідування кримінальних правопорушень слідчими у ввірених підрозділах;

3) поширюються на усіх слідчих певного підрозділу;

4) включають елементи процесуального контролю у визначених кримінальним процесуальним законодавством України межах ;

5) мають постійний характер і припиняються лише із правовим статусом керівника слідчого підрозділу.

Таким чином, пропонуємо визначити першим пріоритетним організаційним та процесуальним питанням, яке керівник слідчого підрозділу вирішує на початковому етапі досудового розслідування – визначення необхідності утворення та склад групи слідчих у конкретному кримінальному провадженні.

Слід зауважити, що закріплення за керівником органу досудового розслідування права визначати групу слідчих за чинним Кримінальним процесуальним кодексом України є дієвим організаційним важелем управлінської діяльності керівника слідчого підрозділу. Однак варто виділити випадки коли цілком обґрунтованим є визначення групи слідчих керівником слідчого підрозділу, оскільки це виключне право останнього і реалізовувати його він може на власний розсуд, керуючись фактично лише «внутрішнім переконанням».

Однак правильне й оптимальне практичне визначення тих кримінальних проваджень, у яких є необхідність визначення групи слідчих, слід вважати одним із найбільш відповідальних організаційних завдань керівника слідчого підрозділу.

Зокрема, потреба у такій формі процесуальної взаємодії може виникати у випадку складності досудового розслідування або якщо воно велике за

обсягом (наприклад, значна кількість злочинних епізодів, багато учасників вчинення кримінального правопорушення, потерпілих); велика за масштабом територія злочинної діяльності; необхідність перевірки багатьох версій; встановлення в ході кримінального провадження наявності організованої групи або злочинної організації; необхідність здійснення у мінімальні строки (під час досудового розслідування) великого обсягу організаційних, слідчих (розшукових) і негласних слідчих (розшукових) дій тощо) [129].

Також групу слідчих для розслідування кримінального правопорушення доцільно створювати й у випадках, коли місце вчинення злочину (проведення досудового розслідування) віддалене від обласного центру (місця постійної дислокації слідчого і наявна потреба у залученні до їх складу слідчих з місцевих територіальних підрозділів поліції за місцем вчинення кримінального правопорушення.

Слід також наголосити і на негативних прикладах утворення керівниками слідчих підрозділів формальних груп слідчих з метою розслідування кримінальних правопорушень. Так, наприклад, під час перебування старшого групи у відпустці, інші слідчі необізнані про стан досудового розслідування у кримінальному провадженні.

Буває і навпаки, коли фактичне розслідування кримінальних проваджень здійснюють члени слідчої групи, у той час як керівник групи відомостями про стан досудового розслідування не володіє.

Продовжуючи наукову полеміку з приводу організаційно-правових повноважень слідчих та керівників слідчих груп, слід наголосити, що вони:

- 1) виникають на підставі рішення керівника слідчого підрозділу про створення групи слідчих чи визначення слідчого у конкретному кримінальному провадженні;
- 2) забезпечують реалізацію ефективної взаємодії слідчих;
- 3) поширюється на слідчих, які входять до групи з розслідування конкретного кримінального провадження;
- 4) мають тимчасовий характер, припиняються із закінченням

кримінального провадження та в інших випадках, визначених Кримінальним процесуальним кодексом України.

Старший слідчої групи уповноважений керівником слідчого підрозділу на керівництво цією групою. Його діяльність, по суті, полягає у загальному плануванні, розподілі обов'язків і навантаженні між членами групи, забезпеченні доступу членів групи до накопиченої інформації, організації обміну потрібною інформацією, контролі за своєчасністю та повнотою проведення процесуальних і слідчих (розшукових) дій.

Також хотілося б зазначити, що слідчий, включений до слідчої групи з розслідування конкретного кримінального провадження, не втрачає своєї процесуальної самостійності, однак його дії повинні вчинятися у межах дорученої ділянки роботи старшим слідчої групи.

Варто зазначити, що питання взаємовпливу повноважень слідчих, які включені до складу слідчої групи, нормативно не врегульоване й вирішується у кожному випадку індивідуально.

Саме тому питання організації роботи за цим напрямом є першочерговим.

У контексті наведеного окремо можна виділити три види організації роботи членів слідчої групи залежно від обраного способу управління: централізований, децентралізований і змішаний.

Централізований вид організації роботи, як правило, застосовується на початкових етапах досудового розслідування кримінального провадження, коли ще не достатньо зібрано матеріалів, епізоди й об'єкти злочинної діяльності з'ясовані не в повному обсязі, а також складно визначити напрями і обсяг роботи (зокрема, всі члени групи виконують завдання, які безпосередньо визначає старший групи).

Децентралізований вид – передбачає закріплення за окремими слідчими певної ділянки роботи, на якій досудове розслідування проводиться в повному обсязі.

Змішаний тип організації роботи застосовується у випадку, якщо одним

членам групи довірено визначену ділянку роботи, а інші виконують окремі завдання старшого групи або спеціально визначену роботу щодо забезпечення проведення слідчих (розшукових) дій і негласних слідчих (розшукових) дій тощо.

Зазначені види організації роботи слідчих груп, на нашу думку, є найбільш оптимальними й до того ж апробованими у практичній діяльності.

Також старший групи повинен забезпечити: чітку організацію роботи членів слідчої групи; рівномірний розподіл навантаження між ними з урахуванням їх професійного досвіду роботи та кращих навичок; дотримання трудової і службової дисципліни, режиму секретності й збереження службової інформації; високу результативність роботи слідчої групи.

Зважаючи на викладене, доречно сформулювати визначення такої організаційно-правової форми реалізації повноважень керівника слідчого підрозділу як визначення слідчої групи.

Як вважаємо, слідча група – це організаційно-управлінська та процесуальна єдність слідчих щодо здійснення повноважень у конкретному кримінальному провадженні під керівництвом старшого слідчого групи, що створена з метою найбільш оптимального забезпечення реалізації завдання кримінального судочинства.

У свою чергу, керівник слідчої групи – це слідчий, учасник слідчої групи, який визначений керівником слідчого підрозділу уповноваженим керувати діями інших слідчих групи з метою загального управління та організації їхньої роботи для забезпечення швидкого й ефективного досудового розслідування у конкретному кримінальному провадженні.

Загалом рівень ефективності діяльності слідчих груп у практичній діяльності значно вищий за самостійне здійснення слідчим досудового розслідування кримінальних проваджень, однак лише у випадку належної організації роботи такої групи, зокрема, посилення відповідальності кожного учасника групи за довірену йому ділянку роботи, застосування сучасних ІТ-технологій тощо.

Також одним із напрямів забезпечення належної організації роботи слідчих підрозділів Національної поліції України є підбір висококваліфікованих кадрів, і передусім на керівні посади.

Адже керівник слідчого підрозділу, виходячи із власне сенсу своєї посади, суворо зобов'язаний діяти згідно з функціональними (посадовими) обов'язками і, зокрема, відповідно до Кримінального процесуального кодексу України, законів України та відомчих наказів тощо.

Керівник слідчого підрозділу несе адміністративну та кримінальну відповідальність за власні дії і за результати діяльності довіреного йому підрозділу. Тому, виконуючи управлінські функції, керівник слідчого підрозділу повинен, окрім того, бути організатором управління, тобто мати організаційні та управлінські вміння і навички.

У цілому керівник слідчого підрозділу зобов'язаний організовувати власну діяльність та діяльність дорученого йому органу. Тож на керівників слідчих підрозділів покладається додаткова відповідальність за організацію загальної діяльності управління, відділу чи відділення на адміністративно-територіальній одиниці, юрисдикція якої належить до компетенції відповідного слідчого підрозділу.

Зважаючи на це, виконання організаційної роботи керівником слідчого підрозділу потребує певного досвіду і додаткових вимог до осіб, які претендують на такі посади.

Так, наприклад, А. Курись пропонує виокремлювати такі основні вимоги до керівника слідчого підрозділу:

- знання та дотримання законодавства про працю;
- володіння менеджерськими навичками і вміннями, зокрема й щодо управління діяльністю колективу та вмілого їх застосування;
- здатність вживати заходи щодо зміцнення трудової і виконавської дисципліни, дотримання встановленого режиму праці та відпочинку тощо.

Відразу ж слід акцентувати увагу на тому, що жодна вимога до керівника слідчого підрозділу із запропонованих вище не стосується безпосередньо його

організаційно-управлінських якостей. А тому, на наш погляд, слід також звертати увагу перед призначенням на посаду на: наявність відповідної кваліфікації, достатнього практичного досвіду роботи на керівних посадах в органах Національної поліції України, особливо в слідчих підрозділах; здатність принципово виконувати покладені службові обов'язки.

Звичайно, слід враховувати і те, що більшість якостей, в тому числі й моральних, напрацьовуються у процесі роботи, формуються в колективі, де людина працює. При цьому необхідно мати на увазі, що будь-який слідчий підрозділ як колектив визначається специфічними, тільки йому притаманними особливостями. Останні складаються з багатьох чинників: вимогливість до підлеглих, стан трудової і службової дисципліни, взаємодія працівників, рівень громадської активності працівників тощо.

Водночас доцільно виокремити основну із практичних проблем, що безпосередньо пов'язана з організацією роботи керівника слідчого підрозділу – він, як правило, особисто не здійснює розслідування кримінальних проваджень та не є прикладом у цій роботі для підпорядкованих працівників, більшість із яких є молодими спеціалістами.

Тому доречно погодитися із твердженням М. Якимчука про те, що одне з ключових завдань роботи керівника слідчого підрозділу – це добір і розстановка кадрів, розподіл їх обов'язків та контроль виконавської дисципліни. Оскільки саме від того, як ця робота організована, великою мірою залежить ефективність виконання завдань кримінального судочинства в цілому та досудового розслідування конкретних кримінальних правопорушень зокрема.

Ще одним пріоритетним організаційним та процесуальним питанням, яке вирішує керівник слідчого підрозділу на початковому етапі досудового розслідування кримінального провадження є визначення слідчого, який здійснюватиме.

Як відомо, кримінальне провадження починається із процедури внесення відомостей про вчинений злочин чи проступок до Єдиного реєстру

досудових розслідувань.

В умовах воєнного стану дізнавач, слідчий, прокурор наділені правом винести постанову про початок досудового розслідування без внесення відомостей до Єдиного реєстру досудових розслідувань.

В інформаційному листі Верховного Суду від 03 березня 2022 р. «Щодо окремих питань здійснення кримінального провадження в умовах воєнного стану» зазначено, що такий документ може вважатися належним підтвердженням початку досудового розслідування [171].

При цьому законодавець не звільняє дізнавача, слідчого, прокурора від обов'язку внесення відомостей про кримінальне правопорушення до Єдиного реєстру досудових розслідувань. Адже можливість винесення постанови повинна бути обґрунтована відсутністю технічної можливості доступу до Єдиного реєстру досудових розслідувань та введення правового режиму воєнного стану.

У цьому аспекті досить слушною є пропозиція І. В. Черниченко та А. А. Мацоли щодо відображення причин неможливості внесення відомостей про кримінальне правопорушення до Єдиного реєстру досудових розслідувань у постанові про початок досудового розслідування.

Винесення постанови є, фактично, першим процесуальним рішенням у кримінальному провадженні, яке приймається дізнавачем, слідчим, прокурором. Причина неможливості доступу до Єдиного реєстру досудових розслідувань в умовах воєнного стану обґрунтовується і сприймається суб'єктивно відповідною уповноваженою службовою особою. Тобто, дізнавач, слідчий, прокурор, перебуваючи віддалено від робочої точки доступу до Єдиного реєстру досудових розслідувань (робоче місце, територія зі стійким інтернет-зв'язком тощо), може сприймати таку ситуацію як «сприятливу для активізації опції» з винесення постанови про початок досудового розслідування.

За таких умов зростає як особиста відповідальність дізнавача, слідчого, прокурора, так і можливості для зловживань цим правом. Також зростає і роль

керівника слідчого підрозділу у забезпеченні дієвого контролю за процесом початку досудового розслідування і прийняттям першого процесуального рішення.

Враховуючи, що через 24 години з моменту внесення відомостей дізнавач, слідчий, прокурор зобов'язаний надати заявнику витяг з Єдиного реєстру досудових розслідувань, погоджуємось з думкою О.В. Таран щодо обов'язку вжиття заходів для вручення копії постанови про початок досудового розслідування заявнику через 24 години з моменту винесення постанови [139, с. 221]. Після відновлення технічної можливості доступу, відомості, що підлягають внесенню до Єдиного реєстру досудових розслідувань, вносяться до нього за першої можливості [152].

Реалізація зазначених положень кримінального процесуального законодавства може затримуватись через, наприклад, закінчення добового наряду або чергування дізнавача чи слідчого, які приймали заяву та збирали першочергові відомості про кримінальне правопорушення. За таких умов час відпочинку після чергування з послідуєчим виходом на роботу звісно перевищить 24-ьох годинний термін ознайомлення заявника із початком досудового розслідування.

У цьому випадку єдиним дієвим механізмом дотримання норм кримінального процесуального законодавства є керівні повноваження начальника слідчого підрозділу щодо визначення дізнавача, слідчого, який буде здійснювати подальше досудове розслідування виявленого кримінального правопорушення. Тобто, керівник слідчого підрозділу визначає і тим самим доручає іншому (не тому, що перебував на добовому чергуванні і відпочиває) дізнавачу, слідчому провести необхідні слідчі (розшукові) дії з метою прийняття законного та обґрунтованого кінцевого процесуального рішення у кримінальному провадженні.

Також не слід забувати, що законодавцем чітко визначено у Кримінальному процесуальному кодексі України, що проведення слідчих (розшукових) дій до винесення дізнавачем, слідчим, прокурором постанови

про початок досудового розслідування не допускається, за винятком невідкладних випадків, коли може бути проведений огляд місця події. У цьому випадку постанова про початок досудового розслідування вноситься невідкладно після завершення огляду.

При визначенні керівником слідчого підрозділу працівника, який здійснюватиме досудове розслідування у конкретному кримінальному провадженні та розподілі інших обов'язків, необхідно враховувати:

- компетентність працівника, його досвід і кваліфікацію;
- фізичні та психологічні можливості виконати роботу;
- витрати часу на різні види робіт;
- зони обслуговування;
- стабільність покладених обов'язків;
- можливість взаємозамінності [167].

Зокрема, однією з основних проблем перевантаженості слідчих є прорахунки в роботі керівників слідчих підрозділів. Проте більшою мірою перевантаженість, як слушно зазначає О. Юхно, має місце з причин необхідності внесення відомостей до ЄРДР протягом 24 годинного терміну, відсутності часу для перевірки первинної інформації про вчинення злочину чи проступку [167].

У зв'язку з цим виникає ситуація, коли слідчий під час складання плану розслідування на початковому етапі кримінального провадження, використовують шаблонні фрази, які жодним чином не впливають і не ідентифікують склад конкретного злочину, за яким здійснюватиметься досудове розслідування.

Керівник слідчого підрозділу у свою чергу не встигає здійснити своєчасний та дієвий контроль за роботою слідчого, не виділяє час на спільне обговорення та формування плану розслідування, визначення черговості проведення слідчих (розшукових) дій, визначення спільно з оперативними працівниками, які супроводжують та документують кримінальне правопорушення, можливості проведення тих чи інших оперативних

комбінацій тощо.

Як результат маємо план розслідування кримінального правопорушення, який має номінальний, однотипний характер, складається з 2–5 пунктів, 2 із яких – встановити обставини вчиненого злочину, провести інші необхідні слідчі (розшукові) дії тощо. Зазвичай, по такому кримінальному провадженню і слідчі (розшукові) дії можуть і не проводитись взагалі із-за великої кількості кримінальних проваджень, які перебувають у одного конкретного працівника слідчого підрозділу.

Важливо також зазначити й про принцип незмінності слідчого під час розслідування конкретного кримінального провадження, який тісно переплітається із принципом його процесуальної самостійності та незалежності. Так, слідчий здійснює повноваження у кримінальному провадженні від початку досудового розслідування і до його завершення – прийняття кінцевого процесуального рішення. Ця ідея є зовсім не новою і цілком логічною, проте її організаційна реалізація на практиці має певний ексцес, незважаючи на те, що у відомчими підзаконними актами визначено перелік підстав, за яких можлива заміна слідчого у конкретному кримінальному провадженні [167].

Так, відповідно до п.п. 2-3 розділу II «Порядок обліку та руху кримінальних проваджень, що перебувають у провадженні» Інструкції з організації обліку та руху кримінальних проваджень в органах досудового розслідування Національної поліції України, затвердженої наказом МВС України від 14.04.2016 року № 296:

«...2. У разі відбуття слідчого (дізнавача) у відпустку або службове відрядження, тимчасової втрати ним працездатності, переведення його для подальшого проходження служби до іншого підрозділу чи звільнення з посади кримінальні провадження, що перебувають у його провадженні, а також у яких досудове розслідування зупинено або винесено постанову про їх закриття, разом з книгою обліку роботи слідчого (дізнавача) (про рух кримінальних проваджень) передаються згідно з актом приймання-передавання матеріалів

кримінальних проваджень у двох примірниках керівнику органу досудового розслідування (особі, яка виконує його обов'язки) для організації подальшого розслідування.

3. Керівник органу досудового розслідування (особа, яка виконує його обов'язки) після звірення фактичної наявності кримінальних проваджень з даними Єдиного реєстру досудових розслідувань (далі – ЄРДР) та книги обліку роботи слідчого (дізнавача) (про рух кримінальних проваджень) своїм підписом засвідчує факт приймання кримінальних проваджень. Один примірник акта поміщується до наряду приймання-передавання кримінальних проваджень органу досудового розслідування (далі – наряд-накопичувач), а другий – залишається у слідчого (дізнавача)...».

Однак однією з негативних практик організації роботи керівників слідчих підрозділів є посягання на самостійність та незалежність слідчих. Насамперед потрібно виходити з того, що слідчий є самостійним у своїй процесуальній діяльності, втручання в яку забороняється Кримінальним процесуальним кодексом України. Проте керівники слідчих підрозділів можуть необґрунтовано здійснювати заміни слідчих у кримінальних провадженнях. Досить часто підставою для зміни слідчого є не наявність виняткових обставин, а не деталізована «внутрішня необхідність». Тобто цей механізм використовується для штучного регулювання керівниками слідчих підрозділів процесу управління та контролю за станом досудового розслідування кримінальних правопорушень у ввіреному підрозділі [167].

Важливо звернути увагу на те, що у практичній взаємодії керівників органів досудового розслідування та слідчих на підставі норм Кримінального процесуального кодексу України відбуваються певні організаційно-юридичні аномалії.

Керівник органу досудового розслідування реалізує встановлене п. 1 ч. 2 ст. 39 Кримінального процесуального кодексу України повноваження щодо визначення слідчого (слідчих), який здійснюватиме досудове розслідування, в окремому документі, який не передбачений законом, – доручення про

проведення досудового розслідування, в якому вимагає від слідчого очевидного: «вжити заходів щодо всебічного, повного і неупередженого дослідження всіх обставин кримінального провадження, надати їм належну правову оцінку та прийняти законні процесуальні рішення у передбачені кримінальним процесуальним законодавством строки».

Зважаючи на те, що доручення складає слідчий (керівник органу розслідування його лише підписує), на останнього покладається значний обсяг надлишкової роботи, яка заважає ефективному розслідуванню кримінальних правопорушень [20, с. 140].

З метою усунення вказаних організаційних недоліків і прогалин Кримінального процесуального кодексу України дисертантом пропонується перейняти практику автоматизованого розподілу проваджень, що діють у судовій системі. Переваги такої пропозиції очевидні й зрозумілі на прикладі організації роботи суддів. Однак найбільш важлива складова цієї новації полягає у антикорупційному ефекті, що унеможливить низку незаконних маніпуляцій керівників слідчих підрозділів у кримінальних провадженнях. При цьому, втрачається ефект визначення керівником слідчого підрозділу для розслідування конкретного кримінального правопорушення відповідного слідчого за професійними здібностями та навичками. Саме у цьому, на наш погляд, роль керівника слідчого підрозділу для організації роботи з досудового розслідування кримінальних проваджень є визначальною. Керівники слідчих підрозділів повинні невідкладно визначати слідчих для досудового розслідування кримінальних правопорушень з урахуванням складності їх кваліфікації, суспільного резонансу, прогнозованих обсягів процесуальної роботи та з огляду на професійну майстерність і досвід самих слідчих [167].

Враховуючи вище викладене, слід наголосити, що автором у даному підрозділі дисертаційного дослідження звернено увагу на особливостях роботи керівника слідчого підрозділу на початковому етапі досудового розслідування в умовах зміни правового режиму.

Виявлені та проаналізовані пріоритетні організаційні та процесуальні питання, які вирішує керівник слідчого підрозділу відразу після внесення відомостей до Єдиного реєстру досудових розслідувань.

2.2. Деякі особливості контролю за проведенням окремих слідчих (розшукових) дій під час досудового розслідування злочинів в умовах зміни правового режиму

Відповідно до Інструкції з організації діяльності слідчих підрозділів Національної поліції України, затвердженої наказом МВС України від 06.07.2017 № 570, начальник слідчого відділу (відділення) є відповідальним за стан слідчої роботи в територіальному підрозділі поліції. Крім повноважень, визначених кримінальним процесуальним законодавством, начальник слідчого відділу (відділення) зобов'язаний:

1) щодня знайомитися з оперативною обстановкою, яка склалася за добу, станом досудового розслідування в кримінальних провадженнях; контролювати своєчасність проведення в них слідчих (розшукових) дій та негласних слідчих (розшукових) дій, виконання слідчими письмових доручень та вказівок прокурора, а також оперативними підрозділами письмових доручень слідчих;

2) вести облік результатів оглядів місць подій та застосування при цьому науково-технічних засобів, уживати заходів щодо підвищення ефективності цієї роботи; у разі виявлення недоліків при проведенні вказаної слідчої дії організувати її повторне проведення;

3) здійснювати контроль за своєчасним і в установлені Кримінальним процесуальним кодексом України строки розглядом слідчими заяв та повідомлень про кримінальні правопорушення, внесенням відомостей до ЄРДР та повідомленням прокурора про початок досудового розслідування;

4) при надходженні до слідчого відділу (відділення) матеріалів, зібраних

оперативними підрозділами, перевіряти наявність зафіксованих фактичних даних про протиправні діяння окремих осіб та груп, відповідальність за які передбачена Кримінальним кодексом України;

5) при внесенні слідчими відомостей до ЄРДР контролювати правильність попередньої правової кваліфікації вчинених протиправних дій, а також об'єктивність та своєчасність внесення слідчими відомостей до ЄРДР про рух кримінальних проваджень;

6) забезпечувати постійний контроль за досудовим розслідуванням у кожному кримінальному провадженні, належним плануванням роботи в кримінальних провадженнях, дотриманням слідчими процесуальних строків;

7) своєчасно вирішувати питання про створення слідчих груп для розслідування найбільш складних кримінальних правопорушень;

8) у разі виявлення при досудовому розслідуванні факту вчинення кримінального правопорушення організованою групою негайно надіслати кримінальне провадження заступнику начальника ГУНП – начальнику слідчого управління для вирішення в установленому порядку питання щодо подальшого досудового розслідування цього кримінального правопорушення слідчим управлінням;

9) здійснювати належний розгляд звернень і скарг громадян, готувати за ними мотивовані висновки, проводити співбесіди із заявниками, уживати заходів щодо об'єктивного досудового розслідування в кримінальних провадженнях, інформувати заявників про результати перевірки їх звернень у встановленому законодавством порядку;

10) вести облік кримінальних проваджень, закритих за відсутності події кримінального правопорушення, відсутності в діянні складу кримінального правопорушення; забезпечувати контроль за направленням слідчими копій постанов про закриття кримінального провадження заявнику, потерпілому, прокурору; особисто вивчати такі провадження з метою встановлення обґрунтованості та законності прийняття слідчим рішень про їх закриття;

11) інформувати слідче управління про факти внесення слідчими до

ЄРДР відомостей про кримінальні правопорушення, за якими згідно з вимогами нормативно-правових актів МВС установлюється контроль, а також про подальший рух кримінальних проваджень про такі кримінальні правопорушення;

12) направляти до слідчого управління повідомлення за фактами порушення слідчими вимог кримінального процесуального законодавства;

13) здійснювати контроль за своєчасним унесенням слідчими до ЄРДР відомостей про зупинення досудового розслідування, вести обліки таких кримінальних проваджень та вивчати підстави прийняття в них рішень;

14) забезпечувати дотримання спеціалізації слідчих при розслідуванні кримінальних правопорушень, скоєних проти життя та здоров'я особи; у сфері господарської та службової діяльності; у сфері використання комп'ютерів, систем та комп'ютерних мереж і мереж електрозв'язку (кіберзлочинів); дорожньо-транспортних пригод; скоєних неповнолітніми або за їх участю;

15) уживати організаційних і практичних заходів щодо прийняття слідчими в кримінальних провадженнях з продовженими процесуальними строками рішень про закінчення досудових розслідувань у визначені Кримінальним процесуальним кодексом України строки; за необхідності готувати і доповідати заступнику начальника ГУНП – начальнику слідчого управління матеріали для продовження досудового розслідування на строк понад 3 місяці і тримання під вартою – понад 2 місяці;

16) організовувати ведення кожним слідчим контрольно-наглядових справ за кримінальними провадженнями, в яких ними проводиться розслідування;

17) щомісяця особисто в день звірення з підрозділом інформаційного забезпечення перевіряти достовірність відомостей про рух кримінальних проваджень. Уживати організаційних і профілактичних заходів щодо усунення недоліків в обліково-статистичній роботі; доповідати про результати роботи слідчого підрозділу заступнику начальника ГУНП – начальнику слідчого управління;

18) з метою забезпечення ефективного контролю за ходом досудового розслідування кримінальних правопорушень, надання методичної та практичної допомоги слідчим розподіляти функціональні обов'язки серед своїх заступників; не рідше одного разу на місяць заслуховувати їх звіти про проведену роботу та вжиті заходи щодо вдосконалення досудового розслідування;

19) вносити заступнику начальника ГУНП – начальнику слідчого управління в установленому порядку пропозиції про заохочення слідчих або притягнення їх до дисциплінарної відповідальності;

20) забезпечувати дотримання слідчими дисципліни і законності. Уживати заходів щодо недопущення надзвичайних подій серед особового складу;

21) забезпечувати усунення недоліків, зазначених в актах прокурорського реагування, ухвалах слідчого судді, суду;

22) щороку проводити інвентаризацію кримінальних проваджень, забезпечувати об'єктивність інформації про їх рух, а також належне зберігання;

23) з метою забезпечення повсякденного контролю за діяльністю слідчих вести облік роботи відповідно до переліку справ та журналів, обов'язкових для ведення в слідчих управліннях, відділах, відділеннях [44].

Режим воєнного стану вніс корективи до кримінальної процесуальної діяльності, розширивши повноваження дізнавачів, слідчих та прокурорів у кримінальному провадженні.

Одним із таких повноважень є можливість проведення слідчих (розшукових) дій в умовах воєнного стану в нічний час (з 22 години до 6 години) [67, с. 223].

Необхідність їх проведення вночі виникала і раніше. Це сприяє раптовості реалізації слідчих операцій, оперативності збору доказів, підвищення ймовірності виявлення та збереження знарядь і засобів вчинення злочинів тощо.

І, якщо раніше проведення слідчих (розшукових) дій після 22 години заборонялось, то у період воєнного стану це стало можливим. Звичайно, доцільність їх проведення вночі визначається суб'єктивно – дізнавачем, слідчим, прокурором одноособово, за винятком тих слідчих (розшукових) дій, які потребують погодження або дозволу інших учасників кримінального провадження, наприклад слідчого судді.

За таких умов, щоб уникнути зловживань з боку дізнавачів чи слідчих, керівник слідчого підрозділу має право і, з огляду на необхідність дотримання прав і свобод осіб, залучених до сфери кримінальних правових відносин у конкретному провадженні, повинен перевіряти не тільки доцільність проведення тих чи інших слідчих (розшукових) дій вночі, а і визначати та прогнозувати небезпечні ризики участі своїх підлеглих у процесуальних діях на території обслуговування. Саме керівник слідчого підрозділу володіє оперативною та військовою обстановкою у місті, селі, області, а не слідчий чи дізнавач, тому, з огляду на його поінформованість, цілком логічним видається погодження проведення слідчих (розшукових) дій у період з 22 годин до 6 ранку з керівником слідчого підрозділу, до компетенції якого також входить можливість ознайомлення із матеріалами кримінальних проваджень та, у порядку відомчого контролю, надання вказівок щодо проведення досудового розслідування у конкретному кримінальному провадженні.

Ще однією новелою після запровадження воєнного стану стала можливість проведення обшуку або огляду житла чи іншого володіння особи без залучення понятих, у випадках, коли їх залучення є об'єктивно неможливим або пов'язано з потенційною небезпекою для їхнього життя чи здоров'я. Раніше такий спосіб збору доказів вважався б недопустимим, тому що отримані від проведення таким чином слідчих (розшукових) дій докази не були б враховані судом як такі, що одержані з порушенням процедури їх збору. Адже, участь незаінтересованих осіб у проведенні слідчих (розшукових) дій є однією із гарантій їх забезпечення принципу законності у кримінальному провадженні. У мирний час обшук або огляд житла чи іншого володіння особи,

обшук особи здійснюються з обов'язковою участю не менше двох понятих. Зараз же війна внесла свої корективи. Дотримання безпекового режиму, складнощі у пошуку понятих в деяких регіонах країни, особливо у зоні бойових дій, зіткнень, окупованих територіях, спонукають до мінімізації залучення людського ресурсу для проведення обшуку чи огляду житла чи іншого володіння особи [152; 173].

В умовах воєнного стану виняток із загального правила обумовлюється двома підставами:

– об'єктивна неможливість залучення понятих, тобто відсутність поза волею особи, яка проводить відповідну слідчу (розшукову) дію, внаслідок певних обставин можливості залучити зазначених учасників кримінального провадження;

– потенційна небезпека для життя чи здоров'я понятих, яка пов'язана із обстановкою та обставинами за яких проводиться відповідна процесуальна дія [152; 173].

Слідчий, прокурор, який проводить відповідну слідчу (розшукову) дію в умовах воєнного стану, повинні оцінити наявність зазначених підстав та прийняти рішення щодо залучення/незалучення понятих. У першу чергу, потрібно враховувати фактор реальної або потенційної небезпеки та фактор швидкої змінюваності обстановки, що вказує на невідкладність проведення таких дій з метою збереження доказової інформації [31, с. 14; 152; 173].

У випадку прийняття рішення про проведення обшуку чи огляду житла чи іншого володіння особи без участі понятих, обов'язковим є фіксування слідчих (розшукових) дій доступними технічними засобами шляхом здійснення безперервного відеозапису. Науковці-процесуалісти одностайні у своїй позиції щодо безальтернативності вибору між безпекою людини та дотриманням кримінальної процесуальної форми під час збору доказів. Так, зокрема, Т. О. Лоскутов наголошує, що здійснення бойових дій може обумовлювати високий ступінь небезпеки для понятих, захист та охорона життя та здоров'я яких превалює над факультативною фіксацією

кримінальних процесуальних дій [72, с. 344; 152].

Роль керівника слідчого підрозділу у ситуації проведення обшуку чи огляду житла чи іншого володіння особи у кримінальному провадженні обумовлюється необхідністю здійснення контролю за діями слідчого, який повинен дотримуватись як мінімум двох умов: знайти та використовувати доступний технічний пристрій для здійснення відеозапису і, обов'язково, бути впевненим, що тривалість проведення слідчої (розшукової) дії не перевищить ресурс (пам'ять) технічного пристрою для забезпечення безперервності відеозапису.

Пропонуємо окрім зазначення даних про технічний пристрій, яким здійснювався безперервний відеозапис, у протоколі обшуку чи огляду, запровадити практику звітування чи доповіді слідчого керівнику слідчого підрозділу про всі випадки проведення зазначених слідчих (розшукових) дій без участі понять у кримінальних провадженнях. У свою чергу керівник слідчого підрозділу повинен перевірити найменування та технічні характеристики пристрою, яким здійснено відеозапис, впевнитись у його безперервності та забезпечити умови для його подальшого збереження і доручення до матеріалів кримінального провадження.

Ще однією новацією кримінального процесуального законодавства в умовах дії воєнного стану є спрощення процедури визнання показань, отриманих під час досудового розслідування у судовому провадженні.

Так, відповідно до ч. 11 ст. 615 Кримінального процесуального кодексу України показання, отримані під час допиту свідка, потерпілого, у тому числі одночасного допиту двох чи більше вже допитаних осіб, у кримінальному провадженні, що здійснюється в умовах воєнного стану, можуть бути використані як докази в суді виключно у випадку, якщо хід і результати такого допиту фіксувалися за допомогою доступних технічних засобів відеофіксації. Показання, отримані під час допиту підозрюваного, у тому числі одночасного допиту двох чи більше вже допитаних осіб, у кримінальному провадженні, що здійснюється в умовах воєнного стану, можуть бути використані як докази в

суді виключно у випадку, якщо у такому допиті брав участь захисник, а хід і результати проведення допиту фіксувалися за допомогою доступних технічних засобів відеофіксації. У зв'язку з цим спрощено процедуру судового слідства, за якої необхідно було проводити повторно допити свідків, потерпілих у судовому порядку. Зараз же суд отримав право обґрунтовувати судові рішення показаннями, наданими слідчому, прокурору, або посилатися на них, навіть якщо суд безпосередньо не сприймав такі показання під час судового засідання [106].

При цьому ключовим залишається дотримання таких умов: хід і результати допиту свідка, потерпілого, підозрюваного фіксувалися за допомогою доступних технічних засобів відеофіксації; допит підозрюваного проводився за участі захисника; кримінальне провадження здійснюється в умовах воєнного стану. Наділення слідчого такими правами покладає на керівника слідчого підрозділу обов'язок здійснення контролю та дотриманням своїми підлеглими вимог і умов, які забезпечують належність та допустимість одержання показань під час досудового розслідування на етапі їх врахування та аналізу у судовому провадженні [106].

У період воєнного стану спрощено ще одну особливість під час реалізації кримінальної процесуальної форми – запроваджено дистанційну участь захисника. Альтернативою безпосередньої участі у процесуальній дії є участь у режимі відеоконференції. Нові правила здійснення особливого режиму досудового розслідування в умовах воєнного стану передбачають дистанційну участь захисника у проведенні окремої процесуальної дії, у тому числі у разі неможливості явки захисника [106].

При цьому законодавець зобов'язує дізнавача, слідчого, прокурора забезпечити умови до застосуванням технічних засобів (відео-, аудіозв'язку) та дистанційної участі захисника у кримінальному провадженні під час проведення слідчих (розшукових) дій.

Погоджуємось із думками, висловленими І. Гловюк, О. Дроздовим, Г. Тетерятник, Т. Фоміною, В. Рогальською, В. Завтуром, що використання в

абз. 1 ч. 12 ст. 615 КПК України формулювання «у тому числі у разі неможливості явки захисника» не сприяє дотриманню вимоги правової визначеності та забезпеченню права на захист, оскільки буквальне тлумачення дозволяє припустити, що вищезазначені учасники кримінального провадження сторони обвинувачення мають право на свій розсуд застосовувати дистанційну участь захисника не тільки у разі неможливості його явки [31, с. 53; 106].

Звісно, можливість дистанційної участі захисника у кримінальному провадженні значно полегшує їх залучення та узгодження часі проведення слідчих (розшукових) дій для обох сторін кримінального процесу – обвинувачення і захисту. Попри це, на нашу думку, фахівці у галузі криміналістики в першу чергу можуть апелювати тим, що позбавлення безпосередньої вербальності комунікації підозрюваного, слідчого та захисника знижує ефективність проведення слідчої (розшукової) дії, зменшує ефект від застосування слідчих прийомів та засобів та ін. Адже, новими правилами пропонується забезпечувати дистанційну участь захисника шляхом застосуванням технічних засобів, у тому числі аудіозв'язку. А чи зможе аудіозв'язок повною мірою забезпечити можливість всіх учасників процесуальної дії чути одне одного, задавати питання й отримувати на них відповіді в режимі реального часу, реалізовувати інші надані їм процесуальні права та виконувати процесуальні обов'язки? [106]

Більш доцільно, як вважають О. О. Юхно, С.Є. Абламський, О.О. Бондаренко, Г.І. Глобенко, С.О. Книженко, Т. П. Матюшкова, В.В. Романюк, С.О. Сичов, С.С. Терещук, Р.П. Чича, застосовувати відеозв'язок. При цьому використання технічних засобів і технологій, наприклад, при проведенні допиту в режимі відеоконференції повинно забезпечувати належну якість зображення і звуку. Належною є така якість зображення, яка дозволяє однозначно ідентифікувати особу за її зображенням всіма учасниками, а також особами, які присутні чи приймають участь у проведенні слідчої (розшукової) дії, та зафіксувати зображення технічними

засобами з наступною можливістю ідентифікації особи за зображенням. Належна ж якість звуку – це такі його властивості, що дозволяють чітко та розбірливо розрізняти показання, особливості голосу та мовлення особи, та зафіксувати їх технічними засобами з можливістю за необхідності наступної ідентифікації за голосом [42, с. 337; 106].

Як аргумент, варто наголосити, що не всі слідчі (розшукові) дії, які проводяться із обов'язковою участю захисника, потребують застосування тих чи інших криміналістичних прийомів. Досить багато ситуацій, коли слідчому просто необхідно дотриматись вимоги щодо участі захисника у конкретній слідчій (розшуковій) дії тільки для того, щоб в подальшому суд зміг визнати повноту та неупередженість проведення досудове розслідування. Дійсно, дистанційна участь захисника може бути заходом, що забезпечує ефективну участь у провадженні. Засада забезпечення права на захист в повній мірі може реалізуватися під час проведення процесуальних дій у режимі відеоконференції, але за умови забезпечення можливості конфіденційного спілкування захисника з підзахисним. Керівник слідчого підрозділу у цій ситуації, здійснюючи контроль за діями слідчого, виступає гарантом дотримання кримінальної процесуальної форми під час проведення слідчих (розшукових) дій, в яких передбачена обов'язкова участь захисника [106].

Ще однією новацією кримінального процесуального законодавства в умовах дії воєнного стану є право дізнавача, слідчого, прокурора особисто здійснювати переклад пояснень, показань або документів, якщо він володіє однією з мов, якими володіє підозрюваний, потерпілий і за наявності обставин, що унеможливають участь перекладача у кримінальному провадженні. Вищенаведена норма не співвідноситься з п. 2 ч. 1 ст. 77 Кримінального процесуального кодексу України, адже прокурор, слідчий, дізнавач не має права брати участь у кримінальному провадженні, якщо він брав участь у цьому ж провадженні як перекладач. Вважаємо, що більш коректним буде дотримання дізнавачем, слідчим, прокурором вимог щодо забезпечення участі перекладача у кримінальному провадженні для перекладу пояснень, показань

або документів підозрюваного, потерпілого за першої можливості. Тим більше, що за наявності обставин, що унеможливають особисту участь перекладача, його участь у проведенні слідчої (розшукової) дії можлива із застосуванням технічних засобів відеозв'язку [106].

За такої дуальності положень кримінального процесуального законодавства, коли, наприклад, слідчий наділений повноваженнями, при реалізації яких унеможливується його подальша участь як суб'єкта кримінального провадження, зростає роль керівника слідчого підрозділу. Адже питання щодо необхідності здійснення перекладу у кримінальному провадженні постає не так часто, важливо також зважати яку саме мову використовує підозрюваний, наскільки важко знайти спеціаліста (філолога) зі знання конкретної тощо. Питання щодо залучення слідчого в якості перекладача повинно вирішуватись виключно керівником слідчого підрозділу, тому що саме він наділений правом визначати і призначати слідчих для здійснення досудового розслідування і він же матиме змогу забезпечити дотримання вимог кримінального процесуального законодавства щодо уникнення участі у розслідуванні кримінального провадження, в якому його буде залучено в якості перекладача (залежно від службової необхідності).

Наступною новелою кримінального процесуального законодавства в умовах дії воєнного стану, є можливість фіксації доступними технічними засобами ходу і результатів проведення слідчих (розшукових) дій, якщо відсутня можливість складання процесуальних документів. Положеннями Кримінального процесуального кодексу України передбачено, що процесуальні дії під час кримінального провадження фіксуються у відповідних документах. За загальним правилом хід та результати слідчої (розшукової) дії фіксуються у протоколі, який під час досудового розслідування складається слідчим або прокурором, які проводять відповідну процесуальну дію, під час її проведення або безпосередньо після її закінчення [153].

В умовах воєнного стану дізнавачу, слідчому, прокурору дозволяється здійснювати фіксацію слідчої (розшукової) дії доступними технічними

засобами (фото-, аудіо-, відеофіксація) з подальшим складенням відповідного протоколу не пізніше сімдесяти двох годин з моменту завершення таких слідчих (розшукових) дій. Важливо акцентувати увагу на тому, що обов'язковим є виготовлення не тільки оригіналу примірника технічного носія інформації зафіксованої процесуальної дії, але й резервних копій. Оригінальні примірники зберігаються у матеріалах кримінального провадження, резервні копії окремо [153].

До рекомендацій фіксування результатів огляду місця події в умовах небезпечних факторів, обумовлених обстановкою, пов'язаною із воєнним станом, відносять складання протоколу у небезпечних умовах з використанням матеріалів фото-, відеозапису, план-схем, чернеток і нотатків, у тому числі, з використанням диктофонів, засобів, що дозволяють здійснювати аудіо- та відеокоментування проведення слідчої (розшукової) дії («відеоакустична чернетка»), які зроблені безпосередньо на місці події. При проведенні огляду місця події в умовах бойової обстановки, а також поєднаному з аварійно-пошуковими та аварійно-рятувальними роботами, необхідно пересуватись до небезпечної зони, де якомога швидше фіксується обстановка, робляться відповідні заміри, фіксується місце виявлення та знаходження трупа, вилучення речових доказів тощо. Необхідно обстановку фіксувати на технічні носії, а також швидко записувати до чернеток, з подальшим занесенням до протоколу огляду місця події, який доцільно складати поза межами небезпечної зони [145, с. 296-297; 153].

Таким чином, з одного боку законодавець надає можливість дізнавачу, слідчому, прокурору використовувати технічні засоби під час проведення слідчих (розшукових) дій, не витрачаючи часу на складання відповідних процесуальних документів, а з іншого – вимагає збереження оригінальних примірників та створення резервних копій технічного носія інформації. За таких умов керівник слідчого підрозділу повинен проконтролювати роботу слідчого у даному напрямі, а слідчий, у свою чергу, має доповісти керівнику про те, що оригінальні примірники долучено до матеріалів кримінального

провадження, а резервні копії зберігаються окремо і зазначити де саме [153].

Новим обов'язком дізнавача, слідчого чи прокурора є необхідність збереження копій матеріалів кримінального провадження, досудове розслідування в яких здійснюється в умовах воєнного стану, в електронній формі. До таких матеріалів належать і протоколи слідчих (розшукових) дій, в яких зафіксовано їх хід та результати, обставини, що мають значення для кримінального провадження. Варіантами збереження матеріалів кримінального провадження в електронній формі є:

- 1) виготовлення в електронній формі з використанням кваліфікованого електронного підпису службової особи;
- 2) створення з використанням Інформаційно-телекомунікаційної системи досудового розслідування;
- 3) оцифрування, тобто перетворення матеріалів кримінального провадження в електронний формат шляхом сканування або фотографування документів з наступною їх обробкою та збереженням результатів на електронному носії (жорсткі диски, флеш-пам'ять, CD, DVD, хмарні сховища тощо) [152, с. 358-363; 153].

Дізнавач, слідчий чи прокурор повинен забезпечити збереження також тих матеріалів досудового розслідування, що існують в електронному вигляді, зокрема матеріали фотозйомки, звукозапису, відеозапису тощо, які містяться на електронних носіях інформації. Оцифровані матеріали кримінального провадження повинні відповідати оригіналу та мати достатню якість для подальшої роботи з ними. Оцифрування є більш доступним способом враховуючи неможливість повноцінно використовувати в усіх органах досудового розслідування Інформаційно-телекомунікаційну систему, а також з огляду на обмеження щодо обсягу процесуальних документів, які можуть бути виготовлені в електронній формі з використанням кваліфікованого електронного підпису [31, с. 58; 152]. Слідчий, дізнавач, прокурор може на власний розсуд обрати будь-який з перерахованих вище способів збереження копій матеріалів кримінального провадження. Безперечно, ця новела є

важливою гарантією відновлення матеріалів досудового розслідування, в тому числі протоколів слідчих (розшукових) дій, проведених в умовах воєнного стану, у випадку їх втрати, знищення чи пошкодження [152; 153].

Отже, підсумовуючи викладене у цьому підрозділі дисертаційного дослідження, слід зазначити, що зміна правового режиму спричиняє зміни у кримінальній процесуальній діяльності. Проаналізовані нововведення Кримінального процесуального кодексу за період введення воєнного стану на території України. Встановлено, що слідчому надано «додаткові» повноваження для реалізації мети кримінального судочинства, які прямо обмежують права і свободи громадян, учасників кримінального провадження. Доведено, що саме контрольна управлінська функція керівника слідчого підрозділу найбільш оптимально з точки зору організації слідчої діяльності, та найбільш справедливо з точки зору забезпечення дотримання прав і свобод людини і громадянина у кримінальному провадженні під час проведення слідчих (розшукових) дій в умовах зміни правового режиму.

Висновки до розділу 2

Організація роботи керівника слідчого підрозділу полягає, перш за все, у своєчасному формулюванні, визначенні виконавців та постановці конкретних задач конкретним особам, правильному розподілі функціональних обов'язків між членами колективу слідчих, узгодженні механізму взаємодії слідчих з процесуальними керівниками, слідчими суддями та іншими учасниками кримінального провадження, а також в межах внутрішньовідомчої співпраці з працівниками кримінальної поліції, сектору превенції тощо.

Визначено першим пріоритетним організаційним та процесуальним питанням, яке керівник слідчого підрозділу вирішує на початковому етапі досудового розслідування – необхідність утворення та склад групи слідчих у конкретному кримінальному провадженні.

Підкреслено, що закріплення за керівником органу досудового розслідування права визначати групу слідчих за чинним Кримінальним процесуальним кодексом України є дієвим організаційним важелем управлінської діяльності керівника слідчого підрозділу. Правильне й оптимальне практичне визначення тих кримінальних проваджень, у яких є необхідність визначення групи слідчих, слід вважати одним із найбільш відповідальних організаційних завдань керівника слідчого підрозділу.

Обґрунтовано, що формальне утворення слідчих груп (без реальної координації та інформованості учасників) породжує суттєві ризики для якості розслідування, зокрема:

- втрату керованості провадженням у разі відсутності старшого групи;
- дисбаланс фактичних і формальних ролей (коли провадження реально ведуть члени групи, а старший групи не володіє інформацією);
- відсутність нормативної визначеності щодо взаємовпливу повноважень слідчих у групі та алгоритмів внутрішньої координації.

Указане обумовлює потребу чітких організаційних стандартів роботи слідчих груп у межах відомчого контролю.

Встановлено, що залежно від слідчої ситуації доцільно виокремлювати три моделі організації роботи слідчої групи:

централізовану (доцільна на початкових етапах за високої невизначеності епізодів та напрямів доказування; завдання визначає старший групи);

децентралізовану (закріплення за конкретним слідчим «ділянки» роботи з повним циклом процесуальних дій);

змішану (поєднання «ділянок» з виконанням окремих доручень старшого групи, у т.ч. щодо забезпечення С(Р)Д та НС(Р)Д).

Показано, що практична ефективність розслідування зростає за умови гнучкого переходу між моделями залежно від динаміки доказової бази та обсягу процесуальних завдань.

Доведено доцільність використання в дисертаційному дослідженні

дефініції:

«Слідча група – це організаційно-управлінська та процесуальна єдність слідчих у конкретному кримінальному провадженні під керівництвом старшого слідчого групи, створена з метою оптимального забезпечення реалізації завдань кримінального провадження (ст. 2 КПК України)».

Така дефініція дозволяє відмежувати реальну процесуальну кооперацію від формального включення слідчих до групи.

Аргументовано, що старший слідчої групи повинен забезпечувати: чітку організацію роботи, рівномірний розподіл навантаження з урахуванням компетентності та досвіду, дотримання дисципліни й режиму збереження службової інформації, а також контроль за якістю та результативністю дій кожного члена групи. У процесуальному вимірі це має пряме значення для допустимості доказів та уникнення підстав для визнання доказів недопустимими у суді.

Обґрунтовано, що другим ключовим рішенням на початковому етапі є визначення слідчого (дізнавача), який здійснюватиме досудове розслідування у конкретному кримінальному провадженні. З урахуванням вимоги про внесення відомостей до ЄРДР у встановлений строк, а також практичних ситуацій (закінчення чергування, відпочинок після добового наряду, обмежена технічна можливість доступу до реєстрів), саме керівник слідчого підрозділу через свої повноваження здатний забезпечити реальне дотримання процесуальних строків і безперервність розслідування.

Визначено, що при розподілі проваджень і призначенні слідчого керівник повинен враховувати: професійну компетентність і досвід; фізико-психологічні ресурси; прогноз часу на процесуальні дії; територіальні «зони обслуговування»; стабільність доручених обов'язків; можливість взаємозамінності. Доведено, що ігнорування цих критеріїв сприяє перевантаженості слідчих, формалізації планування (використання шаблонів) і зниженню якості керівного контролю.

Проаналізовано дискусійність ідеї автоматизованого розподілу

кримінальних проваджень (за аналогією із судовою системою): з одного боку, така модель має потенційний антикорупційний ефект; з іншого – може нівелювати управлінську перевагу керівника щодо призначення слідчого з урахуванням професійної спеціалізації, складності кваліфікації та очікуваного обсягу доказової роботи. Обґрунтовано, що у сучасних умовах оптимальною є модель, яка поєднує антикорупційні запобіжники з можливістю професійно вмотивованого визначення виконавця.

Встановлено, що правовий режим воєнного стану істотно модифікує кримінальну процесуальну форму та розширює процесуальні можливості сторони обвинувачення, що одночасно підвищує ризики порушень прав людини. У зв'язку з цим посилюється роль керівника слідчого підрозділу як суб'єкта відомчого контролю за законністю і доцільністю процесуальних рішень у конкретних провадженнях.

Обґрунтовано, що проведення слідчих (розшукових) дій у нічний час у воєнних умовах повинно оцінюватися не лише з позицій тактичної ефективності (раптовість, швидкість фіксації доказів), а й з позицій пропорційності втручання та безпекових ризиків. З огляду на поінформованість керівника про оперативну/безпекову обстановку, доцільним є запровадження обов'язкового внутрішнього погодження проведення таких дій із керівником слідчого підрозділу як запобіжника від зловживань і як елементу менеджменту ризиків.

Доведено, що новела щодо можливості проведення обшуку/огляду житла чи іншого володіння без понятих за умов воєнного стану зумовлює підвищені вимоги до процесуальної фіксації, зокрема до безперервності відеозапису, технічної спроможності носія та гарантій збереження файлів. Запропоновано організаційний механізм забезпечення допустимості доказів: обов'язкове службове інформування (доповідь/звіт) слідчого керівнику про кожний випадок проведення дії без понятих з подальшою перевіркою керівником технічних параметрів і забезпеченням збереження цифрового носія та копій.

Показано, що спрощення використання у суді показань, отриманих під

час досудового розслідування та зафіксованих на технічні носії, з одного боку, оптимізує судовий розгляд, а з іншого – потребує посиленого контролю керівника слідчого підрозділу за дотриманням умов належності й допустимості таких показань (участь захисника, безперервність фіксації, процесуальна чистота отримання інформації), оскільки процесуальні дефекти на стадії досудового розслідування транслюються у судову перспективу.

Обґрунтовано, що дистанційна участь захисника у воєнних умовах перетворюється на інструмент забезпечення безперервності кримінального провадження та безпеки учасників, однак її реалізація ускладнюється нестійким зв'язком і технічними обмеженнями. У цій частині керівник слідчого підрозділу, здійснюючи відомчий контроль, фактично виконує функцію гаранта дотримання процесуальної форми у випадках, де участь захисника є обов'язковою.

Виявлено колізійність новели щодо можливості здійснення перекладу слідчим/дізнавачем/прокурором за відсутності перекладача та положень про відвід (неможливість участі у провадженні, якщо особа діяла як перекладач). Доведено, що рішення про доцільність і допустимість залучення слідчого як перекладача має прийматися керівником слідчого підрозділу з урахуванням реальної можливості забезпечити перекладача, мовної специфіки та подальших наслідків для процесуальної перспективи провадження (у тому числі необхідності заміни слідчого).

Обґрунтовано, що тимчасова фіксація ходу і результатів слідчих (розшукових) дій технічними засобами без складання протоколу (за неможливості його оформлення) одночасно підвищує оперативність і ризики втрати даних. Належним запобіжником визначено суворе дотримання вимоги про складання протоколу у встановлений строк, а також створення і роздільне зберігання копій цифрових носіїв, що має організаційно забезпечуватися керівником у межах відомчого контролю.

Встановлено, що цифровізація матеріалів кримінального провадження (електронні копії, КЕП, ІТ-системи досудового розслідування) у воєнний

період є не лише технічною модернізацією, а процесуальною гарантією збереження доказової інформації. Це підсилює відповідальність керівника слідчого підрозділу за організацію безпечного зберігання, резервування та доступності електронних матеріалів, а також за попередження втрат, підміни або компрометації даних.

Розділ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РОБОТІ СЛІДЧОГО ПІДРОЗДІЛУ З РОЗСЛІДУВАННЯ ЗЛОЧИНІВ В УМОВАХ ЗМІНИ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ

3.1. Оптимізація відомчого контролю за досудовим розслідуванням злочинів територіальними підрозділами Національної поліції України в умовах зміни правового режиму

Оптимізація відомчого контролю з боку керівника слідчого підрозділу за досудовим розслідуванням злочинів включає багато аспектів, які у своїй сукупності здатні забезпечити ефективну роботу окремо взятого слідчого, підрозділу в цілому та реалізацію усіма учасниками кримінального провадження завдань кримінального судочинства, що прямо передбачено Кримінальним процесуальним кодексом України.

Досить часто у науковій літературі можна зустріти формулювання «правові гарантії» якоїсь діяльності. У нашому випадку логічним видається віднести до правових гарантій слідчої діяльності наголошені вище аспекти, які покликані оптимізувати відомчий контроль з боку керівника слідчого підрозділу за досудовим розслідуванням злочинів.

Під правовими гарантіями у науковій літературі розуміється система умов, засобів і способів, за допомогою яких забезпечується реалізація, впровадження або охорона того чи іншого блага, явища чи принципу.

Екстраполюючи дане твердження на тематику нашого дослідження, пропонуємо сформулювати і проаналізувати правові гарантії слідчої діяльності, які прямо впливають на її ефективність та покликані оптимізувати роботу керівника слідчого підрозділу.

Забезпечення додержання принципу «незалежності слідчої діяльності».
Роль керівника слідчого підрозділу полягає не тільки у здійсненні контролю

за роботою слідчих, а і у створенні належних умов праці, зокрема і формування «ареолу», де на слідчого не будуть справляти тиск керівник територіального підрозділу поліції, начальники інших служб і державних відомств.

З прийняттям у 2012 році КПК України проблема допущення слідчим помилок на стадії досудового розслідування помітно загострилася, насамперед у зв'язку з тим, що значно зріс рівень вимог до якості досудового розслідування, посилено судовий контроль, прокурорський нагляд та внутрішньо відомчий контроль за проведенням досудового розслідування. Встановлено необхідність отримання дозволу суду на проведення низки процесуальних дій, підвищено вимоги до допустимості доказів, передбачено можливість визнання їх недопустимими. Окрім цього, з прийняттям нового КПК України сторона захисту отримала від законодавця вагомі важелі правового тиску на сторону обвинувачення. Доречно вказати також про спеціально створену ієрархічну та динамічну систему внутрішньо відомчого контролю, яка по своїй природі, формує правоохоронну функцію держави. Чинним національним законодавством чітко не визначений перелік та межі даних повноважень, що на практиці спричиняє керування діями слідчого при проведенні досудового розслідування фактично в ручному режимі. Вищевказаний факт спричиняє безкарність і відсутність адекватних юридичних меж впливу на діяльність слідчого, що підриває процесуальну самостійність слідчого в рамках Кримінального процесуального кодексу України (надалі – КПК України). Діяльність слідчого на стадії досудового розслідування є результатом розумової діяльності, яка може бути як істиною, так і хибною з певної сукупності причин. Однією із таких причин є неналежний внутрішньо відомчий контроль за рішеннями, діями чи бездіяльністю слідчого органу досудового розслідування. Підпорядкованість слідчого внутрішньо відомчому контролю закріплена чинним КПК України та підзаконними нормативно-правовими, яка кристалізується в необхідності обов'язкового виконання вимог начальника органу досудового розслідування [72].

Крім цього, про пріоритетність постаті керівника слідчого підрозділу свідчать результати проведеного соціологічного дослідження думки працівників Національної поліції, які на запитання «Хто зі службових осіб найбільш ефективно та професійно може забезпечити «незалежність слідчої діяльності» та прийняття процесуальних рішень на основі внутрішнього переконання?» надали наступні відповіді:

- керівник слідчого підрозділу – 92,3%;
- процесуальний керівник органу прокуратури – 51,0%;
- керівник територіального органу поліції – 12,4%;
- прокурор району – 5,6% (Додатки А, Б).

Окремо у юридичній науці виділяється поняття спеціальної правової гарантії. Так, наприклад, у контексті незалежності слідчої діяльності під спеціальними правовими гарантіями прийнято розуміти наявність гармонійно розвиненої комплексної законодавчої бази, що визначає правовий статус слідчого, керівника слідчого підрозділу. Тобто правові норми, що забезпечують незалежність слідчої діяльності під час здійснення досудового розслідування злочинів, мають об'єктивуватися у цілісній і завершеній системі конституційних, законодавчих та підзаконних чинних нормативно-правових актів.

Т. В. Галайденко зазначає, що, зокрема, гарантії незалежності слідчої діяльності – це передбачені нормативно-правовими актами засоби мінімізації та усунення негативних зовнішніх і внутрішніх впливів на слідчого під час здійснення досудового розслідування злочинів, спрямовані на прийняття законного й обґрунтованого кінцевого процесуального рішення на досудовому етапі кримінального провадження.

Цікаво зазначити, що, наприклад, слідчий при здійсненні досудового розслідування є незалежним лише від учасників процесу (потерпілих, підозрюваних, їх представників, свідків, цивільних позивачів і відповідачів та ін.).

У чинному кримінальному процесуальному законодавстві України

взагалі не використовується термін «процесуальна незалежність» стосовно слідчих чи керівників органів досудового розслідування.

Враховуючи висловлену думку, незалежність слідчої діяльності у кримінальному провадженні можна розглядати як внутрішню, так і зовнішню.

Внутрішню незалежність слідчої діяльності у контексті кримінального провадження слід розглядати відносно можливого втручання керівника територіального підрозділу поліції, начальників оперативних служб та підрозділів превенції, які супроводжують досудове розслідування конкретного злочину, виконують доручення слідчого у кримінальному провадженні.

Адже слідчого призначають на посаду наказом керівника територіального підрозділу поліції. Будь-які начальники служб і підрозділів поліції відносяться до категорії «керівники». Досить часто у них формується хибне уявлення про те, що вони можуть віддавати накази та розпорядження усім без винятку працівникам поліції, які несуть службу у територіальному підрозділі. Для цього передбачено поняття «правової компетенції» у чинному законодавстві. Тобто у кожного керівника поліції свій функціонал – права та обов'язки, коло суб'єктів, на яких вони поширюються, межі службової діяльності тощо.

Зовнішня незалежність слідчої діяльності у контексті кримінального провадження характеризується відносно можливого впливу процесуального керівника органу прокуратури, будь-якого іншого учасника кримінального провадження (свідка, потерпілого, підозрюваного, спеціаліста та ін.).

Крім цього, досить цікавими є результати проведеного соціологічного дослідження думки працівників Національної поліції України з приводу можливих впливів на незалежність слідчої діяльності, то більшість експертів 80,5% наголосили про службово-владний; 76,3% зазначили про матеріальний, 55% – про моральний; 44,4% відзначили політичний та психічний вплив; ще 6,4% визначили корпоративний вплив. Відповіді не мають 1,5% респондентів (Додатки А, Б).

За таких можливих ризиків впливу на «незалежність слідчої діяльності» зростає роль керівника слідчого підрозділу, який спочатку визначає слідчого, що здійснюватиме досудове розслідування, а потім контролює та створює умови для ефективного здійснення ним досудового розслідування.

Важливим у цьому процесі є врахування керівником слідчого підрозділу цілої низки службових моментів:

1) навантаження на одного слідчого – при цьому враховується не тільки кількість кримінальних проваджень, за яким одним слідчим здійснюються досудові розслідування, а і якість цих проваджень – кваліфікація, кількість епізодів, тяжкість злочину тощо;

2) стаж роботи на посаді слідчого та характер і тяжкість розслідуваного злочину;

3) комунікативні властивості слідчого та можливі процесуальні зв'язки з оперативними працівниками, процесуальним керівником, слідчим суддею, адвокатом та іншими учасниками кримінального провадження;

4) запланований період відпустки певного слідчого;

5) наявні дисциплінарні стягнення та їх характер, особливо, якщо це пов'язано із розслідуванням злочинів;

6) можливі морально-психологічні труднощі та проблеми на певному етапі життя (хвороби родичів, народження дітей, смерть близьких осіб тощо).

Отже, під незалежністю слідчої діяльності пропонується розуміти визначену нормами кримінального процесуального законодавства невід'ємну складову його правового статусу й одну з ключових засад діяльності слідчого, змістом якої є гарантування відсутності незаконного політичного, матеріального чи іншого впливу на слідчого щодо прийняття ним рішень при виконанні службових обов'язків з метою забезпечення виконання завдань кримінального судочинства, а також додержання прав і свобод учасників кримінального провадження.

За умови дієвості принципу незалежності слідчої діяльності, можна вести мову про наступну правову гарантію роботи слідчого – здійснення

слідчої діяльності на основі внутрішнього переконання.

Кримінальна процесуальна діяльність характеризується складністю, динамічністю та високим рівнем нормативної регламентації, що зумовлює необхідність забезпечення належних гарантій професійної самостійності слідчого. Однією з таких гарантій, нерозривно пов'язаних із принципом незалежності слідчої діяльності, є здійснення розслідування на основі внутрішнього переконання слідчого.

У сучасній доктрині кримінального процесу внутрішнє переконання розглядається як ключовий елемент процесу доказування та прийняття процесуальних рішень. Воно виступає не лише психологічною категорією, але й правовою гарантією об'єктивності та неупередженості досудового розслідування.

Внутрішнє переконання слідчого доцільно визначати як психологічний та емоційно-інтелектуальний стан особи, що полягає у впевненості щодо правильності застосування професійних знань, методів кримінального процесуального пізнання, об'єктивності оцінки доказів і логічної обґрунтованості зроблених висновків у кримінальному провадженні. Такий стан формується в результаті аналітичної діяльності слідчого, практичного досвіду, професійної правосвідомості та дотримання процесуальних вимог законодавства.

Результати проведеного соціологічного дослідження серед працівників Національної поліції України підтверджують комплексний характер зазначеного явища. Так, більшість респондентів визначили внутрішнє переконання як психологічний стан (51,0 %), 30,1 % – як емоційний, 12,4 % – як вольовий та 5,6 % – як інтелектуальний (Додатки А, Б). Отримані результати свідчать про багатокомпонентну природу внутрішнього переконання, яка поєднує когнітивні, емоційні та вольові елементи професійної діяльності слідчого.

Гносеологічний аспект внутрішнього переконання полягає у впевненості слідчого щодо правильності використання спеціальних знань та

достовірності результатів доказування. У свою чергу, логічний аспект проявляється через переконаність у коректності логічних операцій під час аналізу фактичних обставин кримінального провадження та побудови доказових висновків.

Водночас діяльність слідчого, будучи результатом інтелектуальної діяльності у сфері кримінального процесуального права, не виключає можливості виникнення помилок. Помилку слідчого доцільно розуміти як сукупність рішень, дій або бездіяльності суб'єкта досудового розслідування, що полягає у неналежному виконанні вимог законодавства за відсутності умислу на порушення правових норм або прав учасників кримінального провадження.

Виявлення, усунення та запобігання таким помилкам забезпечується системою процесуальних гарантій, до яких належать внутрішньовідомчий контроль, прокурорський нагляд та судовий контроль. Кримінальний процесуальний кодекс України чітко розмежовує функціональне призначення цих суб'єктів, що виключає дублювання владних повноважень: керівник органу досудового розслідування здійснює організаційно-контрольні функції, прокурор реалізує наглядові повноваження, а слідчий суддя забезпечує судовий контроль за дотриманням прав і свобод людини.

У процесуальному вимірі внутрішнє переконання проявляється як впевненість слідчого у тому, що під час збирання, оцінки та фіксації доказів дотримано вимог кримінального процесуального закону. Саме поєднання законності та внутрішнього переконання становить основу прийняття обґрунтованих процесуальних рішень.

У цьому контексті особливого значення набуває роль керівника слідчого підрозділу, який повинен забезпечити організаційні, професійні та психологічні умови для реалізації процесуальної самостійності слідчого. Йдеться про створення робочого середовища, у якому слідчий може здійснювати розслідування без неправомірного адміністративного або процесуального впливу, самостійно планувати хід розслідування та приймати

рішення відповідно до закону і власного внутрішнього переконання.

Отже, внутрішнє переконання слідчого виступає не лише індивідуальною психологічною характеристикою, а комплексною процесуальною гарантією незалежності слідчої діяльності, ефективність реалізації якої значною мірою залежить від належної організації роботи слідчого підрозділу та управлінської діяльності його керівника.

Наступною правовою гарантією роботи слідчого є належний стан здійснення відомчого контролю з боку керівника слідчого підрозділу. Однією з ключових правових гарантій ефективного здійснення слідчим своїх професійних повноважень є належно організований внутрішньовідомчий контроль, який реалізується керівником органу досудового розслідування. Саме від рівня його функціонування значною мірою залежить якість досудового розслідування, дотримання вимог законності та забезпечення процесуальної самостійності слідчого.

У наукових дослідженнях внутрішньовідомчий контроль розглядається як необхідний елемент організації кримінального процесу. Зокрема, О.Д. Назаров підкреслює, що ефективна система відомчого контролю повинна сприяти оперативному розкриттю кримінальних правопорушень, забезпечувати повноту та об'єктивність розслідування, а також дозволяти своєчасно виявляти та попереджати порушення законності на стадії досудового провадження. Водночас зазначене визначення зосереджується переважно на процесуальному аспекті контролю, залишаючи поза увагою його організаційно-управлінський зміст.

З огляду на це внутрішньовідомчий контроль доцільно розуміти як передбачену законодавством діяльність керівника органу досудового розслідування, спрямовану на аналіз матеріалів кримінальних проваджень, надання слідчим обов'язкових для виконання рекомендацій і вказівок, а також створення належних організаційних умов для виконання ними службових обов'язків із метою забезпечення всебічного, повного та неупередженого розслідування.

Нормативне регулювання внутрішньовідомчого контролю не містить чіткого визначення кола його суб'єктів. Разом із тим положення п. 8 ч. 1 ст. 3 КПК України фактично визначають осіб, які виконують функції керівників органів досудового розслідування, а отже здійснюють відповідні контрольні повноваження. До них належать керівники слідчих підрозділів та їх заступники в органах Національної поліції України, Державного бюро розслідувань, Бюро економічної безпеки України, Національного антикорупційного бюро України та інших правоохоронних органах.

У науковій літературі висловлюється позиція, відповідно до якої слідчий перебуває у відносинах підпорядкування не лише з безпосереднім керівником органу досудового розслідування, але й із керівником територіального органу. Однак така точка зору потребує розширеного тлумачення, оскільки практична діяльність свідчить про можливість управлінського впливу також із боку керівництва регіонального або центрального рівня, що формує багаторівневу систему внутрішньовідомчого управління.

Окрім норм кримінального процесуального законодавства, організаційні засади внутрішньовідомчого контролю закріплено в наказі МВС України від 06 липня 2017 року № 570, яким визначено відповідальність керівників слідчих підрозділів за стан досудового розслідування, організацію роботи підлеглих і виконання покладених на підрозділи завдань.

З урахуванням існуючих прогалин у законодавстві доцільним є визначення суб'єктного складу внутрішньовідомчого контролю, до якого слід віднести:

- керівництво Головного слідчого управління;
- керівників слідчих управлінь регіонального рівня;
- начальників слідчих відділів територіальних органів;
- керівників слідчих відділень.

Характерними ознаками внутрішньовідомчого контролю є:

- 1) поєднання процесуальних і організаційних повноважень керівника;
- 2) виконання функції професійного супроводу та навчання слідчих;

3) ієрархічність і диференційованість системи контролю.

Організаційний блок повноважень керівника включає формування кадрової політики, визначення спеціалізації слідчих, розподіл кримінальних проваджень залежно від складності та навантаження, організацію чергувань, застосування заходів стимулювання та дисциплінарного впливу, а також прийняття управлінських рішень щодо зміни слідчого у кримінальному провадженні.

Процесуальний аспект контролю проявляється у здійсненні постійного моніторингу перебігу досудового розслідування, заслуховуванні слідчих щодо результатів роботи, наданні методичної допомоги, участі у проведенні слідчих дій та наданні відповідних письмових або усних вказівок.

Особливого значення набуває питання відсторонення слідчого від здійснення досудового розслідування, передбачене п. 2 ч. 2 ст. 39 КПК України. Відсутність законодавчо визначених критеріїв неефективності розслідування створює ризик надмірного втручання у процесуальну діяльність слідчого. У зв'язку з цим доцільним видається нормативне закріплення обов'язку керівника органу досудового розслідування надавати письмове обґрунтування такого рішення із зазначенням конкретних обставин та доказів неефективності.

Ефективний внутрішньовідомчий контроль має здійснюватися з урахуванням принципу диференціації: рівень контрольного впливу повинен залежати від досвіду та професійної підготовки слідчого. Молоді працівники потребують більш інтенсивного контролю та методичної підтримки, тоді як досвідчені слідчі – більшої процесуальної автономії.

Важливою складовою такої системи є інститут наставництва, який фактично існує у практичній діяльності слідчих підрозділів, хоча законодавчо не врегульований. Наставництво передбачає передачу професійного досвіду від досвідченого слідчого молодому працівнику, що сприяє зменшенню кількості процесуальних помилок та пришвидшує професійну адаптацію.

Отже, внутрішньовідомчий контроль слід розглядати як комплексний

організаційно-процесуальний механізм забезпечення законності та ефективності досудового розслідування, який водночас виступає гарантією підтримання балансу між управлінським впливом керівника та процесуальною незалежністю слідчого. Його результативність можлива лише за умов узгодженого функціонування разом із прокурорським наглядом та судовим контролем у межах єдиної системи гарантій кримінального провадження.

Окрім наукових думок з приводу форм і методів реалізації внутрішнього відомчого контролю, маємо також і результати соціологічного дослідження думки працівників Національної поліції, які на запитання «Які механізми відомчого контролю вважаються найбільш дієвими?» більшою частиною опитаних – 57,7% вважають, що це погодження клопотань щодо застосування заходів забезпечення кримінального провадження. Трохи менша кількість респондентів – 52,1% стверджує, що це особистий виїзд на огляд місця події. 36,3% наголошують на заслуховуванні стану досудового розслідування кримінальних проваджень. 31,9% думають, що це вказівки керівника слідчого підрозділу по кримінальному провадженню. 27% відзначили необхідність погодження процесуальних рішень. 4,8% та 3,1% експертів відповідно зазначили про дієвість відсторонення від посади та ведення документальних нарядів в слідчому підрозділі (Додатки А, Б).

Ефективність реформування органів кримінальної юстиції значною мірою залежить від чіткого розмежування їх функціонального призначення, компетенції та підпорядкування. Для цього запроваджуються ефективні механізми запобігання недобросовісному використанню учасниками кримінального провадження своїх процесуальних прав, а також відповідальність за невиконання процесуальних обов'язків [150, с. 227-231].

Однією з головних причин порушень слідчими законності здійснення тих чи інших процесуальних заходів є відсутність ефективного контролю з боку безпосередніх керівників, що призводить до прийняття слідчими незаконних чи необґрунтованих рішень.

Одним із ефективних методів відомчого контролю є вказівки керівника

слідчого підрозділу. Передумовою надання вказівок повинно бути ретельне вивчення матеріалів кримінального провадження. Вказівки повинні відповідати певним вимогам:

- фактичним обставинам кримінального провадження;
- вимогам Кримінального процесуального кодексу України;
- бути вмотивованими, конкретними, стислими та ясними, мати належну стилістичну тональність і емоційне забарвлення.

Вважаємо за доцільне, оформлювати вказівки керівника слідчого підрозділу у вигляді постанови, яка є обов'язковою до виконання слідчим.

Не менш важливим питанням під час здійснення керівником слідчого підрозділу відомчого контролю є погодження ним окремих процесуальних рішень слідчих з метою упередження можливих упущень, помилок, а то й порушень кримінального процесуального законодавства.

У юридичній літературі даються різні оцінки щодо погодження слідчого з керівником слідчого підрозділу прийняття окремих процесуальних рішень. Так, зазначається, що практика візування начальником слідчого підрозділу процесуальних рішень слідчого не відповідає принципам процесуальної самостійності слідчого, оскільки керівник слідчого підрозділу не повинен нав'язувати слідчому свою думку і зобов'язувати його діяти всупереч своєму внутрішньому переконанню.

З такою позицією не можемо погодитись із тих підстав, що діяльність слідчого і керівника слідчого підрозділу у такій взаємодії виступає як гарантія законності дотримання прав і свобод громадян, залучених до сфери кримінальної процесуальної діяльності.

Як свідчить практика, більшість керівників слідчих підрозділів притягаються до дисциплінарної відповідальності саме за відсутність контролю за діями слідчого під час прийняття ними процесуальних рішень, за порушення слідчими процесуальних строків. Адже на практиці досить розповсюдженими є випадки, коли слідчі, не погодивши відповідне клопотання з безпосереднім керівником, передають його прокуророві для

затвердження. Як результат, третина таких клопотань повертаються назад до слідчого підрозділу у зв'язку із необґрунтованістю, процесуальними помилками тощо, що аж ніяк не сприяє процесуальній економії та призводить до неналежного проведення досудового слідства слідчими.

Питання узгодженості діяльності слідчого з керівником слідчого підрозділу врегульовано тільки на неформальному рівні, та, як показує досвід, саме в таких підрозділах якість і продуктивність слідчої діяльності є набагато кращою порівняно з іншими підрозділами. Сьогодні в Кримінальному процесуальному кодексі відсутня правова норма, яка б визначала узгодження слідчим із керівником слідчого підрозділу прийняття важливих процесуальних рішень під час розслідування кримінального провадження.

Таку «взаємодію» слід розглядати не як тиск на слідчого під час прийняття ним рішень, а як надання практичної допомоги та дотримання законності, прав і свобод громадян. І хоча деякі науковці вважають, що це є порушенням кримінального процесуального законодавства, на наш погляд, воно є доцільним для підвищення ефективності розслідування кримінальних проваджень.

У зв'язку з цим вважаємо за необхідне внести доповнення до Кримінального процесуального кодексу України, а саме уповноважити керівників слідчих підрозділів погоджувати прийняття слідчими важливих процесуальних рішень, які стосуються прав і законних інтересів інших осіб.

Окремо варто виокреми як засіб забезпечення своєчасного контролю слідчих під час здійснення досудового розслідування належне ведення документально-технічних нарядів.

Так, відповідно до п. 23 ч. 5 розділу IV Інструкції з організації діяльності слідчих підрозділів Національної поліції України, затвердженої наказом МВС України від 06.07.2017 року № 570, керівник органу досудового розслідування з метою забезпечення повсякденного контролю за діяльністю слідчих зобов'язаний вести облік роботи відповідно до переліку справ та журналів, обов'язкових для ведення в слідчих управліннях, відділах, відділеннях,

зокрема:

1. *Журнал-реєстр кримінальних проваджень.* У журналі-реєстрі кримінальних проваджень відмічаються наявність і рух кримінальних проваджень про кримінальні правопорушення, в яких здійснюється досудове розслідування слідчими, дата і час внесення відповідних відомостей до ЄРДР.

2. *Журнал обліку заяв і повідомлень про кримінальні правопорушення.* У журналі обліку заяв і повідомлень про кримінальні правопорушення ведеться облік таких заяв та повідомлень або матеріалів самостійного виявлення органом поліції з будь-якого джерела обставин, що можуть свідчити про вчинення кримінального правопорушення, розподілу їх між слідчими, зазначаються дата внесення відомостей про кримінальні правопорушення до ЄРДР та присвоєні в ньому номери кримінальних проваджень. Крім журналу, ведеться справа, до якої долучаються висновки службових розслідувань за фактами приховування кримінальних правопорушень від обліку, невнесення або несвоєчасного внесення відомостей до ЄРДР, прийняття слідчими неправомірних рішень про закриття кримінальних проваджень, а також скасування постанов слідчих про закриття кримінальних проваджень прокурорами чи слідчими суддями, копії документів реагування на порушення законності слідчими при розгляді заяв і повідомлень про злочини та при прийнятті рішень про закриття кримінальних проваджень.

3. *Справа з організації роботи і планування.* До справи з організації роботи і планування долучаються плани роботи слідчого підрозділу (витяги з планів роботи територіального підрозділу поліції, що стосуються діяльності слідчих підрозділів), а також документи, що свідчать про виконання планових завдань. Крім того, до справи з організації роботи і планування поміщаються матеріали перевірок слідчого підрозділу.

4. *Справа обліку стану дотримання законності.* До справи обліку стану дотримання законності долучаються: звітність, яка характеризує стан законності в слідчому підрозділі; матеріали щодо результатів перевірок територіальних підрозділів поліції з цих питань; копії протоколів розгляду на

оперативних нарадах, а також колегіях ГУНП питань забезпечення законності при розслідуванні кримінальних правопорушень, затриманні осіб, які підозрюються в учиненні злочину, повідомленні про підозру в учиненні кримінального правопорушення; копії висновків службових розслідувань, проведених за фактами порушень слідчими кримінального процесуального законодавства; документи реагування на порушення законності та копії надісланих до слідчого управління документів, надання яких передбачено нормативно-правовими актами МВС.

5. *Справи загального контролю.* В слідчому підрозділі формуються контрольні-наглядові справи в кримінальних провадженнях з порушеними строками досудового розслідування, у яких зупинено досудове розслідування, а також тих, що потребують особливого контролю у зв'язку зі складністю, актуальністю тощо. Крім того, до цих справ долучаються копії документів, надісланих до слідчого підрозділу вищого рівня або прокуратури з приводу досудового розслідування в указаних кримінальних провадженнях.

6. *Справа статистики.* У справі статистики зберігаються копії звітів про результати роботи слідчого підрозділу за звітний період і кожного слідчого, у тому числі копії супровідних листів про направлення статистичних звітів до слідчого управління.

7. *Справа обліку заходів щодо зміцнення дисципліни і законності серед особового складу та службової підготовки.* У цій справі накопичуються копії документів про вжиття заходів організаційного та практичного характеру щодо комплектування органу досудового розслідування, професійної підготовки слідчих та підвищення їх кваліфікації, матеріально-технічного забезпечення слідчих [44].

До справи долучаються копії документів щодо виконання вимог нормативно-правових актів МВС України з питань дотримання дисципліни і законності серед особового складу.

До цієї справи також долучаються копії висновків службових розслідувань за всіма фактами надзвичайних подій, пов'язаних з особовим

складом органу досудового розслідування, інформація про проведення «днів дисципліни», заслуховування порушників дисципліни, доведення до відома особового складу інформації про надзвичайні події, основні причини і умови, що призводять до їх скоєння, та заходи реагування.

Ведення вищезазначених справ і журналів є обов'язковим. В органі досудового розслідування можуть бути заведені інші справи-накопичувачі, не передбачені затвердженим переліком, які забезпечують належний облік та контроль [132].

Ведення зазначених нарядів дозволяє керівнику слідчого підрозділу здійснювати аналіз та узагальнення практики застосування заходів забезпечення кримінального провадження, необхідності та ефективності проведення тих чи інших слідчих (розшукових) дій, правильності прийняття кінцевих і не тільки процесуальних рішень тощо. В цілому ж ця діяльність сприяє якісному, об'єктивному та професійному розслідуванню кримінальних проваджень.

Кримінальний процесуальний кодекс України визначає, що керівник слідчого підрозділу організовує досудове розслідування (ч. 1 ст. 39), яке передбачає вжиття заходів для досягнення завдань кримінального судочинства. Хоча організація передбачає і контроль, це не відображено в системі кримінальної юстиції, що можна розцінювати як прогалину законодавства.

Отже, процесуальне керівництво з боку керівника слідчого підрозділу, жодним чином не «зазіхаючи» на процесуальну самостійність слідчого, покликано забезпечити високу якість, всебічність, повноту і неупередженість під час досудового розслідування. Позбавлення ж керівника слідчого підрозділу права здійснювати відомчий процесуальний контроль за підлеглими слідчими неминуче призведе до зростання порушень, особливо молодими, недосвідченими слідчими, яких наразі суттєво побільшало.

Сьогодні слідчі Національної поліції України мають незначний стаж роботи та, як наслідок, у них відсутня професійна майстерність і досвід

застосування заходів забезпечення кримінального провадження. З метою професійного росту слідчих, керівники слідчих підрозділів повинні приділяти увагу проведенню з підлеглими занять зі службової підготовки, залучати до проведення таких занять процесуальних керівників прокуратури, слідчих суддів, які б роз'яснювали та акцентували увагу на ключових для них позиціях і підходах у підготовці процесуальних документів, формуванні доказової бази, опису аргументації доведення вини особи, порядку погодження процесуальних рішень та направлення кримінальних проваджень до прокуратури з обвинувальним актом та потім і до суду.

Не сприяє здійсненню ефективного відомчого контролю за законністю і обґрунтованістю проведення слідчих (розшукових) дій та прийняття процесуальних рішень той факт, що Кримінальний процесуальний кодекс України не передбачає право керівника слідчого підрозділу здійснювати витребування кримінальних проваджень у підпорядкованих слідчих. Проте така практика існує з метою вивчення кримінальних проваджень і надання вказівок слідчим. Проте з іншого боку, органи прокуратури вважають, що такі дії керівників слідчих підрозділів є необґрунтованими та порушують норми кримінального процесуального законодавства.

На їхню думку, такі дії керівників слідчих підрозділів повинні бути узгоджені з процесуальним керівником прокуратури. Щоб уникнути таких «необґрунтованих звинувачень» з боку працівників прокуратури та покращити ефективність здійснення відомчого контролю під час прийняття рішень слідчими, вважаємо за доцільне доповнити повноваження керівника органу досудового розслідування, передбачені ст. 39 Кримінального процесуального кодексу України, можливістю витребувати з метою перевірки матеріали кримінального провадження, та, у разі неефективного досудового розслідування, передавати їх іншому слідчому, про що повідомляти процесуального керівника органу прокуратури [92].

Для управлінської ланки на рівні області (слідче управління) чи держави в цілому (Головне слідче управління), підстави витребування матеріалів

кримінальних проваджень повинні бути чітко регламентовані і визначені, зокрема до них можна віднести наступні:

1) у зв'язку із розглядом звернень на неефективне здійснення досудового розслідування, допущення порушень чинного кримінального процесуального законодавства слідчими, у разі неможливості розгляду таких звернень без ознайомлення з матеріалами кримінального провадження;

2) з метою надання практичної та методичної допомоги в проведенні досудового розслідування в кримінальних провадженнях про тяжкі та особливо тяжкі злочини, досудове розслідування по яких викликає підвищену увагу громадськості та засобів масової інформації;

3) для вирішення питання про здійснення досудового розслідування в кримінальному провадженні безпосередньо слідчими органу досудового розслідування вищого рівня;

4) для перевірки повноти виконання раніше наданих керівником органу досудового розслідування в порядку статті 39 Кримінального процесуального кодексу України письмових вказівок у кримінальних провадженнях, а також обґрунтованості прийняття рішень про закриття кримінальних проваджень про тяжкі й особливо тяжкі злочини, інші кримінальні правопорушення, які викликали значний суспільний резонанс;

5) у разі проведення відповідно до вимог законодавства службових розслідувань за фактами порушень слідчими законодавства під час здійснення ними досудового розслідування.

Ознайомлення з матеріалами кримінальних проваджень, у яких повідомлено особам про підозру у вчиненні кримінальних правопорушень, у порядку контролю за станом організації їх досудового розслідування повинно здійснюватись у строк до 5-и робочих днів. У разі значного обсягу матеріалів кримінального провадження вказаний строк може бути продовжено до 10 робочих днів тим керівником, який його вотребував.

Ознайомлення з матеріалами кримінальних проваджень, у яких не встановлено осіб, які вчинили кримінальні правопорушення, повинно

здійснюватися у строк не більше 10 робочих днів, а в разі складності та значного обсягу кримінального провадження вказаний строк може бути продовжено керівником органу досудового розслідування, який його вотребував, до 20 робочих днів.

Таке вивчення кримінальних проваджень не повинно шкодити процесу здійснення досудового розслідування та зупиняти виконання слідчих (розшукових) дій і негласних слідчих (розшукових) дій.

Таким чином, відомчий контроль повинен бути відображений не тільки у відомчих нормативних актах, але й у нормах кримінального процесуального законодавства. Тому сьогодні виникає особлива необхідність доповнити статтю 39 Кримінального процесуального кодексу України положеннями про вотребування матеріалів кримінальних проваджень для надання вказівок з метою забезпечення законності та оперативності у прийнятті процесуальних рішень, а також дотримання прав і свобод осіб, залучених до сфери кримінального провадження.

Роль керівника слідчого підрозділу у роботі колективу слідчих є дуже важливою і незамінною жодними правовими чи процесуальними механізмами чи засобами. Результати проведеного соціологічного дослідження думки працівників Національної поліції України засвідчили, що факторам впливу на ефективність роботи слідчого підрозділу на думку 71,6% опитаних є службове навантаження, 70,1% відповідей про вплив керівника слідчого підрозділу, 66,6% акцентують увагу на дієвості відомчого контролю, 53,9% відповідей стосуються неналежної комунікації з процесуальним керівником органу прокуратури, 31,9% обрали варіант відповіді «умови праці самих слідчих» (Додатки А, Б).

Крім цього, серед організаційно-управлінських заходів, які сприяють професійному росту слідчих, то 41,3% учасників дослідження зазначили про індивідуальне заслуховування матеріалів кримінальних проваджень. У відповідях 32,4% опитаних йшлося про спільні наради з процесуальними керівниками, слідчими суддями. І, найменша частка респондентів – 21,4%

звертає свою увагу на заняття в системі службової підготовки. Серед тих, хто не визначився, було зафіксовано 5,0% опитаних (Додатки А, Б).

За таких умов, коли зростає службове навантаження на слідчого і рівень професійності ще не досяг суттєвого показника, останньому досить складно самотужки організуватись, визначити пріоритети, спланувати слідчі (розшукові) дії тощо. У цьому, на наш погляд, і є основне призначення керівника слідчого підрозділу.

Отже, як підсумок слід зазначити, що наділення керівника слідчого підрозділу подібними повноваженнями стане важливим кроком на шляху оптимізації й удосконалення відомчого контролю і реальною гарантією законності й обґрунтованості прийнятих слідчим рішень у кримінальному провадженні.

Керівник слідчого підрозділу повинен бути наділений самостійністю у виборі правових засобів, які найбільш повно відповідають конкретній ситуації та можуть забезпечити всебічність і об'єктивність дослідження обставин провадження.

Зауважимо, що вибір керівником слідчого підрозділу засобів відомчого контролю повинен бути зумовлений як характером провадження, так і особистими характеристиками слідчого, як то професійність, досвід практичної роботи, кваліфікація, спеціалізація з розслідування кримінальних проваджень тощо.

3.2. Удосконалення апаратно-функціонального забезпечення роботи слідчого підрозділу з розслідування злочинів в умовах зміни правового режиму

Кримінальна процесуальна діяльність за своїм характером є динамічною, структурованою, яка чітко визначена та врегульована нормами чинного законодавства, реалізується через кримінальну процесуальну форму.

Як і будь-який динамічний процес, кримінальна процесуальна діяльність залежить від низки факторів, пов'язаних зі змінами у суспільних відносинах, політичних процесів, економічної, соціальної, інформаційної та інших складових, які впливають на державно-правові явища і процеси.

Зміни правових режимів, і особливо запровадження воєнного стану в Україні протягом 2022-2025 років, докорінно змінили підходи до організації та реалізації кримінальної процесуальної діяльності.

Нами вже зазначалося у попередніх підрозділах дисертаційного дослідження про те, що слідчі підрозділи Національної поліції України у своїй діяльності здійснюють розслідування майже 95 % всіх кримінальних проваджень з усіх видів підслідності. Саме тому питання організації роботи та удосконалення апаратно-функціонального забезпечення слідчої діяльності підрозділів Національної поліції України є вкрай важливим, зумовлений змінами правових режимів, зокрема і воєнного стану, необхідністю надання адекватних відповідей на сучасні соціальні, правові, безпекові запити суспільства.

Автором дисертаційного дослідження пропонується визначити три найбільш важливі, практико орієнтовані шляхи оптимізації організації слідчої роботи, зокрема і керівника слідчого підрозділу:

- 1) поліпшення організації слідчої діяльності в центрі і на місцях;
- 2) формування практико орієнтованих інструкцій, алгоритмів дій та рекомендацій щодо застосування кримінального процесуального законодавства, наприклад, в умовах розслідування резонансних злочинів;
- 3) удосконалення процесів підготовки та прийняття управлінських рішень керівником слідчого підрозділу.

Вказані пропозиції на перший погляд є доволі загальними, проте, на наше глибоке переконання, можуть стати дієвим інструментом в оптимізації роботи слідчого підрозділу, і саме тому потребують деталізації. Також на думку автора дисертації, слід виробити нові практичні підходи у питаннях підвищення рівня ефективності слідчої діяльності.

1. Поліпшення організації слідчої діяльності в центрі і на місцях. Так, важливим завданням кожного державного органу (системи) є формування єдиного інформаційного простору для роботи з інформаційними потоками, налагодження застосування інформаційних технологій.

Приміром, переведення усіх кримінальних проваджень із письмової у електронну форму, що вирішить багато практичних питань організації роботи.

Прийняття на озброєння досягнень сучасних комп'ютерних технологій надасть змогу полегшити організаційно-технічну і методичну роботу, підвищити якість підготовки процесуальних та організаційно-розпорядчих документів за всіма напрямками слідчої діяльності.

У цьому сенсі головним аспектом підвищення рівня ефективності організації слідчої роботи під час здійснення досудового розслідування кримінальних правопорушень, слід вважати інформаційну взаємодію із судами, органами прокуратури та різними інформаційними базами даних державних підприємств, зокрема, різноманітними реєстрами для отримання авторизованої оперативної інформації.

Наступним важливим кроком до оптимізації роботи слідчих та слідчого підрозділу зокрема є створення сприятливих умов для виконання службових обов'язків, що безпосередньо впливає на результативність діяльності. Створювані умови спрямовані на стимулювання самих слідчих до саморозвитку та самовдосконалення, підвищення рівня професійної майстерності. Необхідно застосовувати зрозумілу мотивацію праці, дотримуватися справедливих оцінок досягнутих результатів і справедливого заохочення чи покарання.

Безумовно, важливими при цьому залишаються гідні умови праці на робочому місці. Дуже тонка матерія – морально-психологічний клімат у колективі, що також є важливою умовою, яка впливає на результативність праці.

Слідча діяльність повинна бути належним чином спланованою, що є запорукою ефективності та успішності як управлінської функції, так і

безпосередньо слідчої.

Звісно, складання плану роботи не завжди є необхідним, особливо у випадку розслідування у найпростіших кримінальних провадженнях, робота у яких проводиться звичайним шляхом. Проте слід розуміти, що навіть у таких провадженнях можуть виникнути непередбачувані обставини, до яких завжди потрібно бути готовим. Тому складання планів роботи слідчими повинно вважатися обов'язковою умовою організації роботи. Однак доцільніше, щоб план роботи формувався за допомогою програмного забезпечення з відповідною синхронізацією із ЄРДР, що затратиме мінімум робочого часу, а план, у свою чергу, слугуватиме одночасно і зручним службовим органайзером як для самого слідчого, так і керівника слідчого підрозділу. Такий підхід надасть можливість упорядковувати робочу інформацію з усіх кримінальних проваджень, відобразити усі процесуальні строки у календарному розрізі, першочергові процесуальні дії тощо.

Організація роботи слідчого підрозділу є насамперед комплексом взаємопов'язаних дій слідчих, заснованих на ієрархії та поділі праці, спрямованих на оптимізацію, упорядкованість та узгодженість функціонування слідчого підрозділу для досягнення цілей і завдань за наявності відповідних умов.

За результатами проведеного соціологічного дослідження думки працівників національної поліції України встановлено, що серед факторів, які визначають умови праці в слідчих підрозділах Національної поліції України, найбільша кількість респондентів – 59,8% визначає соціально-психологічні; 48,9% опитаних наголошують на морально-технічних; 45,4% зазначили про психофізіологічні, 37,1% – санітарно-гігієнічні; 14% назвали естетичні фактори (Додатки А, Б).

Умови праці працівників слідчих підрозділів Національної поліції України прямо та опосередковано впливають на ефективність та результативність слідчої діяльності. Адже кожний із названих у соціологічному дослідженні факторів впливу на умови праці є причиною,

наприклад рівня психічного та фізичного здоров'я слідчого, ступеня виснаженості, рівня задоволеності, робочою обстановкою тощо.

У ці ситуації роль керівника слідчого підрозділу зростає, тому що він має можливість регулювати ступінь службового навантаження на конкретного слідчого, перерозподіляти кримінальні провадження, добові наряди, доручати проведення тих чи інших слідчих (розшукових) дій, поліпшувати санітарно-побутові умови роботи, застосовувати індивідуальні заходи впливу до співробітників тощо.

В цілому, на наш погляд, оптимізація роботи слідчого підрозділу полягає у наступних заходах.

1. Спрощення процедур кримінального провадження, реформування кримінального процесуального законодавства України. Досить часто у науковій літературі під спрощенням кримінального провадження розуміють інститут угоди про визнання винуватості. Зрозуміло, що доцільність його застосування у кримінальному провадженні України безсумнівна. До того ж це – своєрідний стандарт європейських країн, а до аргументів щодо активного застосування на практиці інституту угод у кримінальному провадженні можна зарахувати такі: вичерпані ключові організаційні можливості підвищення рівня ефективності системи кримінального провадження; очевидне відставання у розвитку вітчизняного кримінального судочинства порівняно з іншими країнами, зокрема європейськими; перевантаження органів прокуратури та слідства; перевантаження судової системи.

Як слушно зазначає І. Канюка, загалом ідеї процесуальної економії є двигуном раціональної організації кримінального процесу та відіграють важливу роль у підвищенні рівня ефективності системи кримінального провадження. Тому однією з керівних засад сучасного розвитку кримінального процесуального законодавства є ідея спрямованості законодавчої роботи на оптимізацію кримінально-процесуальної форми і раціоналізацію кримінально-процесуальної діяльності за допомогою їх пришвидшення, спрощення і здешевлення.

2. Повне завершення реформаційних процесів щодо слідчих органів, підрозділів детективів, органів дізнання, структурних змін в самій Національній поліції України.

3. Зміна кримінально-правової політики слідчих підрозділів. Головним учасником з реалізації у державі кримінально-правової політики є слідчі підрозділи Національної поліції України. Тому саме вони мають вирішити комплекс завдань щодо створення умов для успішної реалізації кримінально-правової політики у державі, що у підсумку повинно якнайкраще забезпечити ефективну протидію злочинності. До таких завдань належать:

- захист особи, власності, держави й інших об'єктів (інтересів), які охороняються кримінальним законом від злочинних посягань;
- розробка та ініціювання прийняття нормативних, цільових програм, які дають можливість здійснювати протидію і запобігання злочинності;
- використання різноманітних методів кримінально-правової політики, а саме: криміналізації і декриміналізації, пеналізації та депеналізації, диференціації й індивідуалізації кримінальної відповідальності;
- тлумачення чинного законодавства, узагальнення та роз'яснення його точного змісту, практики у сфері протидії злочинності;
- з'ясування ефективності діяльності правоохоронних органів щодо застосування на практиці інститутів і норм кримінального права;
- недопущення порушення взаємозв'язку між нормами кримінального права і нормами різних галузей законодавства тощо.

4. Автоматизація кримінального процесу, зокрема ведення кримінальних проваджень, розширення електронної форми фіксації процесуальних дій. Про перспективи впровадження інформаційних технологій у кримінальне провадження вже зазначалося у різних відношеннях. Однак важливим є розширення та синхронізація супутніх сфер кримінально-правової діяльності. Наприклад, В. Хахановський пропонує вирішити питання щодо автоматизації експертиз дактилоскопічних досліджень, що у разі пришвидшить проведення експертиз цього типу. Зазначене доречно

запропонувати і для інших експертних досліджень та реєстрів баз даних, що у разі правильної реалізації з їхньою синхронізацією, забезпечить суттєвий рівень оптимізації слідчої роботи та фактично переведе його на новий удосконалений щабель.

5. Підвищення якості й ефективності взаємодії керівників слідчих підрозділів, самих слідчих з іншими керівниками та органами в межах як внутрішньовідомчої взаємодії, так і зовнішньої. Важливо наголосити, що взаємодія органів, посадових осіб, зокрема у сфері кримінальної юстиції, є центральним елементом організації їхньої роботи. Здійснюючи свої повноваження, слідчий є суб'єктом єдиної організаційної структури кримінального провадження, у межах якої він безпосередньо взаємодіє з іншими учасниками кримінального провадження.

Відповідно до ст. 3 КПК України слідчий, керівником органу досудового розслідування віднесені до сторони обвинувачення разом із прокурором, а також потерпілим, його представником і законним представником. Тому вони повинні організаційно взаємодіяти із вказаними суб'єктами.

2. Формування практико орієнтованих інструкцій, алгоритмів дій та рекомендацій щодо застосування кримінального процесуального законодавства, наприклад, в умовах розслідування резонансних злочинів.

Сучасний етап розвитку кримінального процесу України характеризується підвищеною складністю правоохоронної діяльності, зростанням кількості складних і багатоепізодних кримінальних проваджень, трансформацією злочинності, а також необхідністю адаптації правозастосовної практики до умов воєнного стану та цифровізації суспільних відносин. За таких умов особливої актуальності набуває питання формування ефективного науково-методичного супроводу діяльності органів досудового розслідування.

Одним із ключових напрямів удосконалення організації слідчої діяльності є розроблення практико-орієнтованих інструкцій, алгоритмів дій та методичних рекомендацій щодо застосування кримінального процесуального

законодавства. Йдеться передусім про створення системи уніфікованих практичних рішень, які можуть застосовуватися під час розслідування складних, резонансних або нетипових кримінальних правопорушень.

Необхідність формування таких методичних матеріалів обумовлена тим, що кримінальна процесуальна діяльність має динамічний характер і часто здійснюється в умовах невизначеності, обмеженого часу та значного психологічного навантаження на слідчого. У практичній діяльності нерідко виникають ситуації, коли працівники органів досудового розслідування вперше стикаються з новими видами злочинів або складними процесуальними конструкціями, що потребують швидкого прийняття юридично виважених рішень. Саме тому наявність узагальнених алгоритмів діяльності значно спрощує процес орієнтації у складних слідчих ситуаціях.

Формування практико-орієнтованих рекомендацій дозволяє створити систематизовану базу ефективних процесуальних моделей поведінки. Ознайомлення із такими напрацюваннями дає можливість слідчим, дізнавачам і прокурорам швидко адаптуватися до нестандартних умов розслідування, уникати типових помилок та підвищувати якість прийнятих процесуальних рішень. Фактично йдеться про накопичення колективного професійного досвіду правоохоронної системи та його трансформацію у доступний практичний інструментарій.

Важливим результатом запровадження зазначеного підходу є досягнення єдності правозастосовної практики. Уніфікація методик розслідування сприяє виробленню узгоджених підходів до кваліфікації кримінальних правопорушень, планування слідчих (розшукових) дій, оцінки доказів та прийняття процесуальних рішень. У свою чергу, це формує передбачуваність кримінального провадження, дозволяє прогнозувати його перспективи та забезпечує стабільність судової практики.

Крім того, систематизовані методичні матеріали виконують важливу інформаційно-освітню функцію. Вони сприяють поширенню знань серед широкого кола працівників правоохоронних органів щодо нових форм

злочинності, способів їх вчинення, сучасних криміналістичних методик та ефективних способів документування доказової інформації. Таким чином забезпечується підвищення загального професійного рівня працівників системи кримінальної юстиції.

Особливого значення набуває поєднання теоретичних положень науки кримінального процесу з практичними потребами правоохоронної діяльності. Наукові розробки, які тривалий час залишалися переважно доктринальними, повинні трансформуватися у прикладні рекомендації, придатні для щоденного використання слідчими підрозділами. Такий синтез науки і практики дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень та підвищити ефективність досягнення завдань кримінального провадження.

Важливою складовою сучасного науково-методичного забезпечення є врахування міжнародного досвіду, зокрема практики держав – членів Європейського Союзу, а також правових позицій Європейського суду з прав людини. Аналіз відповідних рішень дозволяє адаптувати діяльність правоохоронних органів до європейських стандартів захисту прав людини, мінімізувати ризики порушень Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод та підвищити рівень правової визначеності процесуальних рішень.

Запровадження централізованої системи розроблення методичних матеріалів має низку суттєвих переваг. По-перше, забезпечується єдиний підхід до формування рекомендацій, що виключає суперечливість відомчих документів. По-друге, такі документи повинні бути лаконічними, структурованими та максимально практичними, що спрощує їх використання у щоденній службовій діяльності.

Особливістю методичних рекомендацій має бути їх імперативно-рекомендаційний характер. Це означає, що вони визначають оптимальний алгоритм дій, однак допускають можливість відступу від нього за умови належного обґрунтування конкретними обставинами кримінального провадження. Такий підхід дозволяє зберегти процесуальну самостійність

слідчого та водночас забезпечити стандарти якості розслідування.

Не менш важливою перевагою є розвантаження слідчих підрозділів базового рівня. Працівники, які безпосередньо здійснюють досудове розслідування, не повинні витрачати значний час на розроблення методичних документів, оскільки їх основним завданням є здійснення процесуальної діяльності. Централізація науково-методичної роботи дозволяє зосередити ресурси на практичному виконанні завдань кримінального провадження.

У ширшому контексті впровадження практико-орієнтованого методичного забезпечення сприяє формуванню професійної культури слідчої діяльності. Наявність зрозумілих алгоритмів роботи знижує рівень професійної невизначеності, підвищує впевненість працівників у правильності власних дій та сприяє розвитку єдиних стандартів службової поведінки.

Окремо слід наголосити, що такі методичні матеріали можуть виступати ефективним інструментом професійного навчання молодих слідчих. В умовах кадрової плинності та значного оновлення персоналу органів досудового розслідування вони виконують функцію своєрідного практичного наставництва, забезпечуючи передачу професійного досвіду безпосередньо через стандартизовані моделі діяльності.

Таким чином, формування системи практико-орієнтованого науково-методичного супроводу керівництва досудовим розслідуванням є необхідною умовою підвищення ефективності кримінальної процесуальної діяльності. Такий підхід забезпечує узгодженість правозастосовної практики, підвищує якість процесуальних рішень, сприяє дотриманню прав людини та створює передумови для модернізації діяльності органів досудового розслідування відповідно до сучасних викликів.

3. Удосконалення процесів підготовки та прийняття управлінських рішень керівником слідчого підрозділу. Серед багатьох питань прийняття управлінських рішень – проблема їх ефективності займає чільне місце. У зв'язку з цим актуальним залишається питання дослідження шляхів підвищення ефективності процесів підготовки та прийняття управлінського

рішення керівником слідчого підрозділу. Оптимізація та висока ефективність досягаються, на наш погляд, лише за умови оптимальних соціальних відносин та високого рівня організації праці у колективі, із задіянням всіх можливих потенційних можливостей суб'єкта управлінської діяльності – керівника слідчого підрозділу.

У зв'язку з цим ступінь ефективності праці окремого взятого слідчого не може бути належним чином оцінений, виходячи виключно із поточних завдань, а передбачає також виявлення та вивчення тих можливостей, які забезпечують належний рівень ефективності виконуваної роботи в умовах наростаючої кількості задач та матеріалів кримінальних проваджень.

Знання цих потенційних можливостей є науковим обґрунтуванням роботи керівника слідчого підрозділу і є запорукою побудови ефективно працюючого слідчого підрозділу. За таких умов, актуальним постає питання про виявлення потенційних скритих резервів, які сприятимуть покращенню роботи та підвищенню ефективності та продуктивності праці слідчих у підрозділі, застосування і використання керівником ефективних методів управлінської діяльності, підготовки та прийняття оптимальних рішень у професійній роботі.

Управлінські рішення різні за своєю природою, характером, суб'єктом прийняття тощо. Керівники різних слідчих підрозділів по-різному реалізують управлінську діяльність у своїх колективах. Причини таких дій криються у психологічних особливостях особистості кожного окремо взятого керівника, наявності у його свідомості психічних бар'єрів, догм, звичок до певного стилю роботи, використання перевірених методів управлінської діяльності, або ж навпаки – жага до впровадження нових наукових методів, нових методик роботи в колективі та ін.

Звичайно, першочергова задача в роботі будь-якого колективу – це досягнення позитивного результату. У слідчій діяльності – це завершення досудового розслідування у кримінальних провадженнях, шляхом прийняття кінцевих процесуальних рішень, недопущення тяганини, порушень строків

досудового розслідування, дотримання прав і свобод осіб, залучених до сфери кримінальної процесуальної діяльності.

Для досягнення зазначеної в попередньому абзаці мети роботи слідчого підрозділу керівнику необхідно вміло застосовувати заходи правового, психологічного, матеріального, морального характеру, спрямовані на вплив на свідомість слідчого.

У цьому аспекті роль права під час підготовки управлінського рішення досить значна. Адже саме передбачення правових положень у тексті нормативно-правових актів вже «змушує» особовий склад слідчого підрозділу до неухильного дотримання та виконання таких вимог в межах забезпечення дієвості принципу законності у слідчій діяльності. Правова норма не залишає вибору працівникам слідчого підрозділу і забезпечує реалізацію саме певним чітко визначеним способом. Для керівника слідчого підрозділу під час підготовки та ухвалення управлінського рішення також існують правові постулати, яких необхідно дотримуватись і використання яких дозволяє заздалегідь закласти у процес прийняття управлінського рішення ефективність та результативність кінцевого рішення та наслідків.

Вплив зміни правових режимів на прийняття управлінських рішень керівником слідчого підрозділу не викликає сумнівів. Адже такі зміни завжди супроводжуються внесенням поправок до чинних законів та підзаконних актів, які мають юридичну силу і обов'язкові до виконання. Серед іншого правовий режим воєнного стану в Україні вніс кілька коректив до процесу організації кримінальної процесуальної діяльності, зокрема і роботи слідчих під час здійснення досудового розслідування кримінальних правопорушень.

Враховання таких змін є запорукою роботи будь-якого керівника слідчого підрозділу, який мислить наперед, планує діяльність не на день-два, а на місяць, квартал, півріччя. Він змушений враховувати як наявні, так і можливі в майбутньому ризики і зміни, виклики воєнного стану, соціально-економічних змін у суспільних відносинах, політичну ситуацію в країні тощо.

Полегшують у цьому аспекті роботу керівника слідчого підрозділу

наявні методичні розробки з прийняття і ухвалення управлінських рішень, якщо такі приймаються вищою інстанцією у ієрархії слідчої вертикалі – Головним слідчим управлінням Національної поліції України. Такого роду інструктивні рекомендації покликані впроваджувати методи прийняття складних управлінських рішень, які вже довели свою ефективність, в умовах коли, наприклад, молодий керівник це не має досвіду використання таких методів у своїй професійній діяльності.

Найбільший ефект від використання тих чи інших методів управлінської діяльності забезпечується за умови їх системного впровадження, а не використання у хаотичному порядку.

Останніми роками досить поширеними є методи наукового прогнозування результатів управлінської діяльності, аналіз практики прийняття тих чи інших рішень керівниками слідчих підрозділів у порівнянні з показниками роботи їх підрозділів за певний період часу.

Разом з тим, як вже зазначалося, сучасний процес підготовки та прийняття управлінських рішень характеризується використанням не одного методу, а є симбіозом взаємопов'язаних операцій та методів. Усі методи, які використовуються під час ухвалення управлінського рішення, фактично є елементами єдиного ланцюга. У зв'язку з цим, однією з найбільш актуальних проблем, які сьогодні потребують вирішення, є створення відповідних науково обґрунтованих підходів і процедур до формування управлінських рішень керівником слідчого підрозділу і їх закріплення у текстах нормативних актів з метою швидкого впровадження у роботу слідчих підрозділів якомога більшої кількості територіальних підрозділів поліції.

Цим забезпечується поєднання адміністративних і наукових методів управлінської діяльності та їх гарантування через правове закріплення у положеннях правових норм тих чи інших нормативно-правових актів.

Ведемо мову про формування і створення загальних підходів та процедур, а не для вирішення окремо взятих проблем. Адже вирішення багатьох професійних проблем і питань лежить у площині професійного

досвіду, навичок багаторічної роботи тощо. А для вирішення дійсно складних проблемних завдань – необхідно використовувати науково обґрунтовані та ефективні методи, які вже довели свою ефективність раніше.

Одним із варіантів підвищення ефективності в роботі керівника слідчого підрозділу є удосконалення підготовчої роботи щодо організації та проведення колективних нарад з особовим складом.

За результатами проведеного опитування керівників слідчих підрозділів Національної поліції України встановлено, що ефективність групових форми підготовки управлінських рішень на теперішній час невисока. Так, наприклад, якщо аналізувати питання оперативних нарад слідчих підрозділів, то 20 % питань аналізуються досить поверхово, ще 20 % не потребують «колективної думки» для їх опрацювання. На відсутність творчого підходу і нераціональне використання часу за умови колективного вирішення проблем скаржаться 25-36 % слідчих – учасників таких нарад. Приблизно ще 25 % незадоволені своїм впливом під час обговорення і прийняття управлінського рішення, і мабуть саме тому 8 % з них висловили свою незгоду із прийнятими на нараді рішеннями.

До 85 % учасників нарад стверджують, що вони завчасно не знають повістку дня та про можливі питання для обговорення можуть тільки здогадуватись. Такого роду інформаційний та інформативний вакууми створюють прогалини, які заважають оперативності прийняття рішень та повноті обговорюваних питань.

Від 18 до 26 % слідчих вважають, що під час наради її учасники не зацікавлені у кінцевому управлінському рішенні, особливо якщо обговорюване питання прямо не стосується конкретного слідчого; 28 % відчують себе на засіданнях невпевнено; 30 % з них вважає, що після колективного обговорення питань стосунки між учасниками засідання погіршуються, а під час нарад створюється напружена морально-психологічна атмосфера.

На відсутності службової та професійної зацікавленості питань, що

обговорюються на нараді, простежується у 18-25 % опитаних слідчих, а подекуди цей показник досягає і 40 %. Серед причин такої пасивної поведінки учасників оперативних нарад при керівникові слідчого підрозділу респонденти виділяють такі:

- відсутність конкретного підходу до вирішення питання, відбувається просто обговорення питання у найбільш загальному аспекті;
- питання, яке обговорюється не стосується службових інтересів низки співробітників слідчого підрозділу;
- обговорюване питання не піддається глибокому системному аналізу;
- відсутність справедливої критики;
- бажання залишитись непоміченим, не привертати уваги, не псувати стосунки з колегами по службі;
- низьку попередню підготовку та організацію спільного обговорення проблемних питань.

Далеко не всі учасники оперативних нарад при керівникові слідчого підрозділу (приблизно 34 % опитаних) задоволені впливом на стан обговорення питань та прийняте управлінське рішення (35 % опитаних). Це свідчить про відсутність однастайності у формуванні цілей, поглядів та колективних інтересів у слідчому підрозділі. За таких умов складно розраховувати на узгодженість дій та прийняття кінцевих управлінських рішень.

Крім того, 37 % опитаних слідчих стверджують, що під проведення розширених нарад з іншими підрозділами територіальних відділів поліції, які супроводжують розслідування кримінальних проваджень, учасники наради схильні відстоювати власні корпоративні інтереси. Це свідчить про відсутність єдності у спрямуванні зусиль на прийняття кінцевого процесуального рішення у кримінальному провадженні – складанні обвинувального акта і направлення його до суду.

Ще 42 % опитаних слідчих зазначили, що під час проведення оперативних нарад вони не повністю висловлюють свою думку або ж взагалі

не кажуть те, що хотіли сказати ще до її початку. Це є свідченням того, що існують якість стримуючі фактори.

Під час колективних обговорень службових питань ключова роль відводиться головуючому на нараді – керівнику слідчого підрозділу. Майже 95 % опитаних вважають, що у головуючого є чіткий план проведення наради, принаймні у голові, і продумані деталі можливої дискусії.

Про те, що головуючий здатний впливати на стан обговорення питань, продукування рішення, його ухвалення, зазначають 100 % опитаних слідчих. Таким чином підтверджуються професійні навички та вміння керівників слідчих підрозділів, які обіймають свої посади. Здатність впливати на формування управлінського рішення під час його колективного обговорення, проявляється також і в тому, що значущі рішення якщо і не приймаються ним особисто, то визначаються і контролюються.

Із зазначеного випливає, що здатність керівника слідчого підрозділу впливати на прийняття управлінського рішення – це результат цілеспрямованої діяльності керівника з узагальнення та реалізації свого професійного досвіду. У зв'язку з цим не викликає сумнівів той факт, що з одного боку, значна кількість опитаних слідчих (30-61 %) вважає, що здібності учасників нарад, їх досвід, професійна майстерність, використовуються не в повному обсязі; з іншого боку – майже всі опитані одностайні у думці, що склад учасників колективного обговорення питань слідчої діяльності, їх моральність, освіченість, досвід, професійна підготовка, інформованість, інтелектуальний потенціал, сприяють прийняттю ефективних та результативних рішень.

Вважаємо, що оперативна нарада при керівникові слідчого підрозділу є дійсно можливістю сформулювати та прийняти належне професійне рішення, звісно за умови, що:

- ніхто зі слідчих не буде носити суспільно корисну інформацію «в собі»;
- кожний учасник наради проявлятиме особисту та службову

зацікавленість як в обговоренні питань, так і формулюванні та прийнятті управлінського рішення;

- у головуючого буде чіткий план проведення наради, спрогнозовані можливі деталі на хід майбутньої дискусії.

Для керівника слідчого підрозділу важливим залишається питання підготовки до проведення оперативних нарад зі слідчими, що полягає у наступному:

1) вміло обирати найбільш актуальні та важливі питання для колективного обговорення;

2) завчасно повідомляти порядок денний майбутньої наради, наприклад з вечора на ранок;

3) підвищувати активність та зацікавленість учасників наради шляхом залучення до дискусії, підтримкою підходу, коли слід висловитись кожному;

4) контроль часу під час проведення наради – по суті і по-діловому;

5) формувати єдину систему ціннісних орієнтирів та мотивації у колективі, в тому числі і під час прийняття схожих управлінських рішень за однотипними питаннями, а не суперечливих, скандальних тощо;

6) підвищувати та стимулювати між всіма учасниками слідчого підрозділу високу ступінь довіри, бажання висловлювати зауваження та критику, в т. ч. і самокритику;

7) звільнитись від формалізму під час прийняття колективного рішення.

Ефективність наради залежить не тільки від підготовленості керівника слідчого підрозділу, а і навичок самих слідчих. Тому ці питання, на наш погляд, повинні відпрацьовуватись, відточуватись професійна майстерність як керівників, так і слідчих. Будь-яка підготовлена нарада повинна мати на меті вирішення декількох задач – більш важливої і менш пріоритетної, визначення їх послідовності виконання і реалізації тощо.

Мета – це основна суть проведення наради і найбільш важливе його призначення. Керівник слідчого підрозділу як головуючий на нараді повинен

для себе чітко усвідомлювати, які саме зміни і процеси в службово-професійній діяльності колективу повинні настати після її проведення. У деяких випадках після такої підготовки з визначення мети і задач наради стає очевидною необхідність, актуальність і своєчасність її проведення.

Порядок денний повинен бути сформований збалансовано, з рівномірним інтелектуальним навантаженням на всіх учасників наради. Доречно проводити одну нараду із обговоренням декількох питань. З метою створення позитивної налаштованості усіх учасників наради, формування колективної єдності, напочатку слід розглянути більш прості та однозначні питання, а потім переходити вже до більш дискусійних. Головуючий під час підготовки до наради формує план, визначає і розподіляє питання для обговорення, виступає своєрідним диригентом, запрошує до дискусій по черзі, не дозволяє та присікає бідь-які прояви агресії, некоректного висловлювання, маячні і «пустоблудства». Важливим також є початок наради, вступне слово головуючого з елементами мотиваційно-психологічного впливу на слідчих, наголошення на важливості питань, які будуть обговорюватися та ролі кожного присутнього у прийнятті управлінського рішення.

Заключне або т. зв. прикінцеве слово головуючого також має значення. Адже саме тут він дає оцінку проведеній нараді, наголошує на ролі кожного, акцентує увагу на найбільш цікавих та позитивних моментах дискусії, визначає ступінь досягнення поставленої мети наради і виконання сформованих задач.

Ще одним важливим моментом, який хоча і опосередковано, але все ж таки впливає на ефективність проведення нарад у слідчому підрозділі – це нормальні, комфортні умови праці, тобто матеріально технічне забезпечення та оснащення службових приміщень і кабінетів. Першим застереженням є максимальна заборона проведення нарад у кабінеті керівника слідчого підрозділу, де учасників наради можуть відволікати телефонні дзвінки, постійні відвідувачі, узгодження питань представниками інших служб і підрозділів. Необхідно також подбати про достатню кількість місць у

приміщенні, нормальний температурний режим, стан освітлення, вентиляції та інших побутових деталей, неналежний стан функціонування яких може вплинути на зосередженість учасників наради під час обговорення питань порядку денного.

Звісно, що висловлені вище рекомендації щодо підготовки та проведення оперативних нарад не є вичерпними, не претендують на свою виключність. Адже, на практиці організація підготовки та проведення нарад іноді неповторна і суттєво залежить від специфіки питань, які обговорюються, професійного рівня співробітників, досвіду колективного обговорення та ухвалення компромісного управлінського рішення, інформативності, злагодженості та ідейної єдності колективу слідчого підрозділу тощо.

Під час проведення деяких нарад і взагалі доречною видається ситуація, за якої слід почати з оголошення проекту рішення. Слід підсумувати, що обговорення кожного питання має свою специфіку. Мистецтво управління якраз і полягає в тому, що, володіючи базовими вміннями і навичками, керівник слідчого підрозділу знаходить найбільш оптимальну формулу проведення дискусії та ухвалення управлінського рішення.

Слід підкреслити, що колектив, здатний ухвалювати ефективні управлінські рішення повинен характеризуватись:

- високим відсотком спільних цінностей та єдністю колективних цілей;
- соціальною зрілістю та мотиваційною єдністю всіх учасників слідчого підрозділу на вирішення певних службових питань;
- інформативністю членів колективу, наявністю позитивної комунікації, високим рівнем взаємопорозуміння.

Головуючому на оперативній нараді – керівнику слідчого підрозділу слід завчасно скласти план проведення засідання, продумати деталі можливої дискусії, спрогнозувати основні недоліки чи критичні моменти, які можуть вплинути на прийняття кінцевого рішення та ін. Під час оперативної наради слід всіляко стимулювати ініціативність її учасників, проявляти лояльність та

дипломатичність під час невдалих виступів і реплік, дослухатись до думки кожного учасника наради і в той же час не допускати відходження від теми, висловлювання не по суті питання, які відволікають і забирають багато часу. Під час наради керівник слідчого підрозділу не повинен «виключатися» з обговорення, покидати зал, перекладати свої повноваження на когось, чітко розмежовувати суттєві доводи та висновки від інших реплік, резюмувати питання, за якими досягнуто порозуміння, слідкувати за регламентом розгляду питань, у жодному разі не порушувати його самому. Керівник повинен володіти навичками та вміннями, які допоможуть йому у будь-який момент оживити дискусію, створити умови, за яких учасники наради зможуть висловити свою думку без жодних вагань і моральних фільтрів. Для цього необхідно мати не тільки чітку концентрацію управління і діяльності колективу слідчого підрозділу, але і знати, чого можна очікувати від кожного співробітника при колективному обговоренні тих чи інших питань, достатньо добре орієнтуватись у міжособистісних відносинах, розуміти тактику і стратегію кожного учасника наради.

Отже, важливим методом відомчого контролю, що позитивно зарекомендував себе у багаторічній практиці, є проведення оперативних нарад і заслуховувань, колективне обговорення найбільш важливих питань організації роботи з оцінкою різних думок і пропозицій (у т.ч. альтернативних) у підготовці управлінських рішень. За підсумками наради керівник слідчого підрозділу формулює висновки та завдання, визначає виконавців і відповідальних та оптимальні (конкретні) строки.

Здійснення відомчого контролю шляхом проведення оперативних нарад дає змогу дослідити діяльність слідчого під час досудового розслідування кримінального провадження, зокрема під час проведення слідчих (розшукових) дій, прийняття процесуальних рішень, винесення клопотань про застосування заходів забезпечення кримінального провадження тощо. У цьому випадку аналізу піддаються причини та умови відмов слідчих суддів під час обрання, наприклад, запобіжних заходів, небажання процесуальних керівників

прокуратури погоджувати оголошення про підозру у кримінальному провадженні, розглядаються питання щодо дотримання прав і свобод осіб, залучених до сфери кримінального провадження у статусі свідка, експерта, перекладача тощо.

Крім цього, керівнику слідчого підрозділу необхідно:

- 1) розуміти ступінь і характер свого впливу на слідчих;
- 2) цінувати і всіляко заохочувати наявність особистої думки у слідчого з кожного питання, навіть якщо вона не співпадає із колективною;
- 3) надавати учасникам оперативної наради свободу дій у виборі тих чи інших рішень;
- 4) ділитися своїми думками з аудиторією;
- 5) враховувати прийняті рішення з особистими інтересами кожного члена колективу;
- 6) передбачити можливу поведінку учасників наради під час дискусії чи ухвалення рішення, яка потребуватиме додаткової уваги з боку керівника;
- 7) постійно намагатись об'єднувати слідчих в єдиний колектив однодумців;
- 8) здійснювати самооцінку, замислюватись над власним стилем підготовки і проведення оперативних нарад.

Практична реалізація наведених вище рекомендацій в управлінській діяльності керівника слідчого підрозділу, на наше глибоке переконання, суттєво підвищить ефективність колективних форм прийняття управлінських рішень, а тому – і ефективність виконання завдань, які стоять перед слідчими підрозділами Національної поліції України.

Слід підкреслити, що сформульовані вище висновки щодо організаційно-управлінської діяльності керівника слідчого підрозділу ґрунтуються на результатах проведеного соціологічного дослідження думки працівників Національної поліції України.

Отже, респонденти вважають, що реформа поліції майже нічого не змінила і суттєвих якісних змін сьогодні не спостерігається. І це стосується як

роботи у поліції, так і підготовки поліцейських кадрів.

Серед проблем підготовки нових кадрів для служби у Національній поліції України домінують, насамперед, погіршення кадрової ситуації взагалі – 84,9%, не визначення законом основних повноважень та завдань поліції – 77,8% та прогалини у чинному законодавстві, через які у роботі поліції може виникати ряд недоліків і суттєвих проблем – 66,4%.

Сучасна система професійної підготовки працівників слідчих підрозділів поліції, на думку експертів, виявляється задовільною – 48,9%. Рівень таких спеціалістів є доволі середнім – цю позицію підтримали 57,1% опитаних, тобто працівники слідчих підрозділів в цілому працездатні та відповідальні, але не мають достатніх якостей професійної майстерності, їхні теоретичні знання та практичні навички не є достатніми у сучасних умовах та не відповідають суспільним реаліям і потребують корегування – 33,8%.

Через таку неякісну підготовку у працівників слідчих підрозділів поліції досить часто виникають різні ускладнення у роботі, а саме – брак необхідних практичних знань та навичок – 79,9%, уміння взаємодіяти з правопорушниками – 75,3% та уміння взаємодіяти з потерпілими – 66,4% – це трійка головних проблем, що сьогодні наявні.

Звісно, результат неякісної підготовки працівників слідчих підрозділів має і недоліки у самому процесі. Так, до головних проблем експерти віднесли акцент на отримання знань, а не на розвиток навичок, які мають бути застосовані на практиці – 77,2%, знання законів, а не їх розуміння, тобто вміння правильно застосовувати на практиці – 63,1%, недостатній рівень психологічного відбору кандидатів на предмет виявлення відхилень, неприпустимих для співробітників поліції – 33,4%.

Серед організаційно-управлінських заходів, які сприяють професійному росту слідчих, опитані респонденти виділяють індивідуальне заслуховування матеріалів кримінальних проваджень – 41,3%, спільні наради з процесуальними керівниками, слідчими суддями – 32,4%, заняття в системі службової підготовки – 21,4%.

Найбільш визначальними факторами з точки зору слідчої діяльності, стали на думку опитаних соціально-психологічні – 59,8%, морально-технічні – 48,9%, психофізіологічні – 45,4%, санітарно-гігієнічні – 37,1%, естетичні – 14%.

На ефективність слідчої діяльності суттєво впливає, в першу чергу, службове навантаження (зазначили 71,6% опитаних), вплив керівника слідчого підрозділу (70,1%), дієвість відомчого контролю (66,6%), неналежна комунікація з процесуальним керівником органу прокуратури (53,9%), умови праці самих слідчих (31,9%).

Суттєвий вплив на розвиток суспільних відносин, в т.ч. і кримінальної процесуальної діяльності справляють зміни, пов'язані із запровадженням правових режимів в Україні. Так, за останні 10 років найбільш «відчутними» для опитуваних стали режим воєнного стану – 89,4%, вектор на європейську інтеграцію – 76%, пандемія COVID-19 – 38,8%, децентралізація та місцеве самоврядування – 24,5%, цифровізація та електронне урядування – 11,8%.

В умовах воєнного стану найбільш ефективно та професійно забезпечити «незалежність слідчої діяльності» та прийняття процесуальних рішень на основі внутрішнього переконання здатний, на думку опитаних респондентів, керівник слідчого підрозділу – 92,3%, процесуальний керівник органу прокуратури – 51%, керівник територіального органу поліції – 12,4%, прокурор району – 5,6 %.

Серед найбільш дієвих механізмів реалізації відомчого контролю з боку керівника слідчого підрозділу, опитані респонденти виділяють погодження клопотань щодо застосування заходів забезпечення кримінального провадження – 57,7%, особистий виїзд на огляд місця події – 52,1%, заслуховування стану досудового розслідування кримінальних проваджень – 36,3%, вказівки керівника слідчого підрозділу – 31,9%, погодження процесуальних рішень – 27%.

Більшість опитаних респондентів (80,7%) одностайні у думці, що процес підготовки працівників слідчих підрозділів та механізми управлінської

діяльності в них потребують подальшої оптимізації та вдосконалення з урахуванням суспільних викликів, передових національних і міжнародних стандартів.

Єдність також простежується і у питанні важливості дослідження і порівняння особливостей роботи слідчих підрозділів в Україні і зарубіжних державах, акцентування питань на діагностиці професійних проблем, в т.ч. на етапах навчання, перших років служби, в умовах воєнізації суспільних і політичних процесів тощо – 83,6% опитаних респондентів.

Як підсумок викладеного слід зазначити, що зміна правових режимів, насамперед функціонування держави в умовах воєнного стану, безпосередньо впливає на зміст і логіку управлінських рішень керівника слідчого підрозділу. Керівник повинен планувати діяльність підрозділу з урахуванням не лише поточних процесуальних завдань, а й можливих безпекових ризиків, змін законодавства, соціально-економічних і політичних факторів. Саме така прогностична орієнтація управлінської діяльності забезпечує стабільність роботи слідчого підрозділу в умовах динамічних змін правового середовища.

Висновки до розділу 3

У результаті дослідження правових гарантій слідчої діяльності, особливостей відомчого контролю з боку керівника слідчого підрозділу та практико-орієнтованих напрямів оптимізації організації слідчої роботи сформульовано такі висновки.

Встановлено, що категорія правових гарантій слідчої діяльності у кримінальному процесі має розглядатися як система нормативно закріплених, організаційно забезпечених і функціонально взаємопов'язаних умов, засобів та способів, які спрямовані на забезпечення законного, ефективного, неупередженого та результативного здійснення досудового розслідування. У контексті дослідження доведено, що правові гарантії слідчої діяльності мають

не лише загальнотеоретичне, а й виразне прикладне значення, оскільки вони безпосередньо впливають на якість організації досудового розслідування та визначають зміст управлінської діяльності керівника слідчого підрозділу.

Обґрунтовано, що однією з базових правових гарантій слідчої діяльності є незалежність слідчого. Її зміст полягає у гарантованій кримінальним процесуальним законодавством відсутності незаконного політичного, адміністративного, матеріального, корпоративного чи іншого впливу на слідчого під час прийняття ним процесуальних рішень. Незалежність слідчої діяльності запропоновано розглядати як невід'ємну складову правового статусу слідчого та одну з ключових передумов дотримання завдань кримінального провадження, визначених ст. 2 КПК України.

Доведено, що забезпечення незалежності слідчого не може зводитися виключно до формальної заборони стороннього втручання у його процесуальну діяльність. Реальний зміст цієї гарантії полягає у створенні керівником слідчого підрозділу таких організаційних умов, за яких слідчий здатний приймати процесуальні рішення на основі закону, доказів і професійної оцінки обставин кримінального провадження, а не під тиском позапроцесуальних факторів. Саме тому діяльність керівника слідчого підрозділу у цій частині повинна бути спрямована на формування внутрішньоорганізаційного середовища, вільного від неправомірного впливу інших служб, посадових осіб і зовнішніх суб'єктів.

Встановлено, що при забезпеченні незалежності слідчої діяльності керівник слідчого підрозділу повинен враховувати низку суттєвих чинників, які безпосередньо впливають на якість виконання слідчим своїх функцій. До таких чинників віднесено: реальне навантаження на слідчого; складність і категорію кримінальних проваджень; професійний досвід і стаж роботи; комунікативні властивості слідчого; наявність дисциплінарних стягнень; обставини морально-психологічного характеру; заплановані періоди відпустки та інші індивідуальні чинники, що можуть відобразитися на результативності процесуальної діяльності. Таким чином, незалежність слідчого набуває не

лише правового, а й організаційного виміру.

З'ясовано, що наступною важливою правовою гарантією слідчої діяльності є її здійснення на основі внутрішнього переконання слідчого. Внутрішнє переконання слідчого охарактеризовано як психологічний та інтелектуально-вольовий стан, що виражається у впевненості в правильності обраної процесуальної тактики, оцінки доказів, зроблених висновків і прийнятих рішень. Обґрунтовано, що внутрішнє переконання формується лише за умови поєднання належного професійного рівня слідчого, відсутності незаконного впливу та належної організації роботи з боку керівника слідчого підрозділу.

Доведено, що керівник слідчого підрозділу виконує важливу гарантійну функцію у створенні умов, за яких слідчий може реалізовувати процесуальні повноваження на основі власного внутрішнього переконання. Це стосується як організації робочого процесу, так і формування атмосфери професійної самостійності, в якій слідчий не боїться обґрунтовувати власну позицію, відстоювати належну правову кваліфікацію чи пропонувати оптимальну тактику розслідування. У цьому аспекті внутрішнє переконання слідчого слід розглядати як процесуально значущий елемент його самостійності, що потребує спеціального організаційного забезпечення.

Обґрунтовано, що самостійною правовою гарантією слідчої діяльності є належний стан відомчого контролю з боку керівника слідчого підрозділу. Доведено, що відомчий контроль не суперечить принципу процесуальної самостійності слідчого, а, навпаки, за належної організації виступає його організаційною опорою та засобом недопущення процесуальних помилок, зловживань, професійної дезорієнтації чи бездіяльності. Саме відомчий контроль дає змогу узгодити процесуальну самостійність слідчого із вимогами законності, оперативності та якості досудового розслідування.

Визначено, що до основних форм реалізації відомчого контролю належать: постійний процесуальний моніторинг діяльності слідчого; заслуховування інформації про хід досудового розслідування; надання

методичної допомоги; перевірка змісту процесуальних рішень; реагування на порушення законності; виїзд керівника на місце події; координація взаємодії слідчого з іншими суб'єктами кримінального провадження. Усі ці форми в сукупності забезпечують стабільність управлінського впливу на хід досудового розслідування та дозволяють мінімізувати ризики прийняття слідчим необґрунтованих рішень.

Доведено, що вказівки керівника слідчого підрозділу є одним із найбільш ефективних інструментів відомчого контролю, однак лише за умови, що вони ґрунтуються на ретельному вивченні матеріалів кримінального провадження, відповідають фактичним обставинам справи, вимогам кримінального процесуального законодавства, є конкретними, мотивованими та юридично коректними. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність оформлення таких вказівок у формі постанови, що сприятиме їх офіційній визначеності, фіксованості та можливості подальшої перевірки їх законності й обґрунтованості.

Встановлено, що важливим напрямом відомчого контролю є попереднє погодження окремих процесуальних рішень слідчого керівником слідчого підрозділу. Така практика має істотне значення для запобігання поверненню прокурорами необґрунтованих або процесуально недосконалих клопотань, усунення помилок у підготовці процесуальних документів та забезпечення процесуальної економії. Доведено, що залучення керівника слідчого підрозділу до попередньої перевірки найбільш значущих процесуальних документів дозволяє підвищити якість досудового розслідування без порушення процесуальної самостійності слідчого.

З'ясовано, що окремим інструментом забезпечення дієвого відомчого контролю є належне ведення документально-технічних нарядів, журналів та облікових справ. Саме документальна впорядкованість дозволяє керівнику слідчого підрозділу здійснювати поточний і підсумковий аналіз стану розслідування, дотримання законності, дисципліни, службової підготовки, статистичних показників та управлінських тенденцій. У цьому аспекті ведення

журналів і контрольних справ набуває не суто технічного, а правозабезпечувального значення.

Обґрунтовано, що суттєвим елементом оптимізації відомчого контролю виступає системна службова підготовка слідчих. З урахуванням того, що значна частина слідчих Національної поліції України має незначний стаж роботи, підвищення рівня їх професійної майстерності є не додатковим, а обов'язковим напрямом роботи керівника слідчого підрозділу. Доведено доцільність залучення до службової підготовки прокурорів, слідчих суддів, експертів та інших фахівців, які можуть формувати у молодих слідчих практичне розуміння вимог до доказування, підготовки процесуальних документів і оцінки судової перспективи конкретного провадження.

Виявлено прогалину у кримінальному процесуальному регулюванні, яка полягає у відсутності прямої норми про право керівника слідчого підрозділу витребувати матеріали кримінального провадження для їх вивчення та надання вказівок. Доведено, що така прогалина не відповідає реальним потребам досудового розслідування та ускладнює здійснення дієвого відомчого контролю. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність доповнення ст. 39 КПК України положеннями про право керівника органу досудового розслідування витребувати матеріали кримінального провадження з метою забезпечення законності, оперативності прийняття процесуальних рішень і дотримання прав учасників кримінального провадження, за умови що таке витребування не перешкоджає безперервності слідчих дій.

Доведено, що оптимізація організації слідчої роботи та діяльності керівника слідчого підрозділу повинна здійснюватися щонайменше у трьох взаємопов'язаних напрямках: поліпшення загальної організації слідчої діяльності в центрі й на місцях; формування практико-орієнтованих алгоритмів, інструкцій та методичних рекомендацій; удосконалення процесів підготовки та прийняття управлінських рішень керівником слідчого підрозділу.

Встановлено, що поліпшення організації слідчої діяльності в центрі і на

місцях неможливе без створення єдиного інформаційного простору та ширшого використання інформаційних технологій. Перспективним визначено поетапне переведення кримінальних проваджень з письмової форми в електронну, що дозволить спростити організаційно-технічні процедури, полегшити контроль за рухом матеріалів, забезпечити їх резервне збереження, уніфікувати процесуальні документи та підвищити загальну ефективність управлінської діяльності у слідчих підрозділах.

Обґрунтовано, що важливою умовою результативної діяльності слідчих є створення належних умов праці, включно з матеріально-технічним забезпеченням, зрозумілою системою мотивації, справедливим оцінюванням результатів роботи, здоровим морально-психологічним кліматом у колективі та дотриманням балансу між навантаженням і реальними можливостями працівника. Доведено, що належні умови праці мають безпосередній вплив на якість процесуальних рішень, рівень професійного виснаження та загальну ефективність роботи слідчого підрозділу.

Визначено, що удосконалення організації роботи слідчих підрозділів відбувається у кількох правових площинах: спрощення процедур кримінального провадження; завершення реформаційних процесів у системі слідчих органів і підрозділів дізнання; удосконалення кримінально-правової політики; автоматизація кримінального процесу; розвиток внутрішньовідомчої та міжвідомчої взаємодії. Усі ці напрями мають комплексний характер і вимагають не фрагментарного, а системного запровадження.

Доведено перспективність формування практико-орієнтованих інструкцій, алгоритмів дій і методичних рекомендацій щодо застосування кримінального процесуального законодавства, особливо під час розслідування складних, резонансних або нетипових кримінальних правопорушень. Такий підхід дозволяє створити уніфіковану базу ефективних процесуальних рішень, забезпечити однаковість практики, підвищити рівень поінформованості слідчих і дізнавачів, а також забезпечити поєднання наукових розробок із

практичними потребами слідчої діяльності.

Обґрунтовано, що суттєвою перевагою централізованого науково-методичного супроводу досудового розслідування є можливість створення єдиного центру розроблення рекомендацій, які поєднуюватимуть лаконічність, практичність та імперативно-рекомендаційний характер. При цьому відхилення від таких алгоритмів у конкретному кримінальному провадженні має бути вмотивованим, що сприятиме підвищенню дисципліни прийняття процесуальних рішень та зменшенню хаотичності у слідчій практиці.

Встановлено, що одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності керівника слідчого підрозділу є удосконалення процесів підготовки та прийняття управлінських рішень. Доведено, що ефективність таких рішень залежить не лише від формальних показників роботи слідчого підрозділу, а й від здатності керівника виявляти приховані резерви, оцінювати потенційні можливості підлеглих, прогнозувати наслідки змін правового режиму та адаптувати організацію роботи до нових викликів.

Обґрунтовано, що зміна правових режимів, насамперед функціонування держави в умовах воєнного стану, безпосередньо впливає на зміст і логіку управлінських рішень керівника слідчого підрозділу. Керівник повинен планувати діяльність підрозділу з урахуванням не лише поточних процесуальних завдань, а й можливих безпекових ризиків, змін законодавства, соціально-економічних і політичних факторів. Саме така прогностична орієнтація управлінської діяльності забезпечує стабільність роботи слідчого підрозділу в умовах динамічних змін правового середовища.

Доведено, що найбільший ефект у сфері управлінської діяльності досягається за умови системного застосування методів планування, прогнозування, аналізу практики та колективного обговорення, а не їх епізодичного чи хаотичного використання. У цьому зв'язку актуальним є створення науково обґрунтованих процедур формування управлінських рішень керівником слідчого підрозділу та їх закріплення у відповідних нормативно-правових актах.

Встановлено, що одним із дієвих методів відомчого контролю та підготовки управлінських рішень є проведення оперативних нарад і заслуховувань. Їх значення полягає у можливості комплексного аналізу проблемних питань досудового розслідування, колективного обговорення варіантів рішень, виявлення причин процесуальних помилок та визначення подальших завдань. Доведено, що належно організована оперативна нарада є не лише формою внутрішнього адміністрування, а й інструментом вироблення колективного професійного досвіду слідчого підрозділу.

Обґрунтовано, що ефективність оперативних нарад залежить від якості їх підготовки, збалансованості порядку денного, рівня мотиваційного впливу керівника, а також від соціально-психологічної зрілості колективу. Колектив, здатний виробляти ефективні управлінські рішення, має характеризуватися спільністю професійних цінностей, високим рівнем комунікації, взаємною довірою та мотиваційною єдністю. У цьому аспекті керівник слідчого підрозділу повинен не лише формально головувати на нараді, а й виступати модератором фахової дискусії та носієм колективної інтеграції.

Доведено, що практична реалізація запропонованих підходів до правових гарантій слідчої діяльності, оптимізації відомчого контролю, удосконалення організації праці, цифровізації кримінального провадження, формування науково-методичних алгоритмів та підвищення якості управлінських рішень дозволяє розглядати керівника слідчого підрозділу не лише як адміністративного керівника, а як ключового суб'єкта забезпечення законності, ефективності та процесуальної впорядкованості досудового розслідування. Саме у такому розумінні посилення ролі керівника слідчого підрозділу виступає важливою передумовою підвищення результативності діяльності слідчих підрозділів Національної поліції України в сучасних умовах.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання, що виявляється в розробленні теоретико-прикладних засад керівництва слідчим підрозділом поліції під час розслідування злочинів в умовах зміни правових режимів, а також формулювання науково обґрунтованих практичних рекомендацій і пропозицій щодо їх розвитку й удосконалення. У результаті дослідження сформовано низку теоретичних положень, висновків і практичних рекомендацій, основними з яких є наступні.

1. Сформульовано визначення «керівництва слідчим підрозділом поліції» як цілеспрямованого, системного процесу планування, організації, координації та контролю діяльності слідчих, спрямованого на ефективне розслідування кримінальних правопорушень, який характеризується законністю та оперативністю під час прийняття рішень та взаємодією з іншими підрозділами, службами та відомствами під час проведення слідчих (розшукових) та інших процесуальних дій.

Визначено характерні правові ознаки «керівництва слідчим підрозділом» як правового поняття та процесу: 1) законність; 2) системність; 3) оперативність; 4) взаємодія служб, підрозділів та відомств; 5) контроль за проведенням досудового розслідування та відповідальність його результативність; 6) акцент на результативність.

Встановлено, що правова природа діяльності керівника органу досудового розслідування має комплексний характер і поєднує управлінський та кримінально-процесуальний елементи, що реалізуються через повноваження, визначені ст. 39 КПК України.

Наголошено, що ефективність досудового розслідування забезпечується узгодженою взаємодією трьох ключових суб'єктів кримінального провадження: слідчого, прокурора як процесуального керівника та керівника органу досудового розслідування як суб'єкта відомчого контролю.

Доведено важливість врахування та використання не тільки

особистісних морально-вольових якостей та професійних умінь і навичок керівника слідчого підрозділу, а і таких колегіальних критеріїв у слідчій діяльності як морально-професійна підготовка слідчих, правова та поведінкова культура слідчого підрозділу, кадрова політика та резерв кадрів.

2. Обґрунтовано, що функція керівництва слідчим підрозділом полягає у створенні організаційно-управлінських важелів точного і неухильного виконання поставлених перед слідчими завдань з боку їх безпосередніх керівників.

Акцентовано увагу на тому, що роль керівника, у першу чергу, зводиться до створення належних умов праці в колективі, де кожний слідчий може і хоче зростати професійно та інтелектуально, задачі виконуються ефективно та своєчасно, а в подальшому реалізується через механізм контролю за роботою підлеглих у напрямі реалізації завдань кримінального судочинства та забезпечення неухильного дотримання прав і свобод громадян, залучених до сфери кримінального провадження.

Підкреслено, що відомчий контроль керівника слідчого підрозділу є необхідною умовою забезпечення допустимості доказів і запобігання процесуальним помилкам, особливо в умовах недостатнього практичного досвіду слідчих.

Узагальнено, що ефективність керівництва слідчим підрозділом у сучасних умовах визначається рівнем узгодженості кримінально-процесуальних механізмів, організаційного управління та професійної підготовки слідчих.

Запропоновано, за керівником слідчого підрозділу не лише зберегти процесуальний контроль, а й розширити та конкретизувати його межі й засоби здійснення, зокрема шляхом процесуальної регламентації окремих організаційних важелів такої роботи.

3. Визначено правовий режим в Україні як комплексний механізм, що включає нормативно-правову базу, інституційні механізми та практику їх реалізації, спрямований на забезпечення прав і свобод людини, стабільності

суспільства та ефективного функціонування держави.

Виокремлено за останні 10 років правові режими, які реалізовувались або й досі реалізуються: 1) європейська інтеграція та адаптація до стандартів Європейського Союзу; 2) антикорупційна політика та нульова толерантність до корупції; 3) децентралізація та місцеве самоврядування; 4) воєнний стан; 5) цифровізація та електронне урядування та ін.

Встановлено, що запровадження того чи іншого правового режиму в Україні супроводжувалось змінами у чинному законодавстві, в т. ч. і кримінальній процесуальній діяльності та обов'язково супроводжувались настанням процесуальних наслідків, зокрема: а) прискорення судових процесів; б) вирішення проблемних питань на стадії початку досудового розслідування; в) зміни у доказовій базі; г) посилення застосування санкцій; д) пріоритет дотримання прав людини у кримінальному судочинстві; е) розмежування правової компетенції учасників кримінального провадження з урахуванням вимог воєнного стану та сучасних викликів у міжнародному кримінальному праві.

Підкреслено, що правовий режим воєнного стану виступає фактором трансформації кримінального процесу, зумовлюючи адаптацію процедур доказування, строків, заходів забезпечення кримінального провадження та форм судового контролю. Акцентовано увагу, що зміни, передбачені ст. 615 КПК України, спрямовані на забезпечення безперервності кримінального провадження за відсутності доступу до процесуальної інфраструктури, однак водночас створюють додаткове навантаження на органи досудового розслідування.

4. Сформульовано та проаналізовано організаційні та процесуальні питання, які вирішує керівник слідчого підрозділу на початковому етапі досудового розслідування – необхідність утворення та склад групи слідчих у конкретному кримінальному провадженні та визначення слідчого, який здійснюватиме досудове розслідування кримінального провадження.

Наголошено на важливості невідкладного визначення слідчих для

здійснення досудового розслідування кримінальних правопорушень з урахуванням складності їх кваліфікації, суспільного резонансу, прогнозованих обсягів процесуальної роботи та з огляду на професійну майстерність і досвід самих слідчих.

Доведено, що організація роботи керівника слідчого підрозділу полягає, перш за все, у своєчасному формулюванні, визначенні виконавців та постановці конкретних задач конкретним особам, правильному розподілі функціональних обов'язків між членами колективу слідчих, узгодженні механізму взаємодії слідчих з процесуальними керівниками, слідчими суддями та іншими учасниками кримінального провадження, а також в межах внутрішньовідомчої співпраці з працівниками кримінальної поліції, сектору превенції тощо.

5. Встановлено деякі особливості здійснення контролю з боку керівника слідчого підрозділу на проведенням окремих слідчих (розшукових) дій під час досудового розслідування злочинів в умовах зміни правового режиму. Зокрема, акцентовано увагу на режимі воєнного стану, який вніс суттєві корективи до кримінальної процесуальної діяльності, розширивши при цьому повноваження дізнавачів, слідчих та прокурорів у кримінальному провадженні. Таке розширення правової компетенції підвищує ризики до зловживань та порушень прав і свобод учасників кримінального провадження тими суб'єктами, які реалізують державно-владні повноваження. З метою мінімізації таких ризиків, керівник слідчого підрозділу повинен здійснювати систематичний внутрішньовідомчий контроль за дотриманням своїми підлеглими вимог і умов, які забезпечують належність і допустимість одержання доказів, реалізації своїх повноважень у чітко визначеній процесуальній формі, дотримання строків досудового розслідування та своєчасного ухвалення процесуальних рішень.

6. Доведено необхідність оптимізації відомчого контролю з боку керівника слідчого підрозділу за досудовим розслідуванням злочинів в умовах зміни правового режиму, а також сформульовано і обґрунтовано конкретні

заходи, які сприятимуть підвищенню ефективності реалізації відомчого контролю: а) вказівки керівника слідчого підрозділу, оформлені у вигляді постанови; б) погодження з керівником слідчого підрозділу всіх процесуальних рішень та клопотань про застосування заходів забезпечення кримінального провадження; в) належне (не формальне) ведення документально-технічних нарядів – 7 обов'язкових та інші за необхідності; г) проведення спільних ознайомчо-практичних нарад за участі слідчих, дізнавачів, процесуальних керівників органу прокуратури, слідчих суддів, присвячених актуальним питанням слідчої діяльності; д) закріплення на законодавчому рівні можливість керівника слідчого підрозділу витребувати матеріали кримінальних проваджень для надання вказівок.

7. Наголошено, що удосконалення апаратно-функціонального забезпечення роботи слідчого підрозділу з розслідування злочинів в умовах зміни правового режиму має відбуватись на наступними напрямками:

- поліпшення організації слідчої діяльності через запровадження процесів: автоматизації кримінального провадження, спрощених процедур проведення слідчих (розшукових) дій, створення «комфортних» робочих місць слідчого та поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, обов'язкове планування слідчої діяльності та ін.;

- розробка та впровадження практичних рекомендацій на основі теоретичних розробок актуальних і складних проблем кримінального судочинства;

- удосконалення процесів підготовки та прийняття управлінських рішень керівником слідчого підрозділу, використання методів наукового прогнозування управлінської діяльності, аналіз практики прийняття керівниками слідчих підрозділів найбільш ефективних рішень та впровадження позитивних управлінських рішень в роботу інших структурних підрозділів Головного слідчого управління Національної поліції України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ангеленюк А. М. Оцінка результатів використання технічних засобів під час негласних слідчих (розшукових) дій. *Наука і правоохорона*. 2024. Т. 2. № 64. С. 230–237.
2. Андрух В. В. Проблеми правового регулювання оскарження повідомлення про підозру. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО*. 2024. Вип. 84. Ч. 4. С. 11-17.
3. Бандурка О. М. Відомчий контроль у кримінальному провадженні. Київ : Юрінком Інтер, 2022. 534 с.
4. Бандурка О. М. Доказування у кримінальному процесі. Київ : НАВС, 2018. 589 с.
5. Бандурка О. М. Управлінські рішення у слідчій діяльності. Харків : Право, 2024. 322 с.
6. Бандурка О. М. Управлінські рішення у слідчій діяльності. Київ : Алерта, 2021. 278 с.
7. Бандурка О. М. Управлінські рішення у слідчій діяльності. Київ : Юрінком Інтер, 2023. 347 с.
8. Бандурка О. М. Управління в органах внутрішніх справ України. Харків : НУВС, 2005. 478 с.
9. Бандурка О. М. Управління в органах внутрішніх справ України : підручник. Харків : Ун-т внутр. справ, 1998. 480 с.
10. Бандурка О.М., Землянська Є.В. Психологія керівника : монографія. Харків : Золота миля, 2013. 720 с.
11. Батуєв О. В. Судовий контроль у досудовому провадженні : дис. ... д-ра філос. : 081 – Право / Дніпровський державний університет внутрішніх справ. Дніпро, 2024. 230 с.
12. Бобечко Н. Р. Слідчі (розшукові) дії. Київ : Юрінком Інтер, 2025. 432 с.
13. Богуцький П. Прокуратура в системі кримінальної ситуації. *Вісник*

прокуратури. 2013. № 11. С. 24–28.

14. Борисов В.І. Сучасна політика держави у сфері боротьби зі злочинністю та її кримінально-правовий напрям. *Право України*. 2012. № 1-2. С. 232-242.

15. Висновок Венеціанської комісії DG-I (2011) 16 від 2 листопада 2011 року щодо Проекту КПК України. URL: <https://rm.coe.int/16802e707c>.

16. Відомчий контроль за законністю початку досудового розслідування. URL: <https://diplomukr.com.ua/news/2017/10/02/8774>

17. Воліна Т. Завідувач кафедри правосуддя КНУ Микола Погорецький: «Без покращення процедури розшуку реформування досудового розслідування не піде на користь». *Закон і бізнес*. 09.01–19.01.2018. URL: <https://zib.com.ua/ua/131462.html>.

18. Ворона П. В. Теоретичні аспекти ефективності роботи органів місцевого самоврядування. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300236451.pdf>

19. Глинська Н. В. Кримінальний процес України. Харків : Право, 2024. 569 с.

20. Глинська Н. В. Організація досудового розслідування. Київ : Юрінком Інтер, 2025. 247 с.

21. Глобенко Г.І. Інформаційно телекомунікаційна система досудового розслідування: міжнародний досвід і шляхи запровадження. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2021. № 4 (95). С. 188–198.

22. Глобенко Г.І. Теоретичні і практичні виміри сучасної моделі досудового розслідування. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2023. № 5. С. 115–120. URL: http://apnl.dnu.in.ua/5_2023/21.pdf

23. Гловюк І. В. Кримінальний процес України. Київ : Алерта, 2023. 200 с.

24. Гловюк І. В. Кримінальний процес в умовах воєнного стану. Харків : Право, 2024. 492 с.

25. Гловюк І. В. Організація досудового розслідування. Київ : Алерта,

2025. 434 с.

26. Гловюк І. В. Процесуальні рішення слідчого. Київ : НАВС, 2025. 248 с.

27. Гловюк І. В. Управлінські рішення у слідчій діяльності. Київ : НАВС, 2022. 551 с.

28. Гловюк І. В. Управлінські рішення у слідчій діяльності. Київ : Юрінком Інтер, 2025. 187 с.

29. Гловюк І. В. Управлінські рішення у слідчій діяльності. Київ : Алерта, 2024. 281 с.

30. Гловюк І. В. Цифровізація кримінального провадження. Київ : Алерта, 2021. 324 с.

31. Гловюк І., Дроздов О., Тетерятник Г., Фоміна Т., Рогальська В., Завтур В. Особливий режим досудового розслідування, судового розгляду в умовах воєнного стану: науково-практичний коментар Розділу IX-1 Кримінального процесуального кодексу України. Видання 4. Електронне видання. Дніпро-Львів-Одеса-Харків, 2022. Станом на 30.12.2022. 82 с. URL: <https://cutt.ly/D5EnJ6a>.

32. Глинська Н. В. Процесуальні рішення слідчого. Київ : Юрінком Інтер, 2022. 244 с.

33. Гуртієва Л. М. Початок кримінального провадження України та стадії досудового розслідування. *Правова держава*. 2017. № 25. С. 155–159.

34. Докази та доказування в кримінальному провадженні в умовах воєнного стану: практика Верховного Суду URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1326181>.

35. Дудоров О. О. Кримінальний процес в умовах воєнного стану. Харків : Право, 2025. 315 с.

36. Дудоров О. О. Процесуальні рішення слідчого. Київ : Юрінком Інтер, 2024. 183 с.

37. Дудоров О. О. Управлінські рішення у слідчій діяльності. Київ : НАВС, 2022. 383 с.

38. Дудоров О. О. Цифровізація кримінального провадження. Одеса : Фенікс, 2018. 450 с.
39. Ємельянов Р. О. Взаємодія оперативних підрозділів із органами досудового розслідування під час проведення обшуку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО*. Вип. 89. Ч. 3. 2025. С. 356-362.
40. Землянська О. В. Організаційна культура підрозділу поліції, її функції та проблема формування. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Харків, 7 квіт. 2017 р.). МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2017. С. 111-114.
41. Землянська О.В. Організаційна культура підрозділу поліції: зміст і питання управління. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/30_03_2018/pdf/40.pdf.
42. Ізбаш К. С. Теоретичні, організаційні та правові питання роботи з персоналом органів досудового слідства МВС України : монографія. Харків : НікаНова, 2011. 218 с.
43. Іллящук Д. Г. Кримінальна процесуальна діяльність прокурора у забезпеченні прав особи на стадії досудового розслідування : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.09 / Донецький державний університет внутрішніх справ. Кропивницький. 2024. 226 с.
44. Інструкція з організації діяльності слідчих підрозділів Національної поліції України : затв. наказом МВС України від 06.07.2017 № 570. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0919-17#Text>
45. Кабаченко Т. С. Психологія управління. Харків, 1997. 323 с.
46. Капліна О. В. Доказування у кримінальному процесі. Київ : Алерта, 2018. 551 с.
47. Капліна О. В. Організація діяльності слідчих підрозділів. Київ : Юрінком Інтер, 2025. 457 с.
48. Капліна О. В. Організація досудового розслідування. Харків :

Право, 2021. 402 с.

49. Капліна О. В. Слідчі (розшукові) дії. Київ : НАВС, 2024. 452 с.
50. Капліна О. В. Процесуальні рішення слідчого. Київ : НАВС, 2019. 265 с.
51. Кравчук М. В. Теорія держави і права. Проблеми теорії держави і права : навч. посіб. 3-тє вид., допов. Тернопіль : Карт-бланш, 2002. 247 с.
52. Керівник і стиль управління в органах Національної поліції України. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=222659>
53. Когутич І. І. Відомчий контроль у кримінальному провадженні. Київ : Алерта, 2018. 242 с.
54. Когутич І. І. Відомчий контроль у кримінальному провадженні. Київ : НАВС, 2021. 545 с.
55. Когутич І. І. Кримінальний процес України. Київ : Алерта, 2022. 180 с.
56. Когутич І. І. Кримінальний процес в умовах воєнного стану. Одеса : Фенікс, 2023. 369 с.
57. Когутич І. І. Організація досудового розслідування. Одеса : Фенікс, 2020. 470 с.
58. Когутич І. І. Слідчі (розшукові) дії. Київ : НАВС, 2020. 404 с.
59. Когутич І. І. Слідчі (розшукові) дії. Одеса : Фенікс, 2024. 570 с.
60. Когутич І. І. Цифровізація кримінального провадження. Київ : НАВС, 2018. 181 с.
61. Когутич І. І. Управлінські рішення у слідчій діяльності. Харків : Право, 2022. 254 с.
62. Колода А.А. Юридична природа внутрішньо відомчого контролю як один із механізмів виявлення, усунення та превенції процесуальних помилок слідчого на стадії досудового розслідування: теорія і практика. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція.* 2022 № 57. С. 96-100 URL: <http://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc57/20.pdf>.

63. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод : міжнар. док. від 04 листоп. 1950 р. *Офіційний вісник України*. 1998. № 13. Ст. 270.
64. Конституція України від 28 черв. 1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
65. Кримінальний кодекс України від 05 квіт. 2001 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 25–26. Ст. 131.
66. Кримінальний процес України : підруч. / за ред. С.В. Ківалова та М.С. Цуцкірідзе. Одеса : Видавництво «Юридика», 2023. 1104 с.
67. Кримінальний процесуальний кодекс України від 13 квіт. 2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text>.
68. Кушнір С. С. Предмет доказування у кримінальному провадженні. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2024. № 1. С. 143–151.
69. Кучинська О. П., Циганюк Ю. В. Кримінальний процес України : навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2023. 652 с.
70. Лобойко Л.М. Неформальні практики застосування КПК України 2012 р. в частині взаємодії прокурорів, слідчих та оперативних підрозділів. *Досудове розслідування: актуальні проблеми та шляхи їх вирішення* : матеріали постійно діючого наук.-практ. семінару / редкол.: С.Є. Кучерина, В.В. Федосєєв та ін. Харків: Право, 2014. Вип. 6. С. 139-142.
71. Лоскутов Т. О. Нормативне забезпечення стандартів ефективного досудового розслідування в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 1. С. 465-468. URL: https://lsej.org.ua/1_2023/109.pdf
72. Лоскутов Т.О. Правове регулювання фіксування кримінального провадження в умовах воєнного стану. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2022. № 1. С. 340–345. URL: <http://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2022/05/64.pdf>.
73. Максименко В. Початок досудового розслідування: порівняльно-правовий аспект. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 5. С. 236–

240.

74. Марчук В. П. Доказування у кримінальному процесі. Київ : Алерта, 2023. 372 с.

75. Марчук В. П. Кримінальний процес України. Дніпро : Фенікс, 2020. 423 с.

76. Марчук В. П. Кримінальний процес України. Харків : Право, 2024. 375 с.

77. Марчук В. П. Організація досудового розслідування. Київ : Алерта, 2018. 395 с.

78. Марчук В. П. Процесуальні рішення слідчого. Київ : Юрінком Інтер, 2019. 582 с.

79. Марчук В. П. Цифровізація кримінального провадження. Харків : Право, 2022. 351 с.

80. Мельник С. В. Внутрішньовідомчий контроль як гарантія належного здійснення слідчої діяльності. *Перспективні напрямки розвитку юридичної науки у 21-му сторіччі* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 18–19 лютого 2025 р. Київ : Науково-дослідний інститут публічного права, 2025. С. 71–73.

81. Мельник С. В. Деякі критерії ефективності керівництва слідчим підрозділом поліції. *Тенденції та перспективи розвитку юридичної науки сьогодення* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 16–17 квітня 2024 р. Київ: Науково-дослідний інститут публічного права, 2024. С. 136–139.

82. Melnyk S. Management of an Investigative Unit: Peculiarities of Interpretation and Contemporary Challenges. *Entrepreneurship, Economy and Law*. 2024. № 6 (340). P. 112-116.

83. Мельник С. В. Оптимізація слідчої діяльності під час розслідування злочинів в умовах воєнного стану. *Право і суспільство*. 2025. № 6. С. 299-304.

84. Мельник С. В. Особливості реалізації кримінальної процесуальної функції суб'єктами кримінального провадження в умовах воєнного стану.

Науковий вісник публічного та приватного права. 2025. Вип. 6. С. 177-181.

85. Мельник С. В. Практико-орієнтоване науково-методичне забезпечення діяльності органів досудового розслідування як складова підвищення ефективності кримінальної процесуальної діяльності. *Виклики сучасності та наукові підходи до їх вирішення* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 23–24 квітня 2025 р. Київ : Науково-дослідний інститут публічного права, 2025. С. 32–34.

86. Мельник С. Реалізація відомчого контролю за досудовим розслідуванням злочинів підрозділами Національної поліції України. *KELM (Knowledge, Education, Law, Management)*. 2024. № 7 (67). С. 478-482.

87. Мельник С. В. Реалізація керівником слідчого підрозділу управлінської функції на початку кримінального провадження в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 10. С. 459-462. URL: https://lsej.org.ua/10_2025/106.pdf.

88. Мельник С.В. Роль керівника слідчого підрозділу у забезпеченні незалежності слідчої діяльності під час розслідування злочинів в умовах воєнного стану. *Право та державне управління*. 2025. № 3. С. 342-346.

89. Мельник С. В. Сучасне розуміння поняття «керівництво слідчим підрозділом». *Актуальні проблеми імплементації наукових досягнень у практичну діяльність* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04–05 червня 2024 р. Київ : Науково-дослідний інститут публічного права, 2024. С. 98–100.

90. Мельник С. В. Сучасні правові режими в Україні. *Пріоритетні напрями розвитку юридичної науки: вітчизняний та зарубіжний досвід* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 18–19 вересня 2024 р. Київ : Науково-дослідний інститут публічного права, 2024. С. 107–109.

91. Мельник С. В. Сучасні можливості реалізації слідчої діяльності на основі внутрішнього переконання слідчого. *Актуальні питання науки і практики та шляхи їх вирішення* : Матеріали другої Міжнародної науково-

практичної конференції, м. Київ, 04–05 червня 2025 р. Київ : Науково-дослідний інститут публічного права, 2025. С. 40–43.

92. Методи відомчого контролю під час застосування заходів забезпечення кримінального провадження. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/493311>.

93. Михайлюк А. М. Напрями реформування досудового розслідування в Україні. *Міжнародний науковий журнал «Верховенство права»*. 2018. № 2. С. 119–123.

94. Москвич Л. М. Відомчий контроль у кримінальному провадженні. Київ : Юрінком Інтер, 2020. 505 с.

95. Москвич Л. М. Доказування у кримінальному процесі. Київ : Юрінком Інтер, 2023. 386 с.

96. Москвич Л. М. Організація діяльності слідчих підрозділів. Одеса : Фенікс, 2024. 567 с.

97. Москвич Л. М. Організація досудового розслідування. Київ : Алерта, 2024. 585 с.

98. Москвич Л. М. Цифровізація кримінального провадження. Київ : НАВС, 2020. 538 с.

99. Музиченко О. В., Карандась Підслідність у кримінальному провадженні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2023. Вип. 75. Ч. 2. С. 105-111.

100. Навроцька В. В. Доказування у кримінальному процесі. Київ : Юрінком Інтер, 2023. 276 с.

101. Навроцька В. В. Організація досудового розслідування. Київ : Алерта, 2021. 439 с.

102. Навроцька В. В. Процесуальні рішення слідчого. Одеса : Фенікс, 2018. 399 с.

103. Навроцька В. В. Слідчі (розшукові) дії. Одеса : Фенікс, 2023. 519 с.

104. Наказ МВС від 06.07.2017 року № 570 «Про організацію діяльності слідчих підрозділів Національної поліції України». URL:

[http://tranzit.ltd.ua/nakaz/files/Наказ МВС 570 – 06072017 слідчі підрозділи \(зі змін. 403 – 20052020\).doc](http://tranzit.ltd.ua/nakaz/files/Наказ МВС 570 – 06072017 слідчі підрозділи (зі змін. 403 – 20052020).doc)

105. Нор В. Т., Бобечко Н. Р. Кримінальний процес України : підруч. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 912 с.

106. Особливості проведення слідчих (розшукових) дій в умовах воєнного стану URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/05/64.pdf>.

107. Панов М. І. Відомчий контроль у кримінальному провадженні. Одеса : Фенікс, 2022. 598 с.

108. Панов М. І. Доказування у кримінальному процесі. Київ : Юрінком Інтер, 2025. 414 с.

109. Панов М. І. Кримінальний процес в умовах воєнного стану. Харків : Право, 2020. 490 с.

110. Панов М. І. Організація досудового розслідування. Київ : Юрінком Інтер, 2020. 528 с.

111. Панов М. І. Процесуальні рішення слідчого. Харків : Право, 2025. 542 с.

112. Перелік нарядів, обов'язкових для ведення в слідчих управліннях, відділах, відділеннях. URL: <https://studfile.net/preview/5536606/page:21/>.

113. Початок досудового розслідування у кримінальному провадженні URL: https://pidru4niki.com/67529/pravo/vidomchiy_kontrol_zakonnisty_u_pochatku_dosudovogo_rozsliduvannya

114. Почтовий М. М. Види диспозитивності кримінального судочинства України. *Юридична наука*. 2020. № 4. С. 155-159.

115. Почтовий М. М. Зв'язок принципу змагальності із засадами публічності та диспозитивності у кримінальному провадженні України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Юридичні науки*. 2021. Т. 32(71). № 4. С. 82-85.

116. Почтовий М. М. Кримінально-правова охорона честі та гідності особи у законодавстві України. *Науковий вісник Дніпропетровського*

державного університету внутрішніх справ. 2023. № 1. 210-215.

117. Почтовий М. М. Методологічні та практичні засади публічності та диспозитивності у кримінальному процесі : дис. д-ра юрид. наук : 12.00.09 / Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ. Дніпро, 2021. 463 с.

118. Почтовий М. М. Про співвідношення публічних і приватних інтересів у кримінальному судочинстві. *Юридична наука*. 2020. № 8. С. 190-195.

119. Почтовий М. М. Про сутність інтересу у кримінальному процесі. *Юридична наука*. 2020. № 7. С. 222-228.

120. Почтовий М. М. Проблемні питання реалізації механізму повернення активів, одержаних корупційним шляхом, у вітчизняному кримінальному судочинстві. *Актуальні проблеми держави і права*. 2023. С. 153-158.

121. Почтовий М.М. Співвідношення категорії «свобода особи» та дотримання таємниці досудового розслідування під час затримання особи у кримінальному провадженні. *Київський часопис права*. 2023. № 1. С. 372-377.

122. Почтовий М. М. Теоретичні, правові та праксеологічні засади публічності та диспозитивності у кримінальному процесі : монограф. Дніпро : Біла К. О., 2021. 463 с.

123. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 48. Ст. 650.

124. Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 40–41. Ст. 379.

125. Про оперативно-розшукову діяльність : Закон України від 18.02.1992 № 2135-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 22. Ст. 303.

126. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250.

127. Про прокуратуру : Закон України від 14.10.2014 № 1697-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 2–3. Ст. 12.

128. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 02.06.2016

№ 1402-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 31. Ст. 545.

129. Процесуальне керівництво прокурором досудовим розслідуванням: організаційно-правові та криміналістичні основи : науково-практичне видання / за заг. ред. Генерального прокурора України В.Г. Яреми. Київ, 2014. URL: <https://studfile.net/preview/13996661/>.

130. Савонюк Р. Ю. Слідчий як суб'єкт кримінально процесуального доказування : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.09 / Національна академія внутрішніх справ України. Київ, 2001. 20 с.

131. Сакал В. М. Правовий статус керівника органу досудового розслідування. *Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ*. № 2 (10), 2015. С. 182-191.

132. Скрыбін О. М., Криворучко Д. І. Процесуальна незалежність слідчого: проблеми теорії та практики *Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки*. 2014. № 3. С. 253–260.

133. Сокуренко В. В. Відомчий контроль у кримінальному провадженні. Київ : НАВС, 2021. 493 с.

134. Сокуренко В. В. Доказування у кримінальному процесі. Київ : Алерта, 2025. 447 с.

135. Сокуренко В. В. Організація досудового розслідування. Київ : Алерта, 2021. 208 с.

136. Сокуренко В. В. Управлінські рішення у слідчій діяльності. Харків : Право, 2018. 327 с.

137. Сокуренко В. В. Управлінські рішення у слідчій діяльності. Київ : Алерта, 2020. 455 с.

138. Сокуренко В. В. Цифровізація кримінального провадження. Київ : Юрінком Інтер, 2023. 348 с.

139. Справа № 344/5886/25 Провадження № 1-кк/344/2716/25 URL: <https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/court-document/127007863/>

140. Таран О.В. Початок досудового розслідування в умовах воєнного стану. С. 218–222. URL: <http://surl.li/gqoew>.

141. Тацій В. Я. Організація досудового розслідування. Київ : Алерта, 2022. 482 с.
142. Тацій В. Я. Слідчі (розшукові) дії. Харків : Право, 2024. 519 с.
143. Тацій В. Я. Слідчі (розшукові) дії. Київ : Юрінком Інтер, 2020. 423 с.
144. Тацій В. Я. Цифровізація кримінального провадження. Київ : Алерта, 2018. 539 с.
145. Тетерятник Г. К. Кримінальне провадження в умовах надзвичайних правових режимів: теоретико-методологічні та праксеологічні основи: монографія. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2021. 500 с.
146. Тихомирова Л. В. Юридична енциклопедія. Харків, 1997. 526 с.
147. Тюрін Г. Процесуальне керівництво досудового розслідування: шляхи вдосконалення. *Вісник прокуратури*. 2013. № 11. С. 14–19.
148. Управління персоналом в органах поліції. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=225395>
149. Фаринник В.І. Початок досудового розслідування та особливості кримінального переслідування за новим Кримінальним процесуальним кодексом України. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2012. № 2. С. 178–195.
150. Фаринник В.І. Методи відомчого контролю під час застосування заходів забезпечення кримінального провадження. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2016 Вип. 41. Том 3. С. 227-231
151. Цифровізація кримінального провадження: стан та перспективи : матеріали наук.-практ. круглого столу (м. Харків, 19 верес. 2024 р.). Харків : Право, 2024. 210 с.
152. Черниченко І.В., Мацола А.А. Особливості проведення слідчих (розшукових) дій в умовах воєнного стану. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/05/64.pdf>.
153. Чорна М. В. Особливості проведення слідчих (слідчо-розшукових)

дій під час воєнного стану URL: <https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/download/458/473/857>.

154. Шаблистий В.В., Юнін О.С. Забезпечення адміністративних послуг з отримання дозволу на зброю під час війни в Україні. *Держава та регіони Серія: Право*. 2023. № 1 (79). С. 230-234.

155. Шаблистий В.В., Юнін О.С. Законодавчі новели в сфері надання адміністративних послуг: дозвіл на зброю у період воєнного стану в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 1. С. 604-606.

156. Шаблистий В.В., Юнін О.С. Про протидію знищенню або пошкодженню чужого майна в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 3/2025. С. 541-543.

157. Шепітько В. Ю. Організація досудового розслідування. Одеса : Фенікс, 2023. 598 с.

158. Шепітько В. Ю. Управлінські рішення у слідчій діяльності. Київ : Юрінком Інтер, 2024. 565 с.

159. Шепітько В. Ю. Процесуальні рішення слідчого. Одеса : Алерта, 2024. 275 с.

160. Шепітько В. Ю. Слідчі (розшукові) дії. Харків : Юрінком Інтер, 2018. 500 с.

161. Шило О. Компетенція слідчого судді в кримінальному провадженні: теорія, нормативна модель і тенденції розвитку законодавства. *Право України*. 2018. № 3. С. 79–91.

162. Шило О. Г. Кримінальний процес в умовах воєнного стану. Київ : Юрінком Інтер, 2025. 413 с.

163. Шило О. Г. Кримінальний процес в умовах воєнного стану. Київ : НАВС, 2021. 272 с.

164. Шило О. Г. Організація досудового розслідування. Київ : Алерта, 2021. 243 с.

165. Шило О. Г. Процесуальні рішення слідчого. Київ : НАВС, 2024. 345 с.

166. Шило О. Г. Слідчі (розшукові) дії. Київ : Алерта, 2019. 378 с.
167. Шпак О. О. Особливості організації роботи керівника прокуратури з процесуального керівництва. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 2. С. 328-331.
168. Шумило М. Є. Нормативно-правова модель досудового розслідування за чинним КПК: теоретичні і практичні проблеми та шляхи їх вирішення. *Нове українське право*. 2021. Вип. 3. С. 261–266.
169. Шумило М.Є., Кубрак П.М. Німецька модель досудового розслідування та використання її елементів в оптимізації підготовчого провадження у кримінальному процесі України. *Нове Українське право*. 2022. Вип. 3. С. 195–205.
170. Щербіна А. Внесення відомостей до ЄРДР (частина 1 ст. 214 КПК): глибина занурення. *Судово-юридична газета*. URL: <https://sud.ua/uk/news/blog/251640-vnesennya-vidomostey-do-yerdr-chastina-1-st214-kpk-glibina-zanurennya>.
171. Щодо окремих питань здійснення кримінального провадження в умовах воєнного стану : Лист Верховного Суду від 03.03.2022 № 1/0/2-22 URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/war/Inform_lyst_2022_03_03.pdf., п. 2.
172. Юридична енциклопедія : у 6-и т. / редкол. : Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. Київ : Укр. енцикл., 2001. Т. 3. : К. 2011. 792 с.
173. Юрчишин В.М. Ще раз про функції прокурора на досудовому розслідуванні. URL: <https://law.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/03/ZBIRNYK-2020.pdf>.
174. Юхно О.О., Абламський С.Є., Бондаренко О.О. та ін. Методичні рекомендації щодо особливостей проведення допиту, впізнання в режимі відеоконференції під час досудового розслідування. С. 327–354. URL: <file:///C:/Users/%D0%86%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0/Downloads/LBr4GmAk8bzaYbob7fRmil9ooHUWKyhu.pdf>.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА
«КЕРІВНИЦТВО СЛІДЧИМ ПІДРОЗДІЛОМ ПІД ЧАС
РОЗСЛІДУВАННЯ ЗЛОЧИНІВ В УМОВАХ ЗМІНИ ПРАВОВОГО
РЕЖИМУ»

Шановні респонденти!

Заповнюйте, будь ласка, анкету, виходячи з Вашого досвіду, знань та розуміння проблеми. Об'єктивність висновків за результатами анкетування залежить від повноти та щирості Ваших відповідей. Уважно прочитайте запитання, оберіть відповіді із запропонованих варіантів або напишіть власний варіант. Анкета є анонімною.

Дякуємо за допомогу!

1. Стать:

1. Чоловіча
2. Жіноча

2. Стаж роботи в слідчих підрозділах Національної поліції України:

1. До 1 року
2. 1-5 років
3. 6-10 років
4. 11-15 років
5. 16 -20 років
6. Більше 20 років

3. Як би Ви сьогодні оцінили стан реформи поліції (лише одна відповідь)?

1. Позитивно, реформа рухається у правильному напрямку та має успіхи
2. Наявна стагнація: нічого не змінилося, окрім назви, суттєвих якісних змін не відбулося
3. Негативно, з початком реформи стан поліції погіршився, як і криміногенна ситуація
4. Інше (напишіть) _____
5. Важко відповісти

4. На Ваш погляд, чи було ключовою метою реформи досягнення найвищих стандартів професіоналізму, якості, швидкого реагування, повної поваги до основоположних прав людини, прозорості, справедливості та компетентності, тобто є реструктуризація системи освіти та підготовки поліції?

1. Так
2. Скоріше так, ніж ні
3. Скоріше ні, ніж так

4. Ні
5. Важко відповісти

5. Які проблеми підготовки поліцейських в умовах реформування системи Національної поліції України наявні сьогодні (не більше 3-х варіантів відповіді)?

1. Передчасний та неякісний відбір кандидатів на вакантні посади в підрозділах Національної поліції України
2. Непрозорість застосування системи відбору кадрів на службу до реформованих підрозділів Національної поліції України
3. Відсутність тісної співпраці та взаємодії з населенням, територіальними громадами та громадськими об'єднаннями на засадах партнерства
4. Соціальна і правова незахищеність працівників поліції
5. Законом не визначені основні повноваження та завдання поліції
6. Прогалини у чинному законодавстві, через що у роботі поліції може виникати ряд недоліків і суттєвих проблем
7. Неточності та двоякі тлумачення положень закону України «Про Національну поліцію» – відсутність чіткої структури підрозділів поліції та відповідної диференціації функцій і повноважень окремих органів поліції
8. Погіршення кадрової ситуації (проведення антитерористичної операції, погіршення соціально-економічних умов життя призвели до різкого збільшення навантаження на особовий склад органів внутрішніх справ)
9. Низький рівень підготовки працівників поліції у відомчих навчальних закладах
10. Інше (напишіть) _____
11. Важко відповісти

6. Як Ви оцінюєте сучасну систему професійної підготовки працівників слідчих підрозділів поліції?

1. Відмінно
2. Добре
3. Задовільно
4. Незадовільно
5. Важко відповісти

7. На Ваш погляд, рівень професійної підготовки слідчих поліції сьогодні є (лише одна відповідь)?

1. Високим (хороша перспектива на подальшу службу в поліції в умовах воєнного стану; ініціативність, наявність лідерських якостей; вміють встановлювати психологічний контакт в роботі з людьми; мають високий рівень юридичних і спеціальних знань; високий рівень спеціальної фізичної підготовки)
2. Середнім (в цілому працездатні, відповідальні, зацікавлені в розвитку професійної майстерності, але мають недостатньо розвинені лідерські якості, погано оцінюють робочі ситуації; знання в області юриспруденції можна

назвати задовільною; середній рівень спеціальної фізичної підготовки)

3. Низьким (відсутність таких необхідних психологічних якостей, як: ініціативність, вміння працювати з людьми, інтерес до розвитку професійної майстерності, відповідальність, мотивація до роботи в поліції; низький рівень професійно-важливих якостей; слабка теоретична підготовка; проблемна адаптація до практичної діяльності; низька виконавська дисципліна, безвідповідальність, несамостійність; низький рівень спеціальної фізичної підготовки)

4. Важко відповісти

8. Оцініть рівень практичного потенціалу слідчих поліції за наступними характеристиками (не більше однієї відповіді у кожному рядку)?

	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень	Важко відповісти
Теоретична підготовка	1	2	3	4
Практичні навички	1	2	3	4
Підготовка до службово-бойової діяльності	1	2	3	4
Нервово-психологічна стійкість	1	2	3	4
Самооцінка особистості	1	2	3	4
Вміння вирішувати конфлікти	1	2	3	4

9. Як Ви вважаєте, теоретичні знання та практичні навички керівників слідчих підрозділів поліції відповідають реаліям сьогодення (лише одна відповідь)?

1. Теоретичні знання і практичні навички відповідають суспільним реаліям
2. Теоретичні знання знаходяться на високому рівні, а практичні навички потребують вдосконалення
3. Практичні навички знаходяться на високому рівні, а теоретичні знання потребують вдосконалення
4. І теоретичні знання, і практичні навички не відповідають суспільним реаліям та потребують корегування
5. Важко відповісти

10. З чим, на Вашу думку, найчастіше виникають ускладнення у працівників слідчих підрозділів поліції (не більше 2-х варіантів відповіді)?

1. Виконання практичних завдань
2. Знаходження спільної мови з колегами по службі
3. Усвідомлення місії, цілей і завдань, що стоять перед поліцією
4. Уміння взаємодіяти з правопорушниками
5. Уміння взаємодіяти з потерпілими
6. Уміння взаємодіяти з громадянами, які потребують захисту
7. Уміння знайти спільну мову з вищими керівниками

8. Освоєння корпоративних поліцейських норм
9. Брак необхідних практичних знань та навичок
10. Недостатній рівень умінь зі спеціальної фізичної підготовки
11. Проблеми психологічного характеру – психологічний ступор, нервово-психологічна нестійкість, низька стресостійкість, тощо
12. Інше (*напишіть*) _____
13. Важко відповісти

11. У чому, на Ваш погляд, полягають основні недоліки системи професійної підготовки працівників слідчих підрозділів Національної поліції (не більше 2-х варіантів відповіді)?

1. Недостатній рівень психологічного відбору кандидатів на предмет виявлення відхилень, неприпустимих для співробітників поліції
2. Акцент на отримання знань, а не на розвиток навичок, які мають бути застосовані на практиці
3. Знання законів, а не їх розуміння, тобто вміння правильно застосовувати на практиці
4. Карально-орієнтований характер вивчення кримінальної процедури та ролі правоохоронних органів
5. «Воєнізованість системи»
6. Недостатня готовність до нових тенденцій у розвитку злочинності і до нових викликів в роботі
7. Інше (*напишіть*) _____
8. Важко відповісти

12. Що Ви розумієте під поняттям «правовий режим»?

1. Нормативно-правові положення, акти
2. Інституційні механізми
3. Реалізація правових положень
4. Зміни щодо способів забезпечення дотримання прав і свобод людини і громадянина
5. Інше (*напишіть*) _____
6. Важко відповісти

13. Які правові режими за останні 10 років Ви можете назвати?

1. Європейська інтеграція
2. Пандемія COVID-19
3. Децентралізація та місцеве самоврядування
4. Воєнний стан
5. Цифровізація та електронне урядування
6. Інше (*напишіть*) _____
7. Важко відповісти

14. Який правовий режим на Ваш погляд спричинив найбільший вплив на суспільні відносини, в т.ч. і кримінальні процесуальні?

1. Європейська інтеграція
2. Пандемія COVID-19
3. Децентралізація та місцеве самоврядування
4. Воєнний стан
5. Цифровізація та електронне урядування
6. Інше (*напишіть*) _____
7. Важко відповісти

15. «Внутрішнє переконання» слідчого – це стан людини...?

1. Психологічний
2. Емоційний
3. Вольовий
4. Інтелектуальний
5. Інше (*напишіть*) _____
6. Важко відповісти

16. Хто із службових осіб найбільш ефективно та професійно може забезпечити «незалежність слідчої діяльності» та прийняття процесуальних рішень на основі внутрішнього переконання?

1. Процесуальний керівник органу прокуратури
2. Керівник слідчого підрозділу
3. Керівник територіального органу поліції
4. Прокурор району
5. Інше (*напишіть*) _____
6. Важко відповісти

17. Який вплив на незалежність слідчої діяльності можливий?

1. Політичний
2. Матеріальний
3. Моральний
4. Корпоративний
5. Психічний
6. Службово-владний
7. Інший (*напишіть*) _____
8. Важко відповісти

18. Які механізми відомчого контролю Ви вважаєте найбільш дієвими?

1. Вказівки керівника слідчого підрозділу
2. Заслуховування стану досудового розслідування кримінальних проваджень
3. Погодження процесуальних рішень
4. Відсторонення від посади
5. Особистий виїзд на огляд місця події
6. Погодження клопотань щодо застосування заходів забезпечення кримінального провадження
7. Ведення документальних нарядів в слідчому підрозділі

8. Інше (*напишіть*) _____
9. Важко відповісти

19. Які організаційно-управлінські заходи, на Ваш погляд, сприяють професійному росту слідчих?

1. Заняття в системі службової підготовки
2. Спільні наради з процесуальними керівниками, слідчими суддями
3. Індивідуальне заслуховування матеріалів кримінальних проваджень
4. Інше (*напишіть*) _____
5. Важко відповісти

20. Які фактори визначають умови праці в слідчих підрозділах Національної поліції України?

1. Морально-технічні
2. Санітарно-гігієнічні
3. Соціально-психологічні
4. Психофізіологічні
5. Естетичні
6. Інше (*напишіть*) _____
7. Важко відповісти

21. Як ви розумієте положення про морально-професійну підготовку колективу слідчого підрозділу?

1. Здатність членів колективу до виконання покладених завдань
2. Визначення потенціалу «професійного ядра» колективу
3. Аналіз моральних, вольових, комунікативних навичок
4. Можливість брати на себе відповідальність за роботу колективу
5. Інше (*напишіть*) _____
6. Важко відповісти

22. Що, на Ваш погляд, входить в розуміння «правова та поведінкова культура слідчого підрозділу»?

1. Сукупність уявлень, переконань, правил поведінки, традицій та звичаїв
2. Вибір способів і методів реалізації правових норм і використання службових повноважень
3. Єдність колективу слідчих як певного кадрового підрозділу Національної поліції України
4. Інше (*напишіть*) _____
5. Важко відповісти

23. Що, на Ваш погляд, суттєво впливає на ефективність роботи слідчого підрозділу?»

1. Неналежна комунікація з процесуальним керівником органу прокуратури
2. Умови праці самих слідчих
3. Вплив керівника слідчого підрозділу

4. Дієвість відомчого контролю
5. Службове навантаження
6. Інше (*напишіть*) _____
7. Важко відповісти

24. Чи згодні Ви з тим, що для того щоб провести діагностику проблем в роботі слідчих підрозділів Національної поліції України і оцінити їх результативність, необхідно порівняння їх характеристик з характеристиками аналогічних організацій в інших країнах?

1. Так
2. Скоріше так, ніж ні
3. Скоріше ні, ніж так
4. Ні
5. Важко відповісти

25. Чи згодні Ви з думкою, що процес підготовки працівників слідчих підрозділів та механізми управлінської діяльності в них потребують подальшої оптимізації та вдосконалення з урахуванням суспільних викликів, передових національних і міжнародних стандартів, моделей поліцейської освіти?

1. Безумовно так
2. Скоріше так, ніж ні
3. Скоріше ні, ніж так
4. Безумовно ні
5. Важко відповісти

**«КЕРІВНИЦТВО СЛІДЧИМ ПІДРОЗДІЛОМ ПІД ЧАС
РОЗСЛІДУВАННЯ ЗЛОЧИНІВ В УМОВАХ ЗМІНИ ПРАВОВОГО
РЕЖИМУ»**

Таблиця 1. Розподіл опитаних за категорією «стать»:

	Кількість	%
Чоловіча	324	67,2
Жіноча	158	32,8
Усього:	482	100,0

Таблиця 2. Розподіл опитаних за категорією «стаж роботи в поліції»:

	Кількість	%
До 1 року	159	33,0
1-5 років	97	20,1
6-10 років	109	22,6
11-15 років	65	13,5
16 -20 років	34	7,1
Більше 20 років	18	3,7

Таблиця 3. Розподіл відповідей на запитання «Як би Ви сьогодні оцінили стан реформи поліції?»

	Кількість	%
Позитивно, реформа рухається у правильному напрямку та має успіхи	43	8,9
Наявна стагнація: нічого не змінилося, окрім назви, суттєвих якісних змін не відбулося	268	55,6
Негативно, з початком реформи стан поліції погіршився, як і криміногенна ситуація	155	32,2
Інше	0	0
Важко відповісти	16	3,3

Таблиця 4. Розподіл відповідей на запитання «На Ваш погляд, чи було ключовою метою реформи досягнення найвищих стандартів професіоналізму, якості, швидкого реагування, повної поваги до основоположних прав людини, прозорості, справедливості та компетентності, тобто є реструктуризація системи освіти та підготовки поліції?»

	Кількість	%
Так	53	11,0
Скоріше так, ніж ні	216	44,8
Скоріше ні, ніж так	115	23,9
Ні	92	19,1

Важко відповісти	6	1,2
------------------	---	-----

Таблиця 5. Розподіл відповідей на запитання «Які проблеми підготовки поліцейських в умовах реформування системи Національної поліції України наявні сьогодні?»

	Кількість	%
Передчасний та неякісний відбір кандидатів на вакантні посади в підрозділах Національної поліції України	94	19,5
Непрозорість застосування системи відбору кадрів на службу до реформованих підрозділів Національної поліції України	47	9,8
Відсутність тісної співпраці та взаємодії з населенням, територіальними громадами та громадськими об'єднаннями на засадах партнерства	36	7,5
Соціальна і правова незахищеність працівників поліції	291	60,4
Законом не визначені основні повноваження та завдання поліції	375	77,8
Прогалини у чинному законодавстві, через що у роботі поліції може виникати ряд недоліків і суттєвих проблем	320	66,4
Неточності та двоякі тлумачення положень закону України «Про Національну поліцію» – відсутність чіткої структури підрозділів поліції та відповідної диференціації функцій і повноважень окремих органів поліції	241	50,0
Погіршення кадрової ситуації (проведення антитерористичної операції, погіршення соціально-економічних умов життя призвели до різкого збільшення навантаження на особовий склад органів внутрішніх справ)	409	84,9
Низький рівень підготовки працівників поліції у відомчих навчальних закладах	185	38,4
Інше	4	0,8
Важко відповісти	8	1,7

Таблиця 6. Розподіл відповідей на запитання «Як Ви оцінюєте сучасну систему професійної підготовки працівників слідчих підрозділів поліції?»

	Кількість	%
Відмінно	61	12,7
Добре	93	19,3
Задовільно	236	48,9

Незадовільно	78	16,2
Важко відповісти	14	2,9

Таблиця 7. Розподіл відповідей на запитання «На Ваш погляд, рівень професійної підготовки слідчих поліції сьогодні є?»

	Кількість	%
Високим (хороша перспектива цих випускників на подальшу службу в поліції в умова воєнного стану; ініціативність, наявність лідерських якостей; вміють встановлювати психологічний контакт в роботі з людьми; мають високий рівень юридичних і спеціальних знань; високий рівень спеціальної фізичної підготовки)	56	11,6
Середнім (в цілому працездатні, відповідальні, зацікавлені в розвитку професійної майстерності, але мають недостатньо розвинені лідерські якості, погано оцінюють робочі ситуації; знання в області юриспруденції можна назвати задовільною; середній рівень спеціальної фізичної підготовки)	275	57,1
Низьким (відсутність таких необхідних психологічних якостей, як: ініціативність, вміння працювати з людьми, інтерес до розвитку професійної майстерності, відповідальність, мотивація до роботи в поліції; низький рівень професійно-важливих якостей; слабка теоретична підготовка; проблемна адаптація до практичної діяльності; низька виконавська дисципліна, безвідповідальність, несамостійність; низький рівень спеціальної фізичної підготовки)	138	28,6
Важко відповісти	13	2,7

Таблиця 8. Розподіл відповідей на запитання «Оцініть рівень практичного потенціалу слідчих поліції за наступними характеристиками?»

	Високий рівень		Середній рівень		Низький рівень		Важко відповісти	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
Теоретична підготовка	89	18,5	269	55,8	112	23,2	12	2,5
Практичні навички	74	15,4	264	54,8	136	28,2	8	1,7

Підготовка до службово-бойової діяльності	61	12,7	236	48,9	182	37,8	2	0,6
Нервово-психологічна стійкість	68	14,1	267	55,4	145	30,1	2	0,4
Самооцінка особистості	72	14,9	288	59,8	116	24,1	6	1,2
Вміння вирішувати конфлікти	56	11,6	280	58,1	143	29,7	3	0,6

Таблиця 9. Розподіл відповідей на запитання «Як Ви вважаєте, теоретичні знання та практичні навички керівників слідчих підрозділів поліції відповідають реаліям сьогодення?»

	Кількість	%
Теоретичні знання і практичні навички відповідають суспільним реаліям	51	10,6
Теоретичні знання знаходяться на високому рівні, а практичні навички потребують вдосконалення	144	29,9
Практичні навички знаходяться на високому рівні, а теоретичні знання потребують вдосконалення	117	24,3
І теоретичні знання, і практичні навички не відповідають суспільним реаліям та потребують корегування	163	33,8
Важко відповісти	7	1,5

Таблиця 10. Розподіл відповідей на запитання «З чим, на Вашу думку, найчастіше виникають ускладнення у працівників слідчих підрозділів поліції?»

	Кількість	%
Виконання практичних завдань	296	60,8
Знаходження спільної мови з колегами по службі	115	23,9
Усвідомлення місії, цілей і завдань, що стоять перед поліцією	161	33,4
Уміння взаємодіяти з правопорушниками	363	75,3
Уміння взаємодіяти з потерпілими	320	66,4
Уміння взаємодіяти з громадянами, які потребують захисту	274	56,8
Уміння знайти спільну мову з вищими керівниками	80	16,6
Освоєння корпоративних поліцейських норм	74	15,4
Брак необхідних практичних знань та навичок	385	79,9
Недостатній рівень умінь зі спеціальної фізичної	136	28,2

підготовки		
Проблеми психологічного характеру – психологічний ступор, нервово-психологічна нестійкість, низька стресостійкість, тощо	92	19,1
Інше	0	0
Важко відповісти	13	2,7

Таблиця 11. Розподіл відповідей на запитання «У чому, на Ваш погляд, полягають основні недоліки системи професійної підготовки працівників слідчих підрозділів Національної поліції?»

	Кількість	%
Недостатній рівень психологічного відбору кандидатів на предмет виявлення відхилень, неприпустимих для співробітників поліції	161	33,4
Акцент на отримання знань, а не на розвиток навичок, які мають бути застосовані на практиці	372	77,2
Знання законів, а не їх розуміння, тобто вміння правильно застосовувати на практиці	304	63,1
Карально-орієнтований характер вивчення кримінальної процедури та ролі правоохоронних органів	107	22,2
«Воєнізованість системи»	85	17,6
Недостатня підготовленість випускників до нових тенденцій у розвитку злочинності і до нових викликів в роботі	118	24,5
Інше	0	0
Важко відповісти	16	3,3

Таблиця 12. Розподіл відповідей на запитання «Що Ви розумієте під поняттям «правовий режим?»

	Кількість	%
Нормативно-правові положення, акти	294	61,0
Інституційні механізми	257	53,3
Реалізація правових положень	178	36,9
Зміни щодо способів забезпечення дотримання прав і свобод людини і громадянина	268	55,6
Інше	93	19,3
Важко відповісти	341	70,7

Таблиця 13. Розподіл відповідей на запитання «Які правові режими за останні 10 років Ви можете назвати?»

	Кількість	%
Європейська інтеграція	164	34,0
Пандемія COVID-19	216	44,8

Децентралізація та місцеве самоврядування	143	29,7
Воєнний стан	370	76,8
Цифровізація та електронне урядування	88	18,3
Інше	0	0
Важко відповісти	23	4,8

Таблиця 14. Розподіл відповідей на запитання «Який правовий режим на Ваш погляд спричинив найбільший вплив на суспільні відносини, в т.ч. і кримінальні процесуальні?»

	Кількість	%
Європейська інтеграція	364	76,0
Пандемія COVID-19	187	38,8
Децентралізація та місцеве самоврядування	118	24,5
Воєнний стан	431	89,4
Цифровізація та електронне урядування	57	11,8
Інше	0	0
Важко відповісти	26	5,4

Таблиця 15. Розподіл відповідей на запитання «Внутрішнє переконання» слідчого – це стан людини...?»

	Кількість	%
Психологічний	246	51,0
Емоційний	145	30,1
Вольовий	60	12,4
Інтелектуальний	27	5,6
Інше	0	0
Важко відповісти	4	0,8

Таблиця 16. Розподіл відповідей на запитання «Хто із службових осіб найбільш ефективно та професійно може забезпечити «незалежність слідчої діяльності» та прийняття процесуальних рішень на основі внутрішнього переконання?»

	Кількість	%
Процесуальний керівник органу прокуратури	246	51,0
Керівник слідчого підрозділу	445	92,3
Керівник територіального органу поліції	60	12,4
Прокурор району	27	5,6
Інше	0	0
Важко відповісти	4	0,8

Таблиця 17. Розподіл відповідей на запитання «Який вплив на незалежність слідчої діяльності можливий?»

	Кількість	%
Політичний	214	44,4

Матеріальний	368	76,3
Моральний	265	55,0
Корпоративний	31	6,4
Психічний	214	44,4
Службово-владний	388	80,5
Інший	5	1,01
Важко відповісти	7	1,5

Таблиця 18. Розподіл відповідей на запитання «Які механізми відомчого контролю Ви вважаєте найбільш дієвими?»

	Кількість	%
Вказівки керівника слідчого підрозділу	154	31,9
Заслуховування стану досудового розслідування кримінальних проваджень	175	36,3
Погодження процесуальних рішень	130	27,0
Відсторонення від посади	23	4,8
Особистий виїзд на огляд місця події	251	52,1
Погодження клопотань щодо застосування заходів забезпечення кримінального провадження	278	57,7
Ведення документальних нарядів в слідчому підрозділі	15	3,1
Інше	5	1,01
Важко відповісти	7	1,5

Таблиця 19. Розподіл відповідей на запитання «Які організаційно-управлінські заходи, на Ваш погляд, сприяють професійному росту слідчих?»

	Кількість	%
Заняття в системі службової підготовки	103	21,4
Спільні наради з процесуальними керівниками, слідчими суддями	156	32,4
Індивідуальне заслуховування матеріалів кримінальних проваджень	199	41,3
Інше	0	0
Важко відповісти	24	5,0

Таблиця 20. Розподіл відповідей на запитання «Які фактори визначають умови праці в слідчих підрозділах Національної поліції України?»

	Кількість	%
Морально-технічні	236	48,9
Санітарно-гігієнічні	179	37,1
Соціально-психологічні	288	59,8
Психофізіологічні	219	45,4
Естетичні	67	14,0

Інші	7	1,5
Важко відповісти	12	2,5

Таблиця 21. Розподіл відповідей на запитання «Як ви розумієте положення про морально-професійну підготовку колективу слідчого підрозділу?»

	Кількість	%
Здатність членів колективу до виконання покладених завдань	206	42,7
Визначення потенціалу «професійного ядра» колективу	159	32,9
Аналіз моральних, вольових, комунікативних навичок	347	72,0
Можливість брати на себе відповідальність за роботу колективу	38	7,9
Інше	7	1,5
Важко відповісти	32	6,6

Таблиця 22. Розподіл відповідей на запитання «Що, на Ваш погляд, входить в розуміння «правова та поведінкова культура слідчого підрозділу?»

	Кількість	%
Сукупність уявлень, переконань, правил поведінки, традицій та звичаїв	203	42,1
Вибір способів і методів реалізації правових норм і використання службових повноважень	189	39,2
Єдність колективу слідчих як певного кадрового підрозділу Національної поліції України	344	71,4
Інше	30	6,2
Важко відповісти	16	3,3

Таблиця 23. Розподіл відповідей на запитання «Що, на Ваш погляд, суттєво впливає на ефективність роботи слідчого підрозділу?»

	Кількість	%
Неналежна комунікація з процесуальним керівником органу прокуратури	260	53,9
Умови праці самих слідчих	154	31,9
Вплив керівника слідчого підрозділу	337	70,1
Дієвість відомчого контролю	321	66,6
Службове навантаження	345	71,6
Інше	7	1,5
Важко відповісти	10	2,1

Таблиця 24. Розподіл відповідей на запитання «Чи згодні Ви з тим, що для того щоб провести діагностику проблем в роботі слідчих підрозділів Національної поліції України і оцінити їх результативність, необхідно порівняння їх характеристик з характеристиками аналогічних організацій в інших країнах?»

	Кількість	%
Так	243	50,4
Скоріше так, ніж ні	160	33,2
Скоріше ні, ніж так	43	8,9
Ні	24	5,0
Важко відповісти	12	2,5

Таблиця 25. Чи згодні Ви з думкою, що процес підготовки працівників слідчих підрозділів та механізми управлінської діяльності в них потребують подальшої оптимізації та вдосконалення з урахуванням суспільних викликів, передових національних і міжнародних стандартів, моделей поліцейської освіти?»

	Кількість	%
Безумовно так	222	46,1
Скоріше так, ніж ні	167	34,6
Скоріше ні, ніж так	39	8,1
Безумовно ні	31	6,4
Важко відповісти	23	4,8

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:

1. Мельник С. В. Оптимізація слідчої діяльності під час розслідування злочинів в умовах воєнного стану. *Право і суспільство*. 2025. № 6. С. 299-304.
2. Мельник С. В. Особливості реалізації кримінальної процесуальної функції суб'єктами кримінального провадження в умовах воєнного стану. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2025. Вип. 6. С. 177-181.
3. Мельник С. Реалізація відомчого контролю за досудовим розслідуванням злочинів підрозділами Національної поліції України. *KELM (Knowledge, Education, Law, Management)*. 2024. № 7 (67). С. 478-482.
4. Мельник С. В. Реалізація керівником слідчого підрозділу управлінської функції на початку кримінального провадження в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 10. С. 459-462. URL: https://lsej.org.ua/10_2025/106.pdf.
5. Melnyk S. Management of an Investigative Unit: Peculiarities of Interpretation and Contemporary Challenges. *Entrepreneurship, Economy and Law*. 2024. № 6 (340). Pp. 112-116.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Мельник С. В. Внутрішньвідомчий контроль як гарантія належного здійснення слідчої діяльності. *Перспективні напрямки розвитку юридичної науки у 21-му сторіччі* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 18–19 лютого 2025 р. Київ : Науково-дослідний інститут публічного права, 2025. С. 71–73.
7. Мельник С. В. Деякі критерії ефективності керівництва слідчим підрозділом поліції. *Тенденції та перспективи розвитку юридичної науки сьогодні* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 16–17 квітня 2024 р. Київ: Науково-дослідний інститут публічного права, 2024. С. 136–139.
8. Мельник С. В. Практико-орієнтоване науково-методичне забезпечення діяльності органів досудового розслідування як складова підвищення ефективності кримінального процесуальної діяльності. *Виклики сучасності та наукові підходи до їх вирішення* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 23–24 квітня 2025 р. Київ : Науково-дослідний інститут публічного права, 2025. С. 32–34.
9. Мельник С.В. Роль керівника слідчого підрозділу у забезпеченні незалежності слідчої діяльності під час розслідування злочинів в умовах воєнного стану. *Право та державне управління*. 2025. № 3. С. 342-346.
10. Мельник С. В. Сучасне розуміння поняття «керівництво слідчим

підрозділом». *Актуальні проблеми імплементації наукових досягнень у практичну діяльність* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04–05 червня 2024 р. Київ : Науково-дослідний інститут публічного права, 2024. С. 98–100.

11. Мельник С. В. Сучасні можливості реалізації слідчої діяльності на основі внутрішнього переконання слідчого. *Актуальні питання науки і практики та шляхи їх вирішення* : Матеріали другої міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04–05 червня 2025 р. Київ : Науково-дослідний інститут публічного права, 2025. С. 40–43.

12. Мельник С. В. Сучасні правові режими в Україні. *Пріоритетні напрями розвитку юридичної науки: вітчизняний та зарубіжний досвід* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 18–19 вересня 2024 р. Київ : Науково-дослідний інститут публічного права, 2024. С. 107–109.