

## Тренінги Ради Європи для керівників нових прокуратур - нові можливості для рушіїв змін

«Я вважаю, що наша система має змінюватися. Нині змінюється суспільство, законодавство. Україна вибрала свій вектор розвитку – це інтеграція в європейський простір. Будь-який правник, тим паче прокурор, без знання рішень Європейського суду з прав людини не зможе достатньо ефективно працювати», – так підсумовує потребу в навчанні для прокурорів заступниця керівника Вінницької місцевої прокуратури Людмила Карманчук. Розмова відбувається в аудиторії Національної академії прокуратури України, спільно з якою та з Генеральною прокуратурою України Рада Європи організувала тренінги для очільників 155 місцевих прокуратур з усіх регіонів України. Це навчання відбулося в межах проекту Ради Європи «Подальша підтримка реформи кримінальної юстиції в Україні», фінансованого урядом Данії.

До впровадження навчальної програми також долучилися проект Європейського Союзу «Підтримка реформ у сфері юстиції в Україні», Посольство США в Україні – Департамент юстиції США, Консультативна місія Європейського Союзу.

«Забудьте про шаблони. При нинішньому Кримінальному процесуальному кодексі потрібно мислити, він не дає готових відповідей», – каже керівникам новостворених місцевих прокуратур адвокат Назар Кульчицький. Адвокат добре знає, про що говорить: він особисто



представляв Україну як державу в Страсбурзі, працюючи у 2012-2013 роках урядовим уповноваженим у справах Європейського суду з прав людини. «З точки зору Європейського суду з прав людини шаблон – це шлях в нікуди», – підтримує його суддя Вищого спеціалізованого суду України з розгляду цивільних і кримінальних справ Наталія Марчук. Не намагатися вимагати максимальних термінів тримання під вартою для підозрюваного будь-якою ціною й за будь-яких обставин, а ретельно працювати з доказами – це явно вимагає змін до усталених уявлень їхніх слухачів про свою роботу.



Досі українським прокурорам не часто випадала нагода детально поспілкуватися на професійні теми з суддями високого рівня та експертами з міжнародним досвідом. Суддів та адвокатів прокурори найчастіше бачать одразу в залі судового засідання. Засідання справжнього, а не імітованого, як на тренінгу. Там уже немає права на

помилку. «Я розповідаю, як можна запобігти помилкам, бо зацікавлена не в тому, щоб хтось програвав справи через погану роботу, а в тому, щоб усі учасники засідання, звичайно, включаючи прокурорів, свою роботу виконували якісно, виступали в судах блискуче, як це можна бачити на судових засіданнях у європейських країнах», – пояснює Наталія Марчук.

І українські прокурори виявляють неабиякі артистичні таланти. «Мабуть, прокурор неуважно читав клопотання, на коліні, у маршрутці по дорозі до суду. У його позиції жодним чином не досліджено, що моя підзахисна має стійкі соціальні зв'язки», – це слова з вуст професійного прокурора. Виконуючи роль адвоката на удаваному судовому засіданні, один з учасників тренінгу так вживається у роль захисника підозрюваної, що навіть вимоглива й строга суддя каже: «Вірю». Чи не вперше в житті представники прокуратури ставлять себе на місце того, хто захищає обвинуваченого. Хай це лише гра, але вона допомагає починати розбивати шаблони, що склалися десятиліттями в рамках одного з найзакритіших відомств країни, яке успадкувало імідж репресивного органу та функції з радянських часів.

### **«Тренінги охоплюють людей, які мають змінити систему» - тренер**

У цьому випадку йдеться не просто про низку занять, які стали частиною двотижневих курсів підвищення кваліфікації в Академії прокуратури. Це не лише захопливі рольові ігри, коли в одній аудиторії зустрічаються прокуратура, адвокатура та суд. Це не тільки тренінги – також, до речі, вельми



незвичайні – із застосування рішень Європейського суду з прав людини в українських реаліях. Це також майданчик для обговорення найболочіших, найнагальніших спільних проблем новостворених місцевих прокуратур.

З 14 березня до 16 травня 2016 року до Києва по черзі на шестиденні навчальні сесії приїжджали керівники цих органів, за ними – їхні перші заступники, за тими – дві хвили заступників. Загалом 600 осіб, щоразу – по 150 прокурорів. Невимушено це стало лабораторією нових підходів до роботи прокурора в Україні. І водночас лаштунками, за якими можна подивитися зблизька на нове покоління керівництва прокуратури. Саме на них нині покладається чимало надій. Надто якщо говорити про зміни установок тих, хто керує досудовими розслідуваннями в Україні та представляє інтереси держави в судах.

Менеджер проекту Ради Європи Кетеван Цхомелідзе наголошує на ролі саме цих людей у реформі української прокуратури: «Цим прокурорам доводиться сьогодні дуже швидко набувати нових навичок, адже саме новостворені місцеві прокуратури мають стати прикладом для наслідування на подальших етапах реформи. Важливо збирати їх всіх разом, щоб обговорювати спільні проблеми й виклики. Тобто тренінги стали своєрідною платформою для обговорень та консультацій».

Керівники місцевих прокуратур – це люди, які пройшли конкурсний відбір у чотири етапи: щоб очолити таку прокуратуру в районному чи обласному центрі, потрібно було набрати найвищі бали на тестах з професійних знань, з логіки, заповнити психометричну анкету та пройти співбесіду.

«Вони здебільшого молоді, ініціативні й вже керівники. Я сподіваюся, що зміни не зупинити», – так відгукується про них тренер з менеджменту Олександр Сударкін.



## «Поїхав працювати прокурором у Миколаїв, тому що там мене ніхто не знає» –заступник керівника місцевої прокуратури



29-річний Максим Комарницький є заступником керівника Миколаївської місцевої прокуратури № 2. Родом він із Луганська, саме там здобув вищу юридичну освіту, працював слідчим у Жовтневому районі цього міста. Каже, що пішов туди, щоб у найстисліші терміни отримати якнайбільше досвіду роботи на

найнижчій ланці в правоохоронній системі. Згодом працював процесуальним керівником у районних прокуратурах Луганська й Луганської області. Розповідає, що у 2014 році там для нього та його родини стало вкрай небезпечно: проблема була навіть не в обстрілах, а в його активній проукраїнській позиції. Тоді змушений був вивозити сім'ю із зони конфлікту. На новому місці одразу ж почав працювати слідчим в особливо важливих справах у прокуратурі Київської області, залучався до розслідування подій в Іловайську в серпні 2014-го в складі військової прокуратури, до роботи управління ГПУ, відповідального за розслідування корупційних злочинів. Вирішив пройти тестування –і набрав один із найвищих результатів.

На запитання, чому все ж таки Миколаїв, відповідає: «Тому що мене там ніхто не знає і я нікого не знаю. Ніхто не зможе до мене прийти й сказати, що вчився зі мною в школі чи знає моїх батьків. Я одразу відсік усі ці питання. І мені тепер дуже комфортно працювати в системі своїх принципів». Прокурор переконаний, що його свобода від будь-яких родинних і дружніх зв'язків у Миколаєві допоможе завоювати довіру людей.

У той же час, довіра до органів прокуратури в Україні впала до критично низької позначки. За даними соціологічного опитування Центру Разумкова, проведеного в квітні цього року, прокуратурі довіряють лише 9,9 % громадян України, не довіряють –84,3 %.

Максим Комарницький визнає, що покращувати становище буде складно, поки прокурори не навчаться доступно й людяно спілкуватися з журналістами і, як він сам це формулює, «відкрито виходити до людей і виглядати менш формально».

## **«Ми вчимо прокурорів розуміти, що від них хочуть журналісти» - тренер**

Тренер українських прокурорів з ефективною комунікації, журналістка Людмила Гуменюк зауважує, що багато хто з учасників зробив для себе справжнє відкриття: «Можливо, вперше в житті хтось із них зрозумів, що журналісти мають, справді, багато прав, адже, за українським медіа-законодавством, можуть робити все, що їм не заборонено законом. Прокурори часто сприймають запитання журналістів як незручні, образливі чи не зовсім об'єктивні, тому що на їхню думку, журналісти роблять це через свою заангажованість. Під час тренінгу ми допомагали їм зрозуміти, чого насправді хочуть від них журналісти».

Заступник керівника Новоукраїнської місцевої прокуратури, яка об'єднала в собі колишніх вісім прокуратур районів у Кіровоградській області, 26-річний Артур Саргсян ці меседжі, звернені до нього і його колег, підсумовує так: «Нам треба працювати над собою».



## **«Ми навчаємо використовувати знання в реальному житті» - тренер**

Максим Комарницький у розмові про проблеми й виклики в своїй щоденній роботі постійно наголошує на тому, що йому, як управлінцю новоствореної місцевої прокуратури, потрібні конкретні механізми для вирішення конкретних питань. Коли молодий фахівець потрапляє в поки що не реформовану структуру з усіма відповідними перепонами, його опорою може бути лише підтримка однодумців, довіра людей і професіоналізм. Останній, з його точки зору, - це володіння інструментами дії, ефективними в складних ситуаціях.

І краще, коли цих інструментів навчають на самому початку управлінського шляху. За словами тренера Олександра Сударкіна, вчасне навчання - запорука економії часу й сил людей, які й без того опиняються щодень у стресових ситуаціях. Такі знання й навички роблять керівників місцевих прокуратур краще підготовленими до труднощів, тобто у них буде більше шансів на успішну роботу, на те щоб привнести зміни, для досягнення яких потрібні роки кропіткої праці.

«Наші колеги, тренери-правники, навчають професійних навичок –hard skills, а ми з колегою Оксаною Короленко навчаємо soft skills, тобто як застосувати ці



знання на практиці, тому що цьому в нашій парадигмі освіти не навчають, взагалі, ніде. Де нас навчають, як брати участь у нараді? Добре, якщо у вас є керівник, який це пояснить. А якщо ні? То років п'ять будете вчитися, вас битимуть за помилки по голові. Але це ж п'ять років вашого життя», – каже Олександр Сударкін.

Його завдання – навчити українських прокурорів дивитися на свою роботу так, як це роблять ефективні менеджери. Коли з аудиторії лунають голоси «А як ми можемо це робити без наказу ГПУ?», відповідає: «Ви ж не порушите закон, якщо навчатимете свого підлеглого в процесі спілкування чи спільної роботи, навіть якщо закон не вимагає цього від вас. І цим ви полегшуєте самим собі роботу».

Уже зараз подивитися на щоденну роботу по-новому, крізь призму нових знань, готова Людмила Карманчук, заступниця керівника Вінницької місцевої прокуратури: «Не можна сказати, що в своїй роботі я не стикалася, приміром, із впливом позитивної та негативної управлінської влади. Але тепер я більше розумію, чому з різними підлеглими потрібно спілкуватися в різний спосіб. На один вияв негативної влади тобі потрібно дев'ять виявів позитивної».

З іншого боку, тренери керівників місцевих прокуратур практично одноставно визнають: учасники розвіяли їхні стереотипи про це відомство. «Відкритість прокурорської аудиторії мої власні очікування перевершила. Я думала, що буде важче. Учасники виявилися більш відкритими, ніж ми звикли уявляти собі прокурорів», – відзначає тренер з управління персоналом, фахівець із Міжнародного інституту менеджменту (МІМ – Київ) Оксана Короленко.



Про те саме говорить Людмила Гуменюк: «Під час першої навчальної сесії мої стереотипи про прокурорів повністю розвіялися. З перших секунд усі наші учасники були надзвичайно вмотивованими дійти до суті проблем побудови комунікації з суспільством».

Людмила Карманчук належить до тієї частини прокурорської аудиторії, про яку говорили тренери: яка демонструвала найбільшу підтримку того нового, про що розповідали. «Я не сприймаю нове як щось вороже. Мені не подобається, коли люди прагнуть діяти за «відпрацьованими схемами». Хоча на цих тренінгах радше систематизують те, що ми вже на практиці пізнали»,—каже прокурор.



Місцеві прокуратури часом називають «чорноробами» цього правоохоронного відомства, оскільки саме на їхні плечі лягає процесуальне керівництво досудовим розслідуванням основної маси всіх скоєних у країні кримінальних правопорушень. За таких реалій у їхніх керівників фізично немає часу шукати й вивчати рішення

Європейського суду з прав людини, а новий КПК і загалом нова правова реальність вимагають від прокурорів знання страсбурзької практики. Навчання, яке пропонує Рада Європи, — шанс для місцевих прокурорів відкрити європейські горизонти.

Максим Комарницький визнає, що тут йому відповіли на запитання, на які ніхто в системі української кримінальної юстиції дати відповідей не міг: ні суди, ні ГПУ. «На тренінгу нам конкретно пояснили, як збирати докази, щоб вони були прийнятні для суду і не суперечили європейським стандартам. Нам тепер зрозуміло, що насправді це не складно робити»,—зауважує Максим.

На тренінгу учасники поспілкувалися не лише з місцевими експертами: серед тренерів — французький та американські прокурори-практики, що поділилися досвідом, набутим у своїх країнах, з українськими колегами. «Дуже цікаво було вийти за рамки національного розуміння суті прокуратури, розглянути прокурорську практику в інших країнах. Найкраще отримувати знання з першоджерел, від людей, які самі це застосовують на практиці»,—відзначає Людмила Карманчук.

## «Ми радимо керівникам прокуратур використовувати себе як модель для наслідування» - тренер

І коли розібратися з різними незрозуміlostями в практиці Європейського суду з прав людини було не так і складно, особливо якщо є експертна допомога, існують складнощі іншого стибу. З ними впоратися можна лише самотужки. Почати впроваджувати те, що професійною мовою тренерів і менеджерів називається «забезпечення стійкості отриманих результатів»,



після повернення додому, часом до віддалених від Києва областей, може бути складно. Керівники місцевих прокуратур повертаються в середовища, де вони фактично єдині пройшли навчання таких новітніх методів та інформації. Вони набули чіткого розуміння того, як має бути, але реальність є іншою, навколишній світ ще не змінений. У цьому виклик для нових еліт, покликаних змінювати державну машину. Що їм робити? «Те, що можна зробити хоча б нині, – це використовувати себе як особистий приклад. Найефективніший інструмент – «роби, як я». Тобто керівник використовує себе як модель для наслідування», –таку настанову дає Олександр Сударкін.



Усі, хто сьогодні залучені до цього складного процесу переінакшування «відкатаних схем» мислення й роботи закритого відомства, визнають: зміни вимагають часу. «Стверджувати, що ці тренінги можуть вирішити всі проблеми, - занадто амбіційно. Але я впевнена, що ті, хто пройшли навчання, після повернення додому будуть ділитися досвідом. Крім того, ми співпрацюємо з ГПУ задля покращення внутрішніх нормативних актів і процедур, які регулюють щоденну роботу прокурорів», –зауважує Кетеван Цхомелідзе.

Учасник тренінгу Артур Саргсян наводить конкретні приклади нормативних актів, що гальмують зміни, – наказ Генерального



прокурора щодо організації роботи й управління в прокуратурі та інші накази, видані з посиланням ще на старий закон про прокуратуру від 1991 року: «Вони які були, такими й залишаються, хоч уже півроку, як маємо працювати по-новому».

Нові керівники прокуратур одверті в своїй критиці системи та обмежень, які вона накладає, що саме по собі вказує на те, що організаційний поступ обмежений браком належних критеріїв оцінки роботи працівників та прозорого дисциплінарного процесу, а так само інструментів позитивної мотивації та інших механізмів, необхідних для ефективної діяльності установи.

Взагалі, розповіді людей із системи прокуратури про свої трудові будні сьогодні є точною діагностикою больових точок та можуть стати реперами для оцінки нинішньої ситуації й дороговказами на те, куди і як рухатися, щоб реформувати відомство. Водночас, всі задіяні в цей процес сторони визнають, що реформувати потрібно й систему освіти прокурорів.

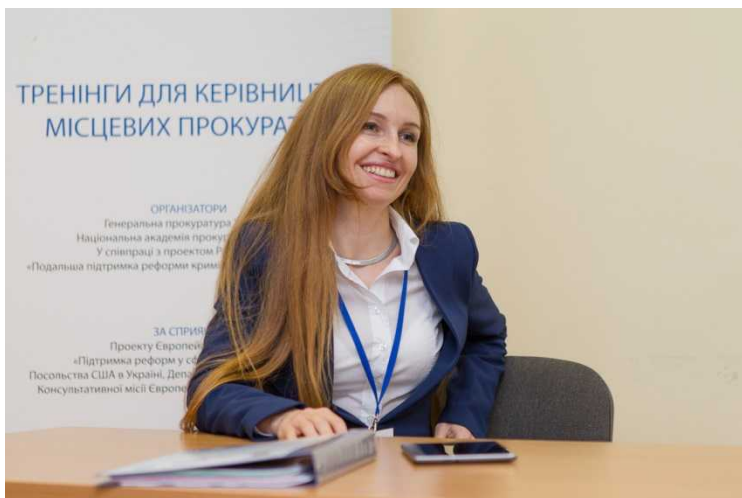
### **«Час відмовлятися від лекцій, які читають із папірців» - ректор академії**

У Національній академії прокуратури України обіцяють взяти на озброєння досвід тренінгів проекту «Подальша підтримка реформи кримінальної юстиції в Україні». «Ще кілька років тому підвищення кваліфікації прокурорів здійснювалося суто на основі наказів Генерального прокурора. Тепер ми



змінюємося. Час відмовлятися від лекцій, які читають із папірців. Це має бути вільне спілкування – жодних жорстких рамок», – переконує ректор академії Іван Присяжнюк. До цього додає, що відвідуватиме разом із своїми заступниками, як слухач, тренінги для викладачів академії. Рада Європи вже запланувала проведення навчання з новітніх методик викладання для тих, хто в подальшому викладатиме прокурорам на курсах підвищення кваліфікації. Цей тренінг дасть змогу учасникам познайомитися з передовим досвідом інших європейських країн.

Викладачам академії також потрібно буде запускати нову програму спеціальної підготовки кандидатів на посади прокурорів, адже це одна з вимог закону «Про прокуратуру», ухваленого 14 жовтня 2014 року. Рада Європи планує підтримати і цю ініціативу.



Старший викладач Академії прокуратури Ольга Калачова відзначає також, що шанси на професійний успіх нової формації прокурорів великою мірою залежатимуть і від змін у підходах у суддів та адвокатів: «Якщо учасники судового процесу діють так, як у байці про лебедя, щуку та рака, то неможливо буде застосовувати європейський

досвід. Але оскільки подібні навчання відбуваються, наскільки мені відомо, і для адвокатів, і для суддів, надалі це принесе свої позитивні плоди». Ольга Калачова сама брала участь у програмі підготовки тренерів для прокуратури також організованій Радою Європи.

Дистанціювавшись на два тижні від щоденної роботи та звичного оточення, керівники нової хвилі мали змогу подивитися на свою роботу зі сторони, свіжим поглядом. Для досягнення такого результату використовували найрізноманітніші способи. Учасників і на відеокамеру знімали під час тренувальних виступів для журналістів, щоб потім проаналізувати вдалі ходи й повторювані помилки, і заохочували спробувати себе в ролі обвинувачення та захисту на удаваному судовому засіданні за участі висококваліфікованих експертів. І, що вкрай важливо, наголошували на тому, що саме нові прокурори є ключовими агентами змін у правоохоронній царині, хоча їм самим їхні будні й можуть здаватися далекими від цього.



Для проекту Ради Європи важливо було, крім усього іншого, послати цим місцевим прокурорам імпульс підтримки – з усвідомленням їхніх непростих задач – зрозуміти їхні потреби, щоб якнайкраще допомагати в подальшому.

Проект «Подальша підтримка реформи кримінальної юстиції в Україні» розпочався у вересні 2015-го й триватиме до 2019-го. Попереду ще чимало нових ініціатив: це і продовження сприяння навчанню викладачів та прокурорів, і допомога в розробці ефективних методичних документів та інших внутрішніх актів, й інші заходи, спрямовані на осучаснення структури та діяльності прокуратури. Рада Європи також готова підтримувати прокуратуру в розвитку зв'язків із громадськістю, інформаційно-просвітницької роботи, адже це вкрай важливо для створення позитивного іміджу прокуратури та здобуття довіри.

І самі прокурори підтверджують необхідність змін. Адже нова роль прокуратури, закріплена Кримінальним процесуальним кодексом та законом про прокуратуру, вимагає і змін робочих процедур, усталеної практики.

За десятиліття свого існування в радянській, а потім у пострадянській час українська прокуратура не дала визначення понять «ефективний та незалежний прокурор, керівник органу прокуратури».



Хто це? Що може зробити кожен із працівників прокуратури, щоб перетворити цей орган на добросовісну, прозору, дійову службу на сторожі прав людини та належного відправлення правосуддя? Під час тренінгів керівники новостворених місцевих прокуратур мали змогу поміркувати над цими запитаннями та почати відповідати на них.

*Розмовляла Жанна Безп'ятчук  
Фотограф Денис Сергієнко*