

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління  
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня магістра**

студентки Печерей Катерини Юріївни

академічної групи 281М-21з-1 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Удосконалення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Гончарук Н. Т.			
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:	Вишневіська О. В.			
-----------------	-------------------	--	--	--

Дніпро  
2022

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Удосконалення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України».

81 стор., 2 рис., 61 джерело.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ОКРУЖНИЙ АДМІНІСТРАТИВНИЙ СУД, АПАРАТ СУДУ, ПЕРСОНАЛ, СЛУЖБА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України.

Предмет дослідження – удосконалення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України.

Мета дослідження – наукове обґрунтування теоретичних та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України.

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України. У другому розділі проаналізовано систему управління персоналом, нормативно-правові засади, сучасний стан та проблеми управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України, виявлено особливості управління персоналом в апараті Запорізького окружного адміністративного суду. У третьому розділі визначено шляхи удосконалення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України.

Сфера практичного застосування результатів роботи – судова система України, апарат окружних адміністративних судів.

## ABSTRACT

Explanatory note of the qualification thesis for the master's degree on the topic «Improving personnel management in the apparatus of the district administrative courts of Ukraine».

81 pages, 2 tables, 61 sources.

PUBLIC ADMINISTRATION, PERSONNEL MANAGEMENT, DISTRICT ADMINISTRATIVE COURT, COURT APPARATUS, PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT SERVICE, PRINCIPLES OF PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM, MOTIVATION, STIMULATION.

The object of the study is social relations that arise in the process of personnel management in the apparatus of the district administrative courts of Ukraine.

The subject of the study is the improvement of personnel management in the apparatus of the district administrative courts of Ukraine.

The purpose of the research is scientific substantiation of theoretical and development of practical recommendations for improving personnel management in the apparatus of district administrative courts of Ukraine.

The first chapter examines the theoretical principles of personnel management in the apparatus of the district administrative courts of Ukraine. In the second chapter, the system of personnel management, regulatory and legal principles, the current state and problems of personnel management in the apparatus of the district administrative courts of Ukraine are analyzed, the peculiarities of personnel management in the apparatus of the Zaporizhia District Administrative Court are revealed. In the third section, ways to improve personnel management in the apparatus of the district administrative courts of Ukraine are defined.

The field of practical application of the work results and the judicial system of Ukraine, the apparatus of district administrative courts.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АПАРАТІ ОКРУЖНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ СУДІВ УКРАЇНИ.....	9
1.1. Поняття, сутність та принципи управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України.....	9
1.2. Методи, функції та технології управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України.....	18
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АПАРАТІ ОКРУЖНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ СУДІВ УКРАЇНИ.....	25
2.1. Система управління персоналом в органах судової влади України...	25
2.2. Нормативно-правові засади, сучасний стан та проблеми управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України.....	34
2.3. Стан управління персоналом в апараті Запорізького окружного адміністративного суду.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АПАРАТІ ОКРУЖНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ СУДІВ УКРАЇНИ.....	54
3.1. Зарубіжний досвід управління персоналом в апараті суду та можливості його впровадження в Україні.....	54
3.2. Основні напрями удосконалення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України.....	62
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

## ВСТУП

Реформування в Україні судової системи з метою забезпечення кожному громадянину права на справедливий судовий розгляд справ та практичної реалізації принципів верховенства права, покращення судового адміністрування неможливе без створення професійного та високоефективного, оновленого кадрового складу суддівського корпусу, апарату суду, здатного підвищити ефективність діяльності судових органів.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю удосконалення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України, оскільки в умовах воєнного стану критично важливим є забезпечення ефективного та безперервного функціонування органів публічної влади, серед яких судова гілка влади займає особливе положення. В надскладних умовах функціонування судової влади воєнний час вимагає проявлення гнучкості, адаптивності та рішучих дій в управлінні персоналом окружних адміністративних судів України. В цих умовах існує потреба прийняття ефективних і нестандартних управлінських рішень, вдосконалення діяльності служб управління персоналом, забезпечення безперервності функціонування окружних адміністративних судів України.

Різні аспекти управління персоналом на публічній службі є предметом дослідження у численних працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичні аспекти управління персоналом в органах судової влади досліджувалися такими вченими: В. Бринцевим, Л. Москвичем, В. Шишкіним, Ю. Гончаруком, С. Гайдученком, В. Кривенком, В. Авер'яновим, О. Калашник, А. Безнасюком, О. Зарудіною. Окремі питання організаційно-правового регулювання управління персоналом в судовій системі були розглянуті в наукових працях вчених М. Карпи, В. Зозулі, Р. Голобутовського, О. Костенко, Л. Оліфіренко, Я. Усенко, Д. Приймаченко. Питання удосконалення управління персоналом на публічній службі висвітлювали вчені

Н. Гончарук, Я. Берназюк, П. Фесянов, Т. Кусмінська, О. Чернеженко, А. Кірмач та ін.

Незважаючи на загальний стан розробки обраної теми, що відображена у великому масиві джерельного матеріалу, він є розрізненим та предметно різноманітним, особливо проблемним є висвітлення питань управління персоналом в межах спеціалізованих судів. З огляду на це, очевидною є необхідність дослідження теоретичних питань, в основу яких покладено практичні аспекти удосконалення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів. Інститут окружних адміністративних судів є відносно молодою ланкою судової системи, зокрема, управління персоналом в вище вказаній ланці, тому потребують детального наукового висвітлення.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України.

Предмет дослідження – удосконалення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України.

Метою магістерської роботи є наукове обґрунтування теоретичних та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- визначити поняття, сутність та принципи управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України;
- розкрити методи, функції та технології управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України;
- здійснити аналіз нормативно-правових засад, сучасного стану та проблем управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України;
- проаналізувати стан управління персоналом в апараті Запорізького окружного адміністративного суду;
- узагальнити зарубіжний досвід управління персоналом в апараті суду та можливості його впровадження в Україні;

– визначити напрями та сформувати практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів.

Методи дослідження. Для вирішення поставленої у магістерській роботі мети використовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: логіко-семантичний – для встановлення змісту понять «персонал», «управління персоналом», «суд», «апарат суду», «окружні адміністративні суди»; системний аналіз – для визначення теоретичних проблем управління персоналом в апараті суду та вирішення їх на практиці; метод аналізу – для вивчення сучасного стану заданої проблематики; метод дедукції використаний з метою виокремлення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України на прикладі Запорізького окружного адміністративного суду; порівняльно-правовий метод використаний задля узагальнення зарубіжного досвіду управління персоналом; метод аналізу і синтезу – для встановлення напрямів удосконалення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів; метод узагальнення – для встановлення практично значущих висновків на основі окремих досліджень. З метою одержання реальних (первинних) результатів дослідження, які можливо запровадити в практичній діяльності, використано метод анкетування. Комплексне використання вказаних методів дало змогу вирішити постановлені теоретичні завдання щодо удосконалення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України.

Інформаційною базою магістерської роботи є: наукові праці вітчизняних вчених, Конституція та закони України, укази Президента України, постанови, розпорядження Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи Національного агентства України з питань державної служби, офіційні матеріали Державної служби статистики України, рішення Ради суддів України, нормативно-правові документи центральних органів виконавчої влади, що регулюють питання управління персоналом.

Практичне значення результатів полягає в тому, що положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть бути використані у діяльності судів, в роботі керівників апаратів та служб управління персоналом судів, у процесі підготовки та підвищення кваліфікації персоналу судів України.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АПАРАТІ ОКРУЖНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ СУДІВ УКРАЇНИ

### 1.1. Поняття, сутність та принципи управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України

Аналіз системи управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України доцільно розпочати з обґрунтування теоретичних засад, а саме визначення сутності поняття «управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів», принципів, методів, функцій та технологій його здійснення.

На наш погляд, з метою визначення дефініції «управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів», роз'яснення та аналізу потребують такі поняття, як: «управління персоналом», «апарат суду», «служба управління персоналом» «окружний адміністративний суд», «персонал».

Існує багато підходів до тлумачення поняття «управління персоналом». Сучасна наука розглядає управління персоналом в наступних площинах:

– як процес:

з точки зору С.М. Серьогіна, Є.І. Бородіна, К.В. Комарової, Н.А. Липовської, Т.М. Тарасенко «управління персоналом» – це процес, який спрямований на розробку і впровадження формальних систем, що забезпечують результативне та ефективне використання людського потенціалу задля досягнення організаційних цілей [59, с. 26];

– як діяльність:

науковці О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук трактують «управління персоналом» як «цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, що спрямована на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами [28, с. 16].

На думку Л.В. Дроб'язко «управління персоналом – цілеспрямована скоординована діяльність керівників та фахівців щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу, яке включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів, формування системи управління». Концепція управління персоналом включає розробку методології управління персоналом, формування системи управління персоналом і розробки технології управління персоналом. Виконує широкий спектр функцій щодо: найму та звільнення працівників, планування, забезпечення організації персоналом, мотивації їх роботи, управління конфліктами і стресами, забезпечення безпеки персоналу, ділової оцінки працівників, їх навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки, управління процесом кар'єрного просування по службі, оцінки результативності праці керівників і спеціалістів» [17, с. 727];

– як комплекс заходів:

Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина, Н.В. Семенченко визначають «управління персоналом» як науку, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання кадрів» [25, с. 10].

В свою чергу О.М. Стець зазначає, що «управління персоналом є елементом соціально-трудова відносин, що пронизує діяльність будь-якого підприємства, включаючи державний орган. Під управлінням персоналом розуміється хронологічно упорядкована сукупність дій або впливів на персонал установи або його окремі групи, яка спрямована на забезпечення балансу інтересів, прагнень і мотивів службовців і цілей діяльності установи [53, с. 280].

Особливим для дослідження теми роботи має розгляд твердження управління персоналом саме в публічній службі.

Н.Т. Гончарук розтлумачує поняття «управління персоналом публічної служби» за наступними критеріями:

«1) система організаційних, правових, соціально-економічних, психологічних і моральних відносин, які забезпечують ефективну реалізацію можливостей публічного службовця як в інтересах самого службовця, так і в інтересах органу публічної влади;

2) цілеспрямована діяльність керівників, керівників публічної служби, керівників і працівників служб управління персоналом, яка включає розробку стратегії кадрової політики, концепцію, принципи, форми, методи і технології управління персоналом професійної служби в дер-жавних і недержавних суб'єктах публічної влади (зокрема органах державної влади та органах місцевого самоврядування);

3) управлінський вплив, що реалізується у взаємозв'язках між суб'єктом (керівником публічної служби) та об'єктом (персоналом органу публічної влади) і здійснюється безпосередньо суб'єктом публічного управління, спрямований на пошук, оцінку, відбір (добір) персоналу, його соціальну адаптацію на посаді, професійний та кар'єрний розвиток, мотивацію і стимулювання до виконання завдань, що стоять перед органом публічної влади. Управління персоналом публічної служби можна розглядати як самостійно функціонуючу систему, передусім систему кадрової роботи, що включає реальні цілі, завдан-ня, пріоритети, механізми і технології. Управління персоналом публічної служби передбачає нормативно - правове, методичне, організаційне, інформаційне, документаційне і ресурсне забезпечення системи управління персоналом, має здійснюватися в межах і на основі сучасної державної кадрової політики, реалізації її цілей, принципів, стандартів та пріоритетів, є ефективним механізмом реалізації кадрової стратегії органу публічної влади, здатним суттєво підвищити ефективність його діяльності» [15, с. 180-181].

Важливим для даного дослідження є з'ясування терміну «апарат суду», який окреслено у Законі України «Про судоустрій та статус суддів». Так, апарат суду виконує організаційне забезпечення роботи суду, на чолі з керівником апарату та головою суду [49].

Пунктом 5 частини 1 статті 12 Закону України «Про державну службу», «службу управління персоналом» віднесено до системи управління державною службою. Статтею 18 вищезгаданого Закону України визначено поняття «служби управління персоналом», в залежності від чисельності персоналу утворюється структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу з прямим підпорядкуванням керівнику державної служби [40].

Окружний адміністративний суд – це суд, уповноважений, відповідно до Кодексу адміністративного судочинства України, розглядати публічно-правові спори, тобто ті, в яких хоча б однією зі сторін є суб'єкт владних повноважень.

Термін «персонал» вперше з'явився в офіційних документах в США у 1919 році. Сьогодні існують різні його тлумачення, зокрема: персонал – це категорія працівників, об'єднаних за ознакою належності до організації або до професії; персонал – це сукупність усіх людських ресурсів, якими володіє організація [13, с. 26]. На наш погляд, аналізуючи термін «персонал» по відношенню до судових органів, потрібно враховувати, перш за все, особливий, законодавчо врегульований статус судді, а також єдине повноваження судді – здійснення правосуддя, що дає підстави зробити висновок, що персонал суду складається з його апарату.

Аналізуючи вищевказані поняття, постає можливість визначити термін «управління персоналом в апараті окружного адміністративного суду» як сукупність дій та впливів служби/відділу управління персоналом на чолі з керівником апарату суду та головою суду на працівників апарату окружного адміністративного суду, які спрямовані на професійний і особистісний розвиток працівників апарату суду задля ефективного функціонування суду щодо досягнення мети адміністративного судочинства – захисту прав, свобод та інтересів особи у юридично нерівних відносинах із суб'єктами владних повноважень.

Слід зазначити, що зміст управління персоналом полягає у виявленні та розробленні основних закономірностей управління, його принципів, методів та шляхів, що дають змогу щонайкраще досягати поставлених цілей [15, с. 67].

Сутність управління персоналом, як зазначає група вчених [35, с. 241], полягає в «управлінських діях, що прямо впливають на працівників, які зайняті на підприємстві. При цьому необхідно враховувати наступне:

- рівень впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, зокрема таких чинників як законодавчі акти, ринок праці, науково-технічних процес, політичні обставини тощо;
- рівень впливу внутрішнього середовища на діяльність підприємства, зокрема таких його чинників як цілі, завдання, структура, технологія, організаційна культура, працівники та ресурси, мотивація до виконання завдань;
- взаємозалежність чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Сутність управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України, на наш погляд, полягає у розробці та прийнятті управлінських рішень, забезпеченні сприятливих умов їх виконання, контролю за виконанням та визначенням системи мотивації, стимулювання, заохочень та винагород чи «покарань» та стягнень за результатами виконання рішень, що загалом складають управлінські відносини.

Законом України «Про державну службу», визначено, що державна служба в Україні здійснюється з дотриманням наступних принципів:

- верховенства права – забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України, що визначають зміст та спрямованість діяльності державного службовця під час виконання завдань і функцій держави;
- законності – обов’язок державного службовця діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;
- професіоналізму – компетентне, об’єктивне і неупереджене виконання посадових обов’язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби,

регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону;

- патріотизму – відданість та вірне служіння Українському народові;
- доброчесності – спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень;
- ефективності – раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики;
- забезпечення рівного доступу до державної служби – заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження;
- політичної неупередженості – недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків;
- прозорості – відкритість інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України;
- ) стабільності – призначення державних службовців безстроково, крім випадків, визначених законом, незалежність персонального складу державної служби від змін політичного керівництва держави та державних органів [40].

Зазначені вище принципи стосуються тих працівників апарату окружних адміністративних судів, які є державними службовцями. Однак, апарат окружних адміністративних судів складають не лише державні службовці, а тому виникає необхідність розгляду даного питання у більш широкому аспекті.

Аналіз показав, що в апараті окружних адміністративних судів України управління персоналом здійснюється на підставі основоположних принципів управління персоналом.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення принципів управління персоналом.

Так, Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина, Н.В. Семенченко визначають принципи управління персоналом як основні, вихідні положення, що визначають головний зміст практичної діяльності у сфері управління персоналом, включаючи побудову її системи, механізми її функціонування та організаційну культуру основні принципи управління персоналом та виокремлюють такі принципи як:

- адаптивність (гнучкість і пристосування до умов, що постійно змінюються);
- ієрархічність (взаємодія між ланками управління персоналом на різних рівнях управління);
- колегіальність (взаємодія співробітників служби управління персоналом);
- комплексність (врахування чинників, які впливають на управління персоналом);
- концентрація (ліквідація дублювання і концентрація уваги в управлінні персоналом на вирішення поставлених перед організацією завдань);
- оперативність (своєчасне прийняття рішень);
- оптимальність (багатоваріантність і вибір найбільш оптимального варіанту);
- плановість (планування роботи з персоналом);
- добір і розстановка кадрів (відповідність працівників їх кваліфікації і здібностям, потребам та інтересам організації);
- узгодженість (погоджені взаємовідносини між ланками управління персоналом) [25, с. 30].

На думку К.С. Безгіна, управління персоналом ґрунтується на наступних методологічних принципах:

- принцип об'єктивності (передбачає цілеспрямований вплив на систему в цілому або на її окремі ланки на основі пізнання і використання об'єктивних закономірностей в інтересах забезпечення оптимального функціонування всієї системи);

- принцип саморегулювання (вирішення питань і завдань заздалегідь не сформульованих, відкриття можливостей саморозвитку);
- принцип додатковості (поєднання нормативного регулювання і процесу саморегулювання, їх взаємне доповнення);
- принцип зворотного зв'язку (отримання керуючою підсистемою інформації про результати і ступінь досягнення мети та виконання завдань керованою підсистемою) [5, с. 152-153].

Ми погоджуємося з групою дніпровських вчених, а саме С. М. Серьогіним, Є. І. Бородіним, К. В. Комаровою, Н. А. Липовською, Т. М. Тарасенко, що основоположними принципами в сфері управління персоналом є:

- принцип обумовленості функцій управління персоналом цілями системи (організації), який припускає, що функції роботи з кадрами формуються і змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей організації, завдань, що нею виконуються;
- принцип первинності функцій управління персоналом, який означає, що організаційна структура установи вторинна стосовно виконуваних нею функцій, а вимоги до працівників, їх кількість і структурна організація визначаються змістом, кількістю, трудомісткістю і складністю виконуваних функцій;
- принцип економічності, який припускає ефективну й економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на управлінську діяльність у загальних витратах на одиницю продукції, що випускається;
- принцип комплексності, який базується на необхідності врахування всіх факторів, які впливають на систему управління персоналом, зокрема, стан об'єкта управління, його зв'язки із зовнішнім світом – договірні зв'язки, зв'язки з вищими органами і т. п.;
- принцип оптимальності, який забезпечує різноманітне опрацювання пропозицій щодо формування системи управління персоналом і вибір найбільш раціонального варіанта роботи з трудовими ресурсами;



- принцип ієрархічності, який забезпечує ієрархічну супідрядність і взаємодію між ланками управління (структурними підрозділами), що дозволяє здійснювати симетричну передачу інформації – вниз службовими сходами (дезагрегування, деталізація) або – нагору (агрегування) системою управління;
- принцип безперервності, який орієнтований на відсутність перерв у діяльності працівників, системи управління персоналом, зменшення часу документообігу, простоїв технічних засобів управління, що підвищує рівень управління персоналом, ефективність його діяльності [59, с. 12-13].

Вважаємо, що, окрім цих принципів, управління персоналом в апаратах окружних адміністративних судів України має ґрунтуватися також на принципах адаптивності, колегіальності, оперативності, плановості, добору і розстановки кадрів, узгодженості.

Саме на підставі комплексу вищезгаданих принципів здійснюється діяльність служби управління персоналом, керівника апарату суду та голови суду задля ефективного управління персоналом в апаратах окружних адміністративних судів України.

Таким чином, аналіз наукових публікацій щодо визначення сутності поняття «управління персоналом» показав різні підходи вчених до визначення теоретичних засад управління персоналом у сфері публічної служби. На підставі узагальнення понять «управління персоналом», «апарат суду», «служба управління персоналом», «окружний адміністративний суд» дано авторське визначення терміну «управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів». На нашу думку, управління персоналом в апараті окружного адміністративного суду – це сукупність дій та впливів служби управління персоналом на чолі з керівником апарату суду та головою суду на працівників апарату окружного адміністративного суду, які спрямовані на професійний і особистісний розвиток працівників апарату суду задля ефективного функціонування суду щодо досягнення мети адміністративного судочинства – захисту прав, свобод та інтересів особи у юридично нерівних відносинах із суб'єктами владних повноважень. Вихідними положеннями, які

передбачають сутність та зміст управлінської діяльності в апараті окружних адміністративних судів України є основоположні принципи: обумовленості функцій управління персоналом цілями судової системи, первинності функцій управління персоналом, економічності, комплексності, оптимальності, ієрархічності, безперервності, на підставі яких діють служби управління персоналом, керівники апарату суду та голова суду з метою створення професійного та високоефективного апарату суду, здатного забезпечити організацію та підвищити ефективність діяльності судових органів.

## **1.2 Методи, функції та технології управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України**

Підґрунтям та запорукою дієвого механізму щодо управління персоналом публічної служби є методи, функції та технології управління персоналом.

У наукових працях відсутнє єдине розуміння поняття методів управління персоналом. На наш погляд заслуговує на увагу визначення, дане колективом дніпровських вчених, а саме: методи управління персоналом – це способи впливу на окремих працівників та їх групи для досягнення певних управлінських цілей [1, с. 13].

В Україні у процесі управління персоналом в органах державної влади використовується набір таких методів: адміністративні, організаційно-розпорядчі, правові методи, економічні методи, соціально-психологічні, морально-етичні.

Адміністративні методи спрямовані на прийняття ефективних управлінських рішень, підтримку виконавчої дисципліни, порядку, матеріальної, дисциплінарної та адміністративної відповідальності.

Організаційно-розпорядчі методи базуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, кадрових рішень, резолюцій, наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, контролю за їх виконанням і є методами організаційного і розпорядчого впливу.

Правові методи базуються на регулюванні норм права, встановлених для державної служби, є важливим інструментом формування у персоналу державної служби правової свідомості, правової відповідальності і правової культури.

Економічні методи – стимулюють і підвищують мотивацію керівного персоналу, сприяють підвищенню його матеріальної зацікавленості, підвищенню ефективності і результативності його роботи (підвищення заробітної плати, виплата премій, надання пільг і заохочень).

Соціально-психологічні методи є конкретними засобами впливу на формування і розвиток свідомості та поведінки державного службовця, формують творче відношення до виконання службових обов'язків, ініціативу і діловитість, створюють умови для розвитку особистості.

Морально-етичні методи є засобом морального регулювання поведінки персоналу, передбачають відповідність моральним нормам, визначають поведінку, формують моральну свідомість [36, с. 4].

З точки зору В. Мельника, управління персоналом характеризується як динамічний процес, що потребує теоретико-методогічного обґрунтування та пошуку нових раціональних шляхів щодо підвищення його ефективності в практико-орієнтованій діяльності. Вчений зазначає, що вибір методів управління персоналом в сучасних умовах повинен здійснюватися на основі інноваційного підходу у поєднанні з концептуальним виміром моделей та кращих практик управління персоналом [34, с. 70-72].

Розділяючи думку попереднього автора, вважаємо, що службі управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України доречно використовувати системно сучасні методи роботи з персоналом, встановлюючи зворотні зв'язки, індивідуальні підходи до кожного працівника, ініціюючи та мотивуючи на результат ефективної роботи суду загалом та на особистісний і кар'єрний розвиток окремих працівників.

Першочергову роль у досягненні цілі відіграють чітко сформульовані завдання або основні напрями діяльності. Вони є відносно спеціалізованими

видами діяльності, що безпосередньо забезпечують здійснення цілей держаних органів, державної влади в економічній, соціальній, політичній, духовній, науковій та інших сферах суспільного життя, в яких розподілені повноваження органів державної влади. Функції є вторинними, вони становлять зміст управлінської діяльності, являють собою відносно спеціалізовані види діяльності, що здійснюється відповідно до завдань, які виконує суб'єкт діяльності [13, с. 64].

Функції управління персоналом в апараті суду являють взаємозалежні складові компоненти процесу управління. Їх умовно поділяють на загальні та специфічні. Загальними функціями є: планування, організація, координація, контроль та мотивація. Функція планування (від прогнозування кількості вакантних посад до встановлення критеріїв оцінки роботи) дає можливість чітко сформулювати цілі й завдання діяльності суду та його апарату. Функція організації, яку виконує апарат суду, полягає у формуванні структури судової установи та її забезпеченні усім необхідним для функціонування: персоналом, приміщеннями, матеріалами, устаткуванням, фінансами та ін. Функція мотивації полягає в стимулюванні працівників суду (з використанням як фінансових способів стимулювання (преміювання), так і моральних (заохочення грамотою, подякою, відзнакою) задля ефективного виконання ними цілей діяльності судових органів. Функція контролю допомагає оцінити стан виконання покладених на органи суду завдань, проаналізувати наявні кадрові проблеми з метою їх подальшого вирішення. Специфічні функції управління персоналом визначаються раціональним розподілом повноважень між фахівцями апарату суду, функціональним поділом праці між його структурними підрозділами. Функціями служби управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України є комплекс основних напрямків роботи, спрямованих на розподіл меж повноважень керівника апарату суду та голови суду щодо організації роботи суду, кадрової роботи, організаційного та господарського забезпечення роботи апарату суду. Функціями управління персоналом також є: адміністративна, планування,

соціальна, системної роботи з кадрами, виховна, мотивації, інформаційно-аналітична.

Основоположними вихідними управління персоналом в судовій системі, зокрема в апараті окружних адміністративних судів, є технології управління персоналом, під якими розуміють сукупність методів, здійснюваних у процесі реалізації специфічних функцій (наприклад, технології підбору, відбору, прийому на роботу тощо) [59, с. 32].

Ю.Ю. Кізілов, досліджуючи особливості проходження державної служби в Україні, до кадрових технологій, що забезпечують проходження державної служби, відносить такі, як:

- реалізація системи відбору, розстановки, кар'єрного зростання й ротації персоналу державної служби;

- запровадження новітніх методів і критеріїв оцінки ефективності діяльності органів державної влади, їх керівників, керівників структурних підрозділів, кожного державного службовця;

- проведення системного аналізу кадрової ситуації в моніторинговому режимі із урахуванням соціально-економічних, демографічних та інших особливостей кожного регіону;

- розробка морально-етичних основ державної служби, удосконалення нормативного регулювання вимог професійної етики персоналу у сфері державної служби, підстав та процедури притягнення до відповідальності за її порушення;

- моральне й матеріальне стимулювання та мотивація діяльності персоналу у сфері державної служби, підвищення його відповідальності за ефективність і результативність праці [20, с. 30].

Вченим Ю.Ю. Кізіловим технології управління персоналом умовно поділені на чотири групи. До першої групи автор відносить технології, які використовуються в процесі відбору персоналу на державну службу і дозволяють визначити відповідність якостей громадян, що бажають вступити на державну службу, встановленим вимогам до певної категорії посад

державної служби, отримати про них повну інформацію та забезпечити їх об'єктивну оцінку. До другої групи ним віднесено технології, які використовуються в процесі проведення відкритого конкурсу на вакантні посади державної служби, до третьої – технології, які використовуються в процесі просування та кар'єрного розвитку державного службовця, до четвертої групи – технології, які використовуються в процесі оцінювання результатів діяльності державного службовця та дозволяють більш продуктивно використовувати весь кадровий потенціал державного органу задля забезпечення високих результатів діяльності кожного державного службовця [20, с. 31].

У процесі проходження державної служби в сучасних реаліях виникають проблеми у відборі та доборі кадрів. Президентом України підписано Закон № 2259-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану». Згідно із цим законом, внесено зміни, зокрема, до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», та передбачено спрощену процедуру вступу на посади державної служби та посади в органах місцевого самоврядування у період дії воєнного стану.

При таких обставинах на службу управління персоналом апарату суду покладається особливо важлива місія – діагностика професійної компетенції кадрів без застосування традиційного відбору кандидатів на посади, шляхом проведення конкурсу. Складові етапи технології відбору та набору персоналу з багатоаспектної системи (планування потреби в кадрах, пошуку кандидатів заміщення вакантних посад, залучення кандидатів (їх набір), співбесіди) через велику плінність кадрів зводиться до використання технології скринінгу «технології швидкого добору необхідного допоміжного обслуговуючого персоналу, який здійснюється з урахуванням формальних ознак: статі, віку, освіти, досвіду роботи» [59, с. 81].

Важливе значення під час спрощеної процедури відбору кадрів мають технології оцінювання діяльності працівників. Колективом вчених у складі В. М. Мартиненка, Ю. Д. Древалія, Ю. В. Конотопцевої досліджено, що в

процесі проходження публічної служби дана технологія постає у тісному зв'язку результатів оцінювання з проходженням публічної служби тих, хто оцінюється; об'єктивності процесу оцінювання персоналу публічної служби; обґрунтованості і своєчасності дій керівників за такими напрямками: адміністрування, інформування, мотивація професійної діяльності. Цими авторами визначено ряд необхідних умов забезпечення сучасного оцінювання персоналу і кадрового потенціалу, а саме: зацікавленість та підтримка з боку керівництва організації; наявність спеціалістів з управління персоналом; наявність легітимних документів, які регламентують оцінювальну діяльність, зокрема положення, інструкції, методики тощо; необхідне інформаційне, технічне і матеріальне забезпечення; а також встановлення документального зв'язку між оцінюванням персоналу і проходженням ним публічної служби та активна професійна позиція колективу організації в цілому [54, с. 4].

На наш погляд, сьогодні є гостра необхідність впровадження в процесі управління персоналом в апаратах окружних адміністративних судів України сучасних інноваційних технологій управління персоналом, а саме: управління талантами і лідерством; управління знаннями (менторство, корпоративний університет, наставництво (коучинг), кар'єрний портал, віртуальна школа, соціальна карта співробітника), підбору персоналу: аутстафінг, аутсорсинг (лізинг персоналу), а також скринінг, рекрутинг і хедхантинг, методики LAB-profile, методу використання гнучкого графіка роботи персоналу тощо.

Таким чином, досліджено, що в процесі управління персоналом в апаратах окружних адміністративних судів України відповідно до їх цілей і завдань використовується п'ять груп методів управління персоналом за характером впливу на виконавців: адміністративні (організаційно-розпорядчі); економічні; правові; соціально-психологічні; морально-етичні, а також, що управлінню персоналом в апараті окружних адміністративних судів України властиве використання чотирьох груп методів відповідно до етапів управлінського процесу: підготовка управлінських рішень; прийняття управлінських рішень; організація; контроль. Поряд із цим, з метою

удосконалення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України доречно використовувати системно сучасні методи роботи з персоналом із встановленням зворотних зв'язків, індивідуальних підходів до кожного працівника, ініціюючи та мотивуючи на результат ефективної роботи суду загалом та на особистісний та кар'єрний розвиток окремих працівників. Встановлено, що функції управління персоналом в апараті суду являють взаємозалежні складові компоненти процесу управління, а також, що їх умовно поділяють на загальні та специфічні. У процесі управління персоналом в апаратах окружних адміністративних судів України обґрунтовано необхідність використання різноманітних технологій управління персоналом та впровадження сучасних інноваційних технологій управління персоналом.



## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АПАРАТІ ОКРУЖНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ СУДІВ УКРАЇНИ

#### 2.1. Система управління персоналом в органах судової влади України

Функціонування дієвої та ефективної судової системи України без залучення компетентних, цілеспрямованих, кваліфікованих, мотивованих та професійних кадрів є неможливим, що передбачає формування ефективної системи управління персоналом в апараті судів, зокрема в апараті окружних адміністративних судів України.

Для характеристики системи управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України, розглянемо, перш за все, систему управління державною службою та саму систему органів судової влади України, яка є структурною основою для здійснення процесів управління персоналом.

Система управління державною службою передбачена статтею 12 Закону України «Про державну службу» та включає наступні суб'єкти: 1) Кабінет Міністрів України; 2) центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; 3) Комісія з питань вищого корпусу державної служби; 4) керівників державної служби; 5) служби управління персоналом [40].

Особливості функціонування кожного з цих суб'єктів щодо управління персоналом в органах державної влади, визначаються його організаційним статусом. Відповідно, суб'єкти управління державною службою є як самостійними органами публічного управління – юридичними особами публічного права, так і допоміжними органами чи структурними підрозділами або ж окремими посадовими особами органу публічного управління. Організаційний статус обумовлює сутність та зміст функцій, що покладається на названі суб'єкти законодавцем, а також об'єкт, щодо якого ці функції здійснюються [22, с. 228].

Згідно повноважень Кабінету Міністрів України щодо управління персоналом, даний суб'єкт виконує наступні функції:

- визначення підкатегорій посад державної служби та прирівняння посад державної служби за поданням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби;
- затверджує типові вимоги до професійної компетентності державних службовців категорії «А»;
- затверджує проведення оцінювання професійних компетентностей кандидатів під час проходження конкурсу на зайняття посад державної служби;
- затверджує типові вимоги (включаючи спеціальні) вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»;
- затверджує Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, типові контракти на проходження державної служби;
- визначає типову заяву про участь у конкурсі із зазначенням основних мотивів щодо зайняття посади державної служби;
- визначає Порядок присвоєння рангів державних службовців;
- визначає порядок направлення у відрядження та розмір компенсації у зв'язку із цим;
- затверджує порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців;
- затверджує Положення про систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців;
- затверджує Порядок формування фонду оплати праці, надбавок за ранг, преміювання та розмір компенсації, що передбачає доступ до державної таємниці, додаткових оплачуваних відпусток, відкликання із щорічних відпусток державних службовців у державному органі;
- затверджує Порядок здійснення дисциплінарного провадження.

Центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби є Національне агентство

з питань державної служби, головним завданням якого є забезпечення формування і реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом у державних органах та організація функціонування державної служби. Для виконання вказаних завдань Національне агентство з питань державної служби виконує наступні функції:

- розробляє та вносить в установленому порядку Кабінетові Міністрів України схему посадових окладів на посадах державної служби, положення про застосування стимулюючих виплат державним службовцям;
- проводить моніторинг оплати праці державних службовців;
- веде облік кількісного та якісного складу державних службовців державних органів, їх апаратів (секретаріатів), інших органів, на яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», проводить аналіз такого складу;
- здійснює підготовку пропозицій щодо підвищення ефективності управління персоналом за результатами аналізу складу державних службовців державних органів, їх апаратів (секретаріатів), інших органів, на яких поширюється дія Закону України «Про державну службу»;
- забезпечує оприлюднення оголошень разом із інформацією про проведення конкурсів на зайняття посад державної служби та їх результатів на Єдиному порталі вакансій державної служби;
- забезпечує та здійснює розвиток, впровадження і технічне супроводження інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних систем і технологій у сфері, що належить до компетенції НАДС, автоматизацію процедур проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, зокрема проведення тестування кандидатів на зайняття посад державної служби;
- організовує централізоване проведення оцінювання професійних компетентностей кандидатів під час проходження конкурсу на зайняття посад державної служби у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України;

– організовує та координує підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців [43].

Вагомим ключем до плідного управління персоналом стало утворення Ради управління людськими ресурсами при Національному агентстві з питань державної служби як постійного консультативно-дорадчого органу з координації політики, що стосується управління людськими ресурсами в державних органах.

Комісія з питань вищого корпусу державної служби, в межах своїх повноважень, здійснює наступні функції управління персоналом:

– погоджує розроблені центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, типові вимоги до професійної компетентності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»;

– проводить конкурс на зайняття посад державної служби категорії «А» та вносить суб'єкту призначення пропозиції щодо кандидатур на такі посади;

– здійснює дисциплінарні провадження щодо державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», та вносить суб'єкту призначення пропозиції за наслідками дисциплінарного провадження.

Керівник державної служби в державному органі, відповідно до повноважень у сфері управління персоналом реалізує наступні функції:

– організовує планування роботи з персоналом державного органу, в тому числі організовує проведення конкурсів на зайняття посад державної служби категорій «Б», «В», забезпечує прозорість і об'єктивність таких конкурсів відповідно до вимог Закону України «Про державну службу»;

– забезпечує планування службової кар'єри, планове заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює просування по службі;

- забезпечує своєчасне оприлюднення та передачу центральному органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, інформації про вакантні посади державної служби з метою формування єдиного переліку вакантних посад державної служби, який оприлюднюється;

- призначає громадян України, які пройшли конкурсний відбір на посади державної служби категорій «Б», «В», присвоює їм ранги, звільняє з таких посад відповідно до Закону України «Про державну службу»;

- укладає та розриває контракти про проходження державної служби;
- забезпечує підвищення кваліфікації державних службовців державного органу;

- здійснює планування навчання персоналу державного органу з метою вдосконалення рівня володіння державними службовцями державною мовою, регіональною мовою або мовою національних меншин, а також іноземною мовою, у випадках, якщо володіння такою мовою є обов'язковим відповідно до Закону; здійснює контроль за дотриманням виконавської та службової дисципліни в державному органі та умов контрактів про проходження державної служби, та як наслідок приймає у межах наданих повноважень рішення про заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності державних службовців категорій «Б», «В»;

- виконує функції роботодавця стосовно працівників, які не є державними службовцями.

Служба управління персоналом за своїм призначенням:

- забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, укладення та розривання контрактів про

проходження державної служби, а також виконує інші функції, передбачені законодавством;

– діє на підставі Типового положення про службу управління персоналом, що затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби. Типове положення про службу управління персоналом затверджено наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 року № 47 (у редакції наказу Національного агентства з питань державної служби від 01 червня 2022 року № 40-22) [57].

Розглянемо завдання служби управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України. Відповідно до Типового положення про службу управління персоналом в державному органі окреслюються наступні завдання для управлінської діяльності в апараті окружних адміністративних судів України:

- реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;
- забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;
- забезпечення організаційного розвитку державного органу;
- добір персоналу державного органу;
- розвиток персоналу та організація підвищення рівня професійної компетентності працівників державного органу;
- здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у територіальних органах та державних підприємствах, установах і організаціях, що належать до сфери управління державного органу (далі – підпорядковані організації);
- документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення [58].

Служба/відділ управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України забезпечує здійснення керівником апарату та головою суду своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у суді, добір персоналу, планування та організацією заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, укладання та розривання контрактів про проходження державної служби, прийом на роботу згідно з Кодексом законів про працю України та законом України «Про державну службу», а також виконує інші функції, передбачені законодавством.

Відповідно до умов дійсної ситуації в країні, служба управління персоналом забезпечує безперервність роботи апарату окружних адміністративних судів України із екстреним залученням кадрів. Відхід від традиційного добору кадрів під час воєнного стану – значна проблема добору персоналу, особлива увага при цьому, на наш погляд, повинна приділятися технологіям оцінювання результатів службової діяльності.

Проаналізувавши нормативно-правовий зміст законодавчо визначеної системи органів управління державною службою в Україні в частині управління персоналом державної служби, можна зробити висновок про типовість (загальність) завдань і функцій щодо управління персоналом державної служби.

Також, зважаючи на дискретність системи управління персоналом апарату суду та критично низьку ступінь наукового пізнання даного питання, як наслідок, і практична складова функціонування даного інституту, потребує вивчення.

З огляду на специфіку теми дослідження, доцільно розглянути суб'єкти управління персоналом в органах судової влади України (рис. 2.1).

Статус Вищої ради правосуддя закріплений в Основному Законі України як органу в системі управління персоналом апарату суду, діяльність якого спрямована на фінансове та організаційне забезпечення суду.

Вища рада правосуддя – колегіальний, незалежний конституційний орган державної влади та суддівського врядування, який діє в Україні на постійній основі для забезпечення незалежності судової влади, її функціонування на засадах відповідальності, підзвітності перед суспільством, формування добросовісного та високоефективного корпусу суддів, додержання норм Конституції і Законів України.



Рис. 2.1. Суб'єкти управління персоналом в органах судової влади України

У межах своїх повноважень Вища рада правосуддя: затверджує Положення про Єдину судову інформаційно-телекомунікаційну систему та/або положення, що визначають порядок функціонування її окремих підсистем (модулів), Положення про Державну судову адміністрацію України, Положення про Службу судової охорони, Положення про проведення конкурсів для призначення на посади державних службовців у судах, органах та установах системи правосуддя, Порядок ведення Єдиного державного реєстру судових рішень; погоджує Типове положення про апарат суду; надає обов'язкові до розгляду консультативні висновки щодо законопроектів з питань утворення, реорганізації чи ліквідації судів, органів та установ системи правосуддя стосовно законодавства щодо їх статусу та функціонування; здійснює функції головного розпорядника коштів Державного бюджету України щодо фінансового забезпечення своєї діяльності, бере участь у визначенні видатків



Державного бюджету України на утримання судів, органів та установ системи правосуддя відповідно до Бюджетного кодексу України [39].

Державна судова адміністрація України є основною установою у системі управління персоналом суду, функціонал якої спрямований на виконання наступних завдань: забезпечення належного фінансування судів, встановлення необхідного рівня утримання працівників апаратів судів, вдосконалення організації виконання посадових завдань суддів, оптимізація нормативно-правової бази функціонування судів, забезпечення їх кваліфікованими та компетентними кадрами.

Закон України «Про судоустрій і статус суддів» передбачає здійснення організаційного та фінансового забезпечення органів судової влади [49].

До компетенції Державної судової адміністрації України належить забезпечення сприятливих умов функціонування судів, вивчення кадрових питань апарату суду, забезпечення необхідних умов для підвищення кваліфікації працівників апарату судів тощо. Як орган забезпечення управління персоналом апарату суду Державна судова адміністрація утворює відповідні конкурсні комісії з проведення конкурсу на зайняття вакантних посад категорій «Б» і «В» державної служби в судах, органах та установах системи правосуддя [42].

На думку Куценка В. Д., «Державна судова адміністрація України з метою виконання функцій в управлінні персоналом апарату суду визначає наступні завдання: забезпечення судової влади, яке полягає у створенні даним органом організаційних та матеріальних (фінансових) умов для задоволення потреб судової влади, в тому числі організації роботи судів [29, с. 98-99].

Рішенням Державної судової адміністрації України обумовлено прийняття та визначення складу (кількості) територіальних органів – територіальних управлінь Державної судової адміністрації України. Статус територіальних управлінь Державної судової адміністрації України визначений у Законі України «Про судоустрій і статус суддів» як розпорядника бюджетних коштів місцевих судів [49].

У межах повноважень щодо управління персоналом апарату судів, визначених Положенням «Про територіальні управління Державної судової адміністрації України», затвердженим наказом Державної судової адміністрації України, вони виконують наступні функції: координують діяльність керівників апаратів місцевих судів, вивчають практику організації цих судів, розробляють і вносять пропозиції щодо її вдосконалення; вивчають кадрові питання апаратів місцевих судів, прогнозують у межах своїх повноважень потребу у спеціалістах, вносять пропозиції щодо замовлення на підготовку відповідних спеціалістів; забезпечують необхідні умови для підвищення кваліфікації працівників апаратів місцевих судів [44].

Відповідно до статті 155 Закону України «Про судоустрій та статус суддів» організаційне забезпечення роботи суду здійснює його апарат, який очолює керівник апарату суду. Керівник апарату суду несе персональну відповідальність за належне організаційне забезпечення суду та судового процесу. Керівник апарату суду призначає на посаду та звільняє з посади працівників апарату суду, застосовує до них заохочення та накладає дисциплінарні стягнення [49].

Правовий статус працівників апарату суду визначається Законом України «Про державну службу». Структура і штатна чисельність апарату окружних адміністративних судів України затверджується відповідним територіальним управлінням Державної судової адміністрації, за погодженням з головою відповідного суду.

## **2.2. Нормативно-правові засади, сучасний стан та проблеми управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України**

Управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України регулюється низкою нормативно-правових актів. Управління персоналом в органах судової влади базується на Конституції України та

здійснюється відповідно до Закону України «Про державну службу», «Про судоустрій та статус суддів», «Про запобігання корупції», «Про очищення влади» та інших законів України, постанов Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, актів Президента України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби (Національне агентство України з питань державної служби), Типового положення про службу управління персоналом державного органу та іншими нормативно-правовими актами, що регулюють відносини у сфері державної та суддівської служби.

Правові основи управління персоналом в українських судах, в тому числі в апараті окружних адміністративних судів України, базуються на нормах Конституції України [274], яка є юридичною базою всього законодавства України, закріплює принципи організації й діяльності державних органів та визначає основоположні вихідні засади діяльності судової влади. Окремий розділ VIII Конституції України присвячений питанню правосуддя. Відповідно до статті 55 Конституції України, кожному громадянину гарантується право на оскарження в суді рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових і службових осіб. У статті 92 встановлено, що виключно законами України визначаються судоустрій та судочинство, а в статті 8 Основного Закону Конституції України визначено, що гарантується звернення до суду для захисту конституційних прав і свобод людини і громадянина безпосередньо на підставі Конституції України.

Важливе значення в регулюванні відносин у сфері суддівської, державної, патронатної служби, у тому числі щодо управління персоналом, мають норми, що містяться у Кодексі адміністративного судочинства в Україні [40], Кодексі України про адміністративні правопорушення [23], Кодексі Законів про працю України [22], процесуальних кодексах України [60; 27]

Основним нормативно-правовим актом, який регулює організацію судової системи України, визначає її основні правові та організаційні засади, є Закон України «Про судоустрій та статус суддів» від 02.06.2016 № 1402- VIII. В

даному законі регламентації діяльності апарату суду присвячена окрема глава 3. Так, у статті 155 визначено, що організаційне забезпечення роботи суду здійснює його апарат, який очолює керівник апарату суду. Положення про апарат суду розробляється на підставі Типового положення про апарат суду та затверджується зборами суддів відповідного суду. Окремі статті зазначеного закону стосуються діяльності помічників суддів (стаття 157) та служби судових розпорядників (стаття 113) [49; 45].

Основним законодавчим актом, який забезпечує правові засади організації та функціонування державної служби, системи управління персоналом державної служби є Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [40]. Цей закон визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях [40]. Метою даного закону стало визначення стратегічних напрямів модернізації державної служби та управління людськими ресурсами, удосконалення правового регулювання системи державної служби відповідно до кращих європейських практик та принципів ефективного врядування. Законом України «Про державну службу» чітко врегульовано питання: вступу на державну службу (ст. 21); випробування при прийнятті на державну службу (ст. 35); стажування державних службовців (ст. 48); службової кар'єри (розділ V); оцінювання результатів службової діяльності (ст. 44); підвищення рівня професійної компетентності державних службовців (ст. 48); оплати праці, заохочення і соціальних гарантій (розділ VI); дисциплінарної та матеріальної відповідальності державних службовців (розділ VIII) [40].

Слід зазначити, що відповідно до Закону України «Про державну службу» внесено зміни не тільки в загальні засади й статус державних

службовців, працюючих в апараті судів, але й у штатну структуру державної служби апарату суду, шляхом виключивши з неї помічників суддів.

Положенням про помічника судді визначено наступне: «Помічник судді – це працівник патронатної служби у суді, який забезпечує виконання суддею повноважень щодо здійснення правосуддя. Помічник є працівником апарату суду. Судді самостійно здійснюють добір помічників. Помічник судді призначається на посаду та звільняється з посади керівником апарату суду за поданням судді [35].

Тобто, призначення на посади помічників суддів проводиться без конкурсного відбору, і служба управління персоналом/відділ управління персоналом суду лише перевіряє відповідність поданих документів, встановлених чинним законодавством, а керівник своїм наказом за поданням судді призначає на посаду помічника.

Впродовж останніх шести років статус помічників суддів в Україні докорінно змінився. Так, після ухвалення Закону України «Про державну службу» в 2015 році всі помічники суддів утратили статус державних службовців і перетворилися на персонал (працівників) патронатної служби [37, с. 12].

Окрім того, оскільки помічник судді не є державним службовцем, то він під час прийняття на роботу не повинен проходити спеціальну перевірку, як інші державні службовці, хоча така перевірка є однією із найважливіших антикорупційної гарантій [37, с. 31].

З втратою статусу державного службовця служби/відділи управління персоналом в апараті суду схильні до призначення некомпетентних та непрофесійних помічників суддів, але з огляду на обсяг повноважень помічників це спричиняє негативний вплив на якість і ефективність правосуддя в цілому, та можливість зловживання службовим становищем.

Серед Законів України, які стосуються діяльності працівників апарату судів, у тому числі апаратів окружних адміністративних судів України, закони, які мають особливе значення в умовах реформування державного управління та

модернізації державної служби, реалізації судової реформи, формування неупередженої та справедливої судової системи та доброчесної публічної служби – Закон України «Про очищення влади» від 16.09.2014 № 1682-VII та Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII [41].

Окремі питання служби в апараті судів, в тому числі окружних адміністративних судів України, регулюються актами судових органів. Серед них накази Державної судової адміністрації України щодо утворення конкурсних комісій з проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державних службовців; встановлення вимог до осіб, що претендують на зайняття посади керівника апарату суду; затвердження Типового положення про апарат суду тощо.

Стратегічні засади вдосконалення управління персоналом в державних органах визначені в Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р, метою якої визначено побудову в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. У даній Стратегії також визначено метою напряму «Професійна публічна служба та управління персоналом» продовження розбудови професійної, доброчесної, політично нейтральної державної служби, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян, а також зазначено, що успіх реформування державного управління значною мірою залежить від якості управління персоналом в державних органах, яку мають забезпечувати сучасні, ефективні і дієві служби управління персоналом шляхом впровадження в роботу сучасних методів та інструментів управління персоналом на державній службі, розвитку організаційної та управлінської культури [54].

Отже, в цілому в Україні сформовано нормативно-правові засади управління персоналом в апаратах окружних адміністративних судів, однак враховуючи необхідність здійснення судової реформи, реформи державного

управління та модернізації державної служби, наближення нашого законодавства до законодавства ЄС, існуючі нормативно-правові засади потребують суттєвого розвитку.

Вважаємо, що нормативно-правові засади управління персоналом в апаратах окружних адміністративних судів на сучасному етапі є основою їх ефективної діяльності.

Водночас, ефективне управління персоналом є запорукою забезпечення авторитету окружних адміністративних судів України. Адже від того, наскільки якісно сформовано та використовуються людські ресурси в апараті суду, залежить рівень довіри громадян до судової системи взагалі, а особливо при вирішенні публічно-правових спорів, юрисдикцією яких є окружні адміністративні суди України.

Враховуючи це, важливе значення має аналіз сучасного стану та проблем управління персоналом в апаратах окружних адміністративних судів.

Розвитку державної служби як конкурентоспроможного роботодавця на ринку праці перешкоджають низка невирішених проблем щодо статусу, соціальної та матеріальної захищеності державних службовців. Зокрема, відсутня єдина система планування, оцінювання та стимулювання державних службовців; недосконала система відбору, призначення на посади, просування по службі та ротації кадрів; низька соціальна захищеність державних службовців та неефективна система оплати праці; недосконала система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів [31, с. 264].

Безумовно, однією із найбільш гострих проблем управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України є оплата праці. Дане питання підлягає ретельному вивченню з причин визначення заробітної плати не тільки як мотивуючого чинника управління персоналом, а і як джерела існування, як наслідок їх психологічного та фізичного буття.

Згідно аналізу питання оплати праці в апараті судів України, аудиторсько-консалтинговою компанією «Ернст енд Янг» в межах проєктів Ради Європи «Підтримка судової влади України в забезпеченні кращого

доступу до правосуддя» було встановлено наступне. «Працівники апарату судів мають дуже низькі оклади з таких причин: відсутній детальний порядок використання коштів та принципи використання і розподілу між категоріями видатків; відсутні єдині, прозорі та чіткі правила і процедури розподілу та перерозподілу видатків між судами. Премії, як правило, є значною частиною заробітної плати державного службовця, не є захищеними видатками і не мають джерел для оплати у разі скорочення фінансування. Наприклад, місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи може становити до 30% фонду посадового окладу [35; с. 28].

Закон України «Про державну службу» регламентує наступні складові заробітної плати державного службовця: «посадовий оклад; надбавка за вислугу років; надбавка за ранг державного службовця; премії [40].

Мінімальний розмір посадового окладу для державного службовця встановлений на рівні двох розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб (станом на 2022 рік складає 4962 грн 00 коп.). Тобто, у випадку відсутності законних підстав для отримання працівником надбавки за вислугу років, заробітна плата такого працівника складає менше, ніж законодавчо визначений розмір мінімальної заробітної плати.

В період воєнного стану апарат окружних адміністративних судів України зіткнувся з гострою необхідністю добору кадрів, оскільки переважна кількість службовців з метою збереження життя та здоров'я були вимушені виїхати за кордон або в інші регіони України, більшість вступили до лав Захисників Батьківщини. У зв'язку з цим перед службами управління персоналом/відділами управління персоналом апарату судів постала глибока проблема – здійснити добір кадрів задля безперервного функціонування судової системи.

Добір кадрів у воєнній дійсності має недосконалу систему через спрощення проходження відбору на вакантні посади апарату суду. Службам управління персоналу/відділам управління персоналом апарату окружних



адміністративних судів України, з одного боку, спростили виконання визначеного завдання щодо добору кадрів, однак, з іншої сторони, наслідком цього на практиці є поповнення апаратів судів непрофесійними та некомпетентними кадрами, що негативно відображається на результатах діяльності судів.

Одночасно з цим, війна внесла корективи в один із найбільш важливих мотиваційних та соціально значущих чинників праці держслужбовців апарату суду – неможливість використання фінансових інструментів: підвищення заробітної плати, премії, надбавок. Звідси і втрата престижності і позитивного іміджу працівників державної служби та тих, які займають патронатні посади. Як наслідок, залучення нових кадрів на вакантні посади апарату окружних адміністративних судів України та відсутність стимулювання сталого трудового колективу сприяє демотивації як особистісного професійного розвитку працівників, так і зниженні його зацікавленості в ефективному функціонуванні суду.

Звідси і низький рівень формування кадрового потенціалу державних службовців. Адже відповідність займаній посаді, якість отриманої освіти, підвищення кваліфікації, можливість кар'єрного зростання, розвиток професійних, творчих та особистісних якостей державного службовця потребує комплексного підходу.

Не менш важливим питанням в управлінні персоналом публічної служби є гендерна політика. Її сутність полягає у діях органів державної влади щодо утвердження гендерної рівності, зокрема щодо:

- забезпечення однакових умов для самореалізації і набуття людиною соціального статусу відповідно до потреб, інтересів і таланту жінки і чоловіка;
- гарантування прав і свобод жінок і чоловіків і рівних можливостей у користуванні цими правами й свободами;
- однакової можливості брати участь в розподілі соціальних й економічних ресурсів між жінками і чоловіками;

- справедливого ставлення до жінок і чоловіків та оцінювання результатів їхньої діяльності;
- однакових можливостей для жінок і чоловіків робити свій внесок у національний, політичний, соціальний, економічний і культурний розвиток;
- передумов формування й розвитку гендерної культури в суспільстві [10, с. 29].

Гендерна політика в системі державної служби України, як зазначає М. М. Білинська, має спрямовуватися на забезпечення збалансованої участі жінок і чоловіків у прийнятті рішень, адже це сприятиме формуванню нового світогляду щодо ролі жінки у сфері публічного управління, а відповідно і утвердженню гендерної рівності [10, с. 30].

Важливим чинником у забезпеченні покращення показників діяльності апарату окружних адміністративних судів України залишається навчання та підвищення кваліфікації державних службовців та працівників патронатної служби. При цьому постає питання технологічного забезпечення судів, адже у зв'язку із ситуацією, що склалася в країні, навчання відбувається методами відео-зв'язку, де організаторами висувається неодмінна вимога проведення курсів із ввімкненою веб-камерою. При цьому робочий процес не припиняється і робочі місця не відведені під онлайн-навчання, що досить часто унеможливує прийняття участі у навчанні. Вирішення зазначених проблем потребує використання нових інноваційних форм, методів та технологій управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів.

Таким чином, в Україні в цілому створено систему управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів, визначено нормативно-правові засади управління персоналом як у державних органах в цілому, та і в судових органах України, зокрема. Аналіз чинних законодавчих та нормативно-правових актів засвідчив необхідність їх удосконалення з урахуванням сучасних умов впровадження в країні європейських принципів і норм демократичного врядування, цифровізації державного управління, необхідності адаптації законодавства України до європейських стандартів. Разом з тим, існує

ряд невирішених проблем управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів, що зумовлює необхідність подальшого його удосконалення.

### **2.3 Стан управління персоналом в апараті Запорізького окружного адміністративного суду**

Указом Президента України «Про утворення місцевих та апеляційних адміністративних судів, затвердження їх мережі та кількісного складу суддів» від 16 листопада 2004 року № 1417/2004 в Україні створена система окружних та апеляційних адміністративних судів, відповідно до якого Запорізький окружний адміністративний суд увійшов до складу Дніпропетровського апеляційного адміністративного округу.

Державна реєстрація суду як юридичної особи була проведена 04.10.2007. Здійснення судочинства Запорізьким окружним адміністративним судом було розпочато 29.12.2008 відповідно до вимог пункту 4 Прикінцевих та перехідних положень Кодексу адміністративного судочинства України.

Людські ресурси є важливим фактором дійового та успішного функціонування Запорізького окружного адміністративного суду. Основоположним у діяльності суду є апарат Запорізького окружного адміністративного суду.

Апарат Запорізького окружного адміністративного суду (далі – апарат), відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів», здійснює організаційне забезпечення роботи Запорізького окружного адміністративного суду (далі – суду).

Апарат суду у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України «Про судоустрій і статус суддів», «Про державну службу», «Про запобігання корупції», Кодексом законів про працю України, іншими кодексами та законами України, постановами Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами, рішеннями Ради суддів України,

рішеннями зборів суддів, а також наказами й розпорядженнями голови суду та керівника апарату суду, положенням про апарат Запорізького окружного адміністративного суду [49; 40; 22; 45].

Важливу роль у формуванні та реалізації кадрової політики суду відіграє керівник суду – лідер колективу, оскільки впровадження європейських стандартів в кадровій політиці вимагає від керівника нової генерації вміння вести за собою трудовий колектив у складних умовах, створювати у колективі творчу атмосферу, яка би сприяла широкому розвитку ініціативи підлеглих, активно знаходити найбільш цілеспрямовані шляхи підвищення ефективності організації роботи суду, що, у свою чергу, сприятиме швидкому та ефективному вирішенню поставлених завдань [19, с. 6].

Голова суду контролює ефективність діяльності апарату суду, погоджує призначення на посади керівника апарату суду, заступника керівника апарату суду, вносить в установленому порядку подання про застосування до керівника апарату суду, його заступника заохочення або накладення дисциплінарного стягнення відповідно до законодавства.

Положення про апарат суду розробляється керівником апарату суду на підставі Типового положення про апарат суду та затверджується зборами суддів суду [45].

Правовий статус працівників апарату суду визначаються Законами України «Про судоустрій і статус суддів», «Про державну службу», іншими актами законодавства України [49; 40].

Правовий статус та умови діяльності помічника голови суду та помічника судді визначаються також Положенням про помічника судді, затвердженим рішенням Ради суддів України.

Правовий статус та умови діяльності старшого судового розпорядника та судового розпорядника визначаються також Положенням про порядок створення та діяльності служби судових розпорядників, затвердженим Головою Державної судової адміністрації України за погодженням із Вищою радою правосуддя.

Посадові інструкції працівників апарату суду розробляються на підставі затверджених Державною судовою адміністрацією України типових посадових інструкцій працівників апарату судів і положень про структурні підрозділи апарату суду та Положення про апарат суду. Посадові інструкції працівників апарату суду затверджуються керівником апарату суду. На підставі наказу керівника апарату суду від 03 лютого 2016 р. № 8 «Про внесення змін до структури та штатного розпису Запорізького окружного адміністративного суду» в структурі та у зв'язку з набранням чинності Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII, згідно з наказом керівника апарату суду від 26 травня 2020 р. № 43 «Про перейменування назв відділів та посад працівників апарату Запорізького окружного адміністративного суду», з метою організаційного забезпечення роботи Запорізького окружного адміністративного суду та на підставі статті 152 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», відповідно до наказу керівника апарату суду від 03.02.2016 № 8 «Про внесення змін до структури та штатного розпису Запорізького окружного адміністративного суду», в структурі Запорізького окружного адміністративного суду створено наступні відділи [49]:

- відділ планово-фінансової діяльності, бухгалтерського обліку та звітності;
- відділ правової та аналітичної роботи;
- відділ судової статистики;
- відділ документального забезпечення та контролю;
- відділ забезпечення руху адміністративних справ;
- відділ управління персоналом;
- відділ інформаційно-технічного забезпечення та контролю за використанням державного майна.

Відповідно до теми дослідження, доречно зупинитися на вивченні діяльності відділу управління персоналом Запорізького окружного адміністративного суду (далі – відділ) як структурного підрозділу Запорізького

окружного адміністративного суду з питань управління персоналом апарату суду.

Відділ забезпечує здійснення керівником державної служби (керівником апарату суду) своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у суді, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством.

У своїй діяльності відділ у питаннях реалізації державної політики у сфері державної служби керується Конституцією України, Кодексом адміністративного судочинства України та іншими кодексами України, Законами України «Про судоустрій і статус суддів», «Про державну службу» та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; наказами і рішеннями Державної судової адміністрації та Територіального управління Державної судової адміністрації України у Запорізькій області, методичними, нормативними та іншими документами, що стосуються роботи з кадрами, наказами та розпорядженнями голови суду та керівника апарату суду, Регламентом Запорізького окружного адміністративного суду, Положенням про апарат Запорізького окружного адміністративного суду, Правилами внутрішнього трудового розпорядку для працівників суду та цим Положенням.

Штат відділу формується відповідно до структури та штатного розпису суду, затверджених в установленому порядку.

Відділ прямо підпорядковується керівнику державної служби в державному органі – керівнику апарату суду та голові суду.

Положення про відділ управління персоналом Запорізького окружного адміністративного суду затверджується керівником апарату суду.

Начальник відділу та працівники відділу призначаються на посаду та звільняються з посади керівником апарату суду.

Функціональні обов'язки працівників відділу визначаються посадовими інструкціями, які затверджуються керівником апарату суду.

Діяльність відділу здійснюється згідно із затвердженими планами роботи відділу та суду.

Відділ, в інтересах всебічного і комплексного забезпечення виконання завдань та функцій, співпрацює з іншими структурними підрозділами апарату суду, державними органами з питань, що належать до його компетенції.

Перед відділом управління персоналом Запорізького окружного адміністративного суду постають такі завдання, як:

- забезпечення реалізації державної політики з питань управління персоналом в Запорізькому окружному адміністративному суді;
- забезпечення здійснення керівником державної служби (керівником апарату суду) своїх повноважень з питань управління персоналом;
- добір персоналу апарату Запорізького окружного адміністративного суду;
- прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня професійної компетентності суддів та працівників апарату суду;
- здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення;
- ведення статистичного та персоніфікованого обліку працівників суду.

На виконання покладених завдань, відділ управління персоналом Запорізького окружного адміністративного суду. З питань управління персоналом апарату суду відділ виконує наступні функції:

- приймає участь у роботі щодо розробки структури та штатного розпису Запорізького окружного адміністративного суду;
- розробляє і бере участь у підготовці проектів нормативно-правових актів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин та державної служби;
- вносить пропозиції керівнику державної служби з питань удосконалення управління персоналом та кадрового менеджменту;
- здійснює аналітично-консультативне забезпечення роботи керівника державної служби з питань управління персоналом;
- контролює розроблення посадових інструкцій державних службовців апарату суду, які затверджує керівник апарату суду, перевіряє їх на відповідність встановленим законодавством вимогам;
- проводить роботу щодо створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій;
- вивчає потребу в персоналі на вакантні посади в апараті суду, формує пропозиції щодо підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації суддів та працівників апарату суду, вносить відповідні пропозиції керівнику апарату суду;
- здійснює організаційне забезпечення роботи конкурсної комісії суду на зайняття вакантних посад державної служби категорій «Б» та «В»;
- здійснює організаційне та методичне забезпечення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців апарату суду;
- організовує роботу щодо складання державними службовцями індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності за результатами оцінювання їх службової діяльності;



- забезпечує дотримання працівниками апарату суду законодавства України з питань державної служби та запобігання корупції;
- перевіряє дотримання вимог законодавства про працю та державну службу, правил внутрішнього службового розпорядку в Запорізькому окружному адміністративному суді;
- організовує роботу щодо мотивації персоналу апарату суду;
- забезпечує планування службової кар'єри, планомірне заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків;
- організовує роботу щодо стажування державних службовців та молоді;
- здійснює планування та проведення професійного навчання державних службовців відділу;
- узагальнює потреби державних службовців у підготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику апарату суду; готує державну статистичну звітність з кадрових питань;
- аналізує кількісний та якісний склад державних службовців; забезпечує підготовку матеріалів щодо призначення на посади та звільнення з посад працівників суду;
- ознайомлює працівників апарату суду з правилами внутрішнього трудового розпорядку суду, посадовими інструкціями та іншими локальними нормативними документами суду;
- здійснює контроль за встановленням надбавок за вислугу років, оформляє документи про присвоєння відповідних рангів державним службовцям, підготовку проектів відповідних наказів з подальшою їх реєстрацією;

- розглядає пропозиції та готує документи щодо заохочення та нагородження персоналу державними нагородами, відомчими заохочувальними відзнаками, веде відповідний облік;
- забезпечує організацію проведення спеціальної перевірки щодо осіб, які претендують на зайняття посад в апараті суду;
- надає консультативну допомогу з питань управління персоналом керівникам структурних підрозділів апарату суду.

Відповідно до статті 50 Закону України «Про державну службу» складовими частинами заробітної плати державного службовця є: посадовий оклад відповідно до посади, яка обіймається; доплата за ранг; надбавка за вислугу років на державній службі; інші надбавки та премії (у разі встановлення).

Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання оплати праці державних службовців судів, органів та установ системи правосуддя» № 358 від 24.05.2017 (зі змінами) передбачає диференціацію оплати праці державних службовців. Посади державної служби, за мірою важливості та відповідальності покладених на них обов'язків, поділяються на 9 основних груп оплати праці. Крім того, для встановлення розмірів посадових окладів державні органи поділяються ще й за юрисдикцією.

Статтею 51 Закону України «Про державну службу» визначено, що мінімальний розмір посадового окладу у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення, не може бути менше двох розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого законом.

Доплата за ранг провадиться відповідно до рангу, присвоєного державному службовцю та визначається Кабінетом Міністрів України під час затвердження схеми посадових окладів на посадах державної служби.

Надбавка за вислугу років на державній службі встановлюється на рівні 3 відсотків посадового окладу державного службовця за кожний календарний рік стажу державної служби, але не більше 50 відсотків посадового окладу.

Умови та механізм оплати праці працівників патронатної служби у системі правосуддя визначаються Постановою Кабінету Міністрів України «Про умови оплати праці працівників державних органів, на яких не поширюється дія Закону України «Про державну службу» від 24.12.2019 № 1112.

Структурними компонентами заробітної плати працівників патронатної служби є: посадовий оклад; надбавка за вислугу років у державних органах; інші надбавки та премії.

Посадові оклади працівників патронатних служб у системі правосуддя визначаються шляхом множення двох розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого законом на 1 січня календарного року, на відповідний коефіцієнт.

Аналіз управління персоналом в Запорізькому окружному адміністративному суду показав, що відповідно до штатного розпису, затвердженого Територіальним управлінням Державної судової адміністрації України в Запорізькій області, склад апарату суду повинен налічувати 135 посад, при цьому фактично зайнятими є 107 посад. Особливо плінність кадрів спостерігається на посадах секретарів суду, секретарів судового засідання та головних спеціалістів відділів, оскільки дана категорія посад, переважно, має низьку оплату праці, велику завантаженість та відсутність мотиваційних чинників.

Фактична чисельність апарату Запорізького окружного адміністративного суду складається з 82 посадових осіб, з яких 49 – жінки.

При цьому, на керівних посадах чисельність жінок переважає (7 із 8 керівних посад займають жінки). Так, жінки посідають наступні посади (у відношенні до фактично зайнятих посад):

- керівник апарату суду (1 з 1);
- заступник керівника апарату суду (1 з 1);
- начальники відділу (5 з 6);
- головні спеціалісти (3 з 5);

- провідні спеціалісти (12 з 27);
- спеціалісти (2 з 3);
- працівники з обслуговування (5 з 11);
- робітники (4 з 6).

Всього на посадах державної служби працює 24 жінки (з 43 фактично займаних посад) та 16 патронатних посад (з 22 займаних посад).

З огляду на вищевикладене, зазначимо, що в апараті Запорізького окружного адміністративного суду застосовується послідовна гендерна політика, яка ефективно реалізується відділом управління персоналом на чолі з керівником апарату суду та головою суду, на підставі міжнародних правових стандартів в публічній сфері.

Водночас, як свідчить аналіз, кадровий потенціал управління персоналом апарату Запорізького окружного адміністративного суду є недостатньо ефективним і потребує вдосконалення.

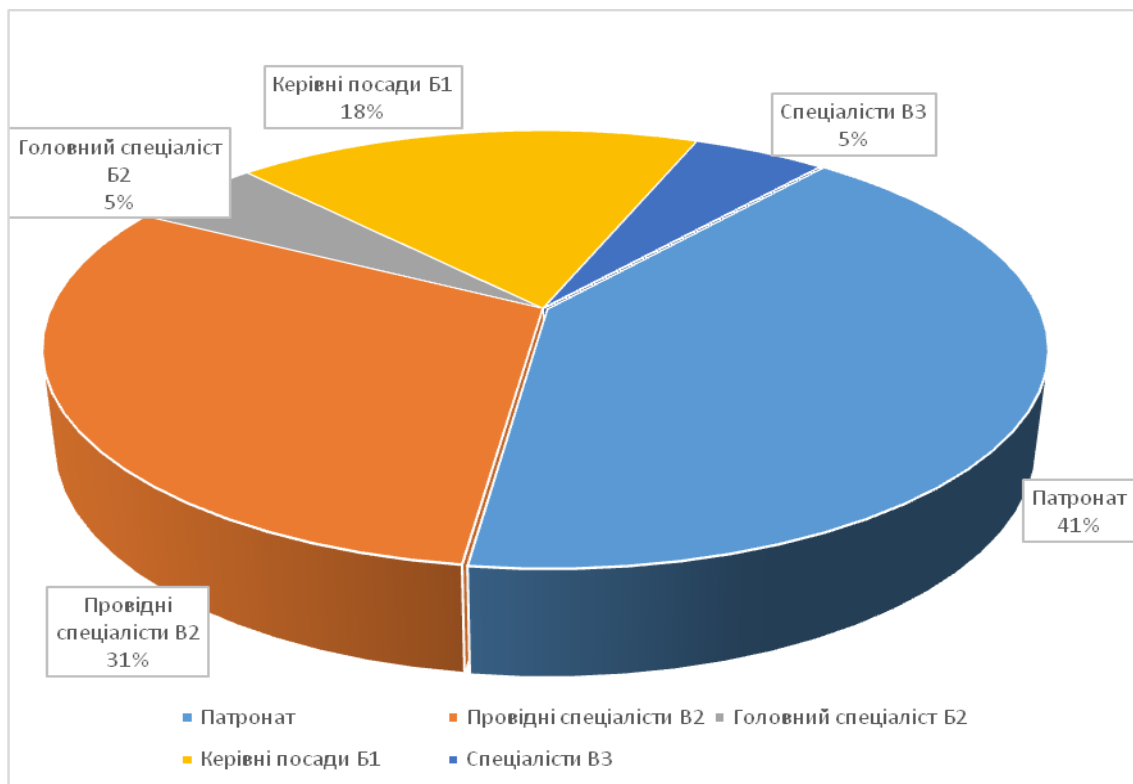


Рис. 2.2. Чисельність апарату Запорізького окружного адміністративного суду за посадами

Основними проблемами, що потребують вирішення, є недостатність та плінність кадрів, низький рівень оплати праці та мотивації працівників апарату суду, невідповідність ресурсного забезпечення необхідному для забезпечення ефективного функціонування апарату суду, недостатнє використання нових форм, методів та інноваційних технологій управління персоналом, що негативно впливає на результат його діяльності.

На нашу думку, реалізацію державної кадрової політики в апараті окружних адміністративних судів України повинен здійснювати службовець з високими моральними якостями, успішний та професійний. Ключовими інструментами управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України є мотивація та стимулювання. Працівники апарату окружного адміністративного суду України потребують матеріальної та нематеріальної мотивації. Публічні службовці апарату суду мають кричущо низький рівень заробітної плати, це стосується як посадових окладів, так і премій та надбавок. Нематеріальна мотивація – також надважливий чинник у вирішенні проблем з плінністю кадрів та професійному вигоранні працівників апарату суду. Безперервне навчання та підвищення кваліфікації відіграє провідну роль у мотивації державних службовців та осіб, прирівняних до них, до кар'єрного росту та підвищення їх ініціативності.

Таким чином, з метою вдосконалення управління персоналом в апараті Запорізького окружного адміністративного суду, сьогодні важливо забезпечити: тісну взаємодію відділу управління персоналом з керівництвом суду; підвищення рівня оплати праці та мотивації працівників апарату суду; кар'єрний розвиток та просування державних службовців по службі; фахову підготовленість працівників, яка б відповідна їх службовій діяльності; соціальну захищеність; об'єктивну і справедливую оцінку особистих професійних досягнень працівників апарату; престижність служби; умови для творчої діяльності й розвитку ініціативи в межах виконання поставлених завдань, функцій і повноважень; матеріально-технічні умови праці та позитивний морально-психологічний клімат в колективі.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АПАРАТІ ОКРУЖНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ СУДІВ УКРАЇНИ

#### **3.1 Зарубіжний досвід управління персоналом в апараті суду та можливості його впровадження в Україні**

Для України цінним є зарубіжний досвід управління персоналом в апараті суду. Особливе значення для України при цьому має європейський досвід управління персоналом в апараті суду, оскільки вона обрала європейський вектор розвитку і саме тому рух до Європи має супроводжуватися подоланням суттєвих розбіжностей українських і європейських реалій в системі судової гілки влади, удосконаленням управління персоналом в апараті суду шляхом впровадження кращих зарубіжних практик.

В організаційному забезпеченні роботи суду через призму управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України мало використовується досвід зарубіжних країн, особливо досвід таких розвинутих демократичних країн як Сполучені Штати Америки та країни Європи. Зазначимо, що досвід управління персоналом в апараті судів зарубіжних країн має свої організаційно-правові особливості.

Так, у ряді європейських країн спостерігається тенденція слідування рекомендаціям Консультативної Ради європейських судів «Про роль голови суду», «яка була ухвалена у Страсбурзі і визначає роль голів судів як представництво судів та своїх колег – суддів, забезпечення ефективного функціонування суду та удосконалення служби суду суспільству» [47, с. 2]. При цьому, керівник апарату суду несе «основне навантаження по управлінню справами, ресурсами і персоналом, відповідальний за всі організаційні витрати забезпечення роботи суду, що дає можливість голові суду зосередитися на відправленні правосуддя, реалізації контролю і наданні методичної допомоги суддям, з неодмінним розподілом відповідальності «адміністратора суду»» [47, с. 7].

Слід зазначити, що Україна в організаційно-правовому полі управління персоналом суду еволюціонувала та сприйняла західну модель розмежування адміністративних функцій голови суду та керівника апарату суду.

Світова управлінська тенденція організації діяльності апарату суду налічує два підходи. Відповідно до першого, який характерний для більшості країн, в тому числі США, Польщі, Франції, апарат суду виконує виключно організаційне забезпечення суду. Щодо другого підходу, який діє у Німеччині, Австрії, то він покладає функції забезпечення роботи апарату суду на суддів [33, с. 19].

Управління персоналом суду у більшості країн (в судах Сполучених Штатах Америки, Скандинавії, Фінляндії, Нідерландів, Німеччини та Канади) здійснюється на чолі з адміністратором суду (в інших країнах – керівник апарату, секретар суду, директор суду, координатор суду, управляючий суду) [33, с. 76]

Довгий проміжок часу в судовій системі Канади функцію судових адміністраторів виконували судді [33, с. 75]. Така тенденція слугувала до 60 років ХХ століття, проте вона не виявилась ефективною (адже включала функції щодо отримання матеріалів справ; проведення слухань; збирання коштів, сплачених у вигляді штрафів та направлення їх відповідним виконавчим органам влади), більше того, поставала перепоною в професійній діяльності суддів. Розмежування адміністративних функцій, що виконував суддівський корпус з іншими працівниками суду було поступовим та супроводжувалося делегуванням обов'язків.

Натомість у США практика розподілу обов'язків між головою суду та керівником апарату суду була запроваджена вже у 60-х роках ХХ століття [33, с. 10-29]. За якою, голова суду делегує організаційні повноваження, за якими контроль залишає за собою, при цьому ціллю даного відмежування обов'язків є забезпечення голові суду максимально сконцентрувати свою діяльність на здійсненні правосуддя. З огляду на ці обставини, на посади судових адміністраторів в США та Канаді висуваються спеціальні вимоги, серед яких:

володіння сучасними методами управління персоналом; здатність використовувати сучасні автоматизовані системи, технології управління кадрами та планування бюджету. Вимоги до кандидата на посади судового адміністратора вміщують значно більше, ніж вища юридична освіта та досвід роботи. Кінцевою метою діяльності даної посади повинно стати формування високопрофесійного апарату суду та забезпечення його діяльності, що обумовлює орієнтацію на стратегічне управління, лідерство та інші вміння та навички управлінця.

Цікавим для вітчизняної практики є досвід Франції, де організаційну роботу суду здійснює (за аналогічною посадою за своїми функціями в Україні – керівник апарату суду) головний секретар суду, який здійснює кадрову політику, господарське управління, організацію навчання та оцінки працівників секретаріату та планування бюджету суду [60, с. 19].

Орієнтуючись на управлінську діяльність суду в Німеччині, заслуговує на увагу наявність посади першої категорії працівників апарату суду – це працівники з функціями судді. Ця посада з'явилась внаслідок постійного зростання кількості судових справ; необхідності прискорення та спрощення судочинства; великої кількості несуддівських завдань, які вирішувалися суддями; більш короткого терміну підготовки, ніж підготовка судді, оскільки навчання сфокусоване лише на питаннях, що відносяться до компетенції цих службовців; значно дешевшого утримання служби цих працівників, ніж штату суддів [61, с. 22].

У Сполучених Штатах Америки до сьогодні спірним, та не в повній мірі законодавчо врегульованим, залишається питання щодо врегулювання статусу «помічника судді» та добору їх на вакантні посади. Такі посади існують і в інших країнах та мають різні назви: Judicial Assistants (судові помічники); Law Clerks (клерки судді); Legal Officers (службовці судового відомства); Secretaries (секретарі); Wissenschaftliche Mitarbeiter; Gerichtsschreiber; G<sup>é</sup>f<sup>é</sup>rendaires; Greffiers; або ж Assistant Judges (помічники суддів), як в Україні. [17, с. 5].



Зазначимо, що в більшості держав – членів Європейського Союзу добір помічників суддів здійснюється після розміщення оголошень на основі публічних конкурсів і часто – співбесіди з представниками судової влади (Нідерланди). У Польщі конкурс на здобуття посади організовує Міністерство юстиції. У деяких країнах суддя може обирати своїх помічників або принаймні брати участь у процедурі добору й висловити власну думку (Мальта, Німеччина (Конституційний суд), Швейцарія (Федеральний суд) [17, с. 13].

Заслуговує на увагу прийняття присяги помічником судді у Франції. Присягаючи, щойно призначений працівник зобов'язується поводитися з інформацією про судові справи, до яких він має доступ, на умовах суворої конфіденційності. Хоча помічник судді не має статусу державного службовця, він є державним агентом, тому не має права розголошувати інформацію, що становить предмет «професійної таємниці» [38, с. 404].

Практично значущим та нагальним до застосування є досвід управління персоналом суду у Франції щодо визначення правового статусу державних агентів. Специфіка такого правового статусу визначається джерелами фінансування роботи помічників суддів, яке може здійснюватися за рахунок місцевого бюджету [33, с. 87]. Як і в Україні, споріднені посади помічника судді, так і у Франції державного агента, не мають статусу державного службовця, проте є законодавчо визначеними та захищеними. Попри це, не врегульованими залишаються питанням професійного розвитку помічників суддів, оскільки, законодавство, яке регулює діяльність помічників суддів, не містить положень щодо їх участі у навчальних заходах, відповідно – відсутні й практичні механізми такого навчання. Натомість судді потребують кваліфікованих помічників, тому це питання не один рік обговорюється в законодавчих кругах Франції [38, с. 414-418].

Заслуговує на увагу досвід Польщі щодо відбору помічників суддів. Вимоги до претендентів на заміщення посади помічника судді встановлені «Актом про суди загальної юрисдикції»: громадянство Республіки Польща, бездоганний характер (відсутність судимостей, схильності до зловживання

наркотичними речовинами тощо), закінчення освіти в галузі права академічного рівня і отримання звання магістра у Польщі, вік 24 роки та більше. Для того, щоб стати помічником, необхідно додатково пройти професійну підготовку соліситора (приватного повіреного), баррістера (судового адвоката) або державного нотаріуса та скласти професійний екзамен на право зайняття такою діяльністю. Другий шлях – скласти судові іспити за результатами стажування в суді або у прокуратурі, за організацію якого відповідає Національна школа судової системи та прокуратури [38, с. 367].

У Польщі добір на посаду помічника судді відбувається через конкурс, який проводиться комісією у складі 3 суддів, та під час якого кандидати повинні продемонструвати не тільки теоретичні знання, але й навички з підготовки юридичних документів. Один помічник не працює більше, ніж на двох суддів. Голова суду може змінювати призначення залежно від навантаження на кожного суддю, що забезпечує раціональне використання праці помічника. У зв'язку зі значною ротацією суддів через зміни у структурі судів, час роботи помічника судді на одну особу, як правило, становить не більше двох років [38, с. 368-369].

Помічники суддів, як й інші працівники суду, проходять періодичні атестації раз на 1-2 роки. Оцінці підлягають вчасне і належне виконання обов'язків; ініціативність та здатність приймати самостійні рішення, планувати та організувати роботу; вдосконалення виконання обов'язків, підвищення кваліфікації та набуття нових знань; дотримання трудової дисципліни; манери та ставлення до клієнтів і співробітників [38, с. 373].

Найбільш захищеною та законодавчо визначеною є посада помічника судді в Австрії. Це єдина країна Європи, в якій згадана посада закріплена законодавчо в Конституції, відповідно до якої, помічники суддів є державними службовцями і, як і судді, здійснюють повноваження судочинства, маючи свою сферу компетенції і свої справи. Статус, обов'язки, вимоги до освіти і навчання помічників суддів визначаються спеціальним законом. Конституція Австрії встановлює, що цим державним службовцям, які не є суддями, федеральний

закон може надавати повноваження з розгляду у першій інстанції певних категорій справ, що відносяться до чітко визначених юрисдикцій. Отже, в Австрії, в протилежність Україні, функції помічника судді полягають не в допомозі судді у вирішенні справ, що покладені на останнього, а в тому, щоб вести свої справи. При цьому у відповідального судді є право на власний розсуд відкликати від помічника судді ту чи іншу справу в разі необхідності [38, с. 379-380].

Порядок відбору кандидатів на посаду помічника судді чітко регламентується законом. Від кандидатів не вимагається наявність вищої освіти, але зайняттю посади помічника судді передуює тривале спеціальне навчання. На навчальні курси зараховуються найбільш здібні за результатами іспитів. Рішення про професійну придатність кандидата для подальшого навчання приймається головою Апеляційного суду. Слухачі проходять навчання на двох базових курсах в Австрійському юридичному університеті основам матеріального і процесуального права, а також базовим навичкам роботи з документами. Успішні у навчанні слухачі допускаються до роботи в реєстрі суду і фактичного навчання на помічника судді. Починаючи з цього етапу, навчання триває три роки. Навчання помічників суддів включає навчання безпосередньо на робочому місці, щонайменше у двох судах і теоретичну підготовку. Навчання безпосередньо на робочому місці є надзвичайно важливим елементом становлення помічника судді як професійного фахівця, адже завдяки цьому накопичується безцінний досвід практичної роботи. Поєднання теоретичної підготовки і практичної роботи підвищує ефективність навчального процесу та забезпечує високу кваліфікацію випускників навчальних курсів. Ті слухачі, які успішно складають всі екзамени, одержують свідоцтво встановленого зразка за підписом Федерального міністра юстиції Австрії, яке підтверджує можливість подальшої роботи помічником судді у сфері своєї спеціалізації. Щоб одержати дозвіл працювати у ще одній сфері права, помічник судді мусить закінчити додатково дворічний курс навчання та здати відповідний екзамен. Головою Апеляційного суду приймається рішення про те, в якому суді і в якому обсязі державний

службовець виконуватиме роботу. Законом Австрії встановлений правовий статус помічників суддів, який визначає, що вони є державними службовцями, на яких, як на орган державної влади Австрійської Федерації, покладається відповідальність за розгляд судових справ певних категорій. Відповідно, помічники суддів підпадають під дію Закону Австрії «Про державну службу». В Австрії статус державного службовця надає гарантію щодо укладення трудового договору на необмежений строк, звільнення лише за дисциплінарні порушення, неможливість переведення на інше місце роботи без їхньої згоди, тривалість робочого тижня 40 годин [38, с. 392-393].

Оплата праці помічників суддів, як й інших державних службовців, регулюється спеціальним законом, виходячи з тривалості стажу роботи на державній службі і посадового окладу. Австрійська система оплати праці державних службовців поділяє їх на 5 категорій – від А5 (найнижча оплата праці) до А1 (найвища оплата праці). Помічники суддів відносяться до категорії А2. Раз на два роки передбачається підвищення у заробітній платі кожного державного службовця. Крім цього, кожному помічнику судді, незалежно від стажу роботи на посаді державного службовця, виплачується щомісяця премія за виконання особливих функцій і підвищену відповідальність [38, с. 393].

Відповідно до Закону Австрії «Про державну службу» робота на посаді помічника судді підлягає регулярному оцінюванню. Законом «Про помічників суддів» встановлені конкретні критерії оцінювання для претендентів на посаду помічника судді. Ці ж критерії застосовуються й для оцінювання діяльності помічників суддів [38, с. 394-395].

Одним із наслідувань практики управління персоналом зарубіжних країн є досвід набору та відбору працівників до апарату суду. Так, у Ірландії «судовий сектор характеризується як національний правоохоронний орган на чолі з Генеральним секретарем Служби судів Ірландії». Особливістю набору та відбору кадрів на посади державної служби до судового сектору є конкурсна основа, стандарти вимог до кандидатів на посади якої встановлює Комісія з

призначення державних службовців. Після чого, кандидати на посаду відкрито залучаються Службою акредитації державних посад» [51, с. 109-110].

Як свідчить аналіз зарубіжного досвіду, підбір, добір і відбір кадрів у багатьох країнах здійснюється за наступними особливостями:

- до претендента на посади державної служби висувається вимога однаковою мірою володіти як адміністративними, так і технічними навичками (Великобританія, Німеччина, Франція);
- відбір персоналу передано недержавним стороннім організаціям (Великобританія, Німеччина, Франція);
- основними критеріями відбору є: високий рівень інтелекту, вміння досягати результату, вміння працювати з людьми (Великобританія);
- претендентом не може бути особа, яка не пройшла військову службу (Франція);
- на державного службовця не розповсюджуються норми трудового законодавства (Франція);
- державний службовець має бути готовим до безперервного навчання на курсах або в спеціальних установах» [24, с. 104].

Цікавим для України є і заслуговує на впровадження досвід Фінляндії, яка у боротьбі за конкурентоспроможність, справедливу оплату праці та мотивацію персоналу здійснила перехід судової ланки країни на систему управління персоналом за результатами. Як свідчить досвід, така система має стратегічний характер, а тому є дієвою. Система управління за результатами – один з аспектів політичної відповідальності судів. Щороку, затверджуючи державний бюджет, парламент Фінляндії встановлює конкретні цілі для кожного адміністративного сектору, зокрема судів. Цілі, закладені в бюджет судової системи, містять, наприклад, виконання цільових термінів для різних типів справ і різних судів. Окрім цього, така система має носити стратегічний характер, мінімальний строк якої відповідає плануванню на п'ять років [51, с. 109-110].

Отже, дослідження зарубіжного досвіду управління персоналом в судовій системі є фундаментальним напрямком у сприянні подолання існуючих

негативних тенденцій та в подальшому – розвитку і ефективного функціонування управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України. На прикладі країн Європейського Союзу необхідно вдосконалити організаційно-правову базу управління персоналом щодо прозорого та об'єктивного процесу добору персоналу на основі публічного конкурсу та урегулювання правового статусу помічників суддів в апараті окружних адміністративних судів України для потрапляння найкращих кандидатів на службу.

### **3.2. Основні напрями удосконалення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України**

Масштабна судова реформа 2015 р. внесла комплексні зміни в організаційну площину управління персоналом в апараті судів. «Де-юре» модернізація судової системи наближає управління персоналом до вищого рівня управлінської діяльності, а «де-факто» – ефективність вищевказаного процесу потребує залучення дієвих інструментів в управлінні людськими ресурсами в апараті окружних адміністративних судів України.

Ефективність забезпечення орієнтованої на результат кадрової політики в судовій системі України залежить від апарату судів. Компетентні, добросовісні та професійні кадри забезпечують задоволення законних прав, свобод та інтересів громадян, авторитет, престижність та сталий розвиток державних органів. Це зумовлює необхідність удосконалення управління персоналом в системі судової влади, зокрема в апараті окружних адміністративних судів України.

Стратегією реформування державного управління України на 2022-2025 роки визначено стратегічні засади вдосконалення та підвищення якості управління людськими ресурсами в державних органах, а саме:

1) щодо конкурсу та відбору:

– оновлення процедури відбору в частині удосконалення оцінювання компетентностей кандидата, застосування дистанційного оцінювання і

забезпечення дотримання принципів недискримінації та рівного доступу під час проходження конкурсу кандидатами незалежно від їх статі, етнічного та соціального походження, наявності інвалідності тощо;

- модернізація роботи Комісії з питань вищого корпусу державної служби з метою її професіоналізації, а також забезпечення рівного представництва жінок і чоловіків у її складі;

- запровадження формування кадрового резерву на посади державної служби (із забезпеченням рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків) із числа кандидатів, які мають відкладене право на зайняття посади та можуть бути призначеними на рівнозначну або нижчу посаду державної служби у цьому або іншому державному органі;

- розроблення критеріїв та надання можливості кар'єрного просування, зокрема на посади вищої категорії, державних службовців, які отримали відмінну оцінку за результатами щорічного оцінювання службової діяльності;

- мотивування до участі у конкурсах на зайняття посад державної служби категорії «А» жінок з урахуванням їх компетентності, здобутків та досягнень;

- розроблення та реалізація політики щодо забезпечення збалансованого представництва жінок та чоловіків на різних посадах державної служби;

- створення можливостей для стажування з метою залучення на державну службу молодих висококваліфікованих фахівців;

- популяризація державної служби;

2) щодо мотивації та оплати праці:

- запровадження класифікації посад державної служби, у тому числі із забезпеченням інтеграції посад фахівців, залучених до роботи в державних органах у рамках здійснення заходів з реформи державного управління, до загальної системи оплати праці;

- проведення комплексної реформи системи оплати праці, що передбачає збільшення сталої частини, обмеження варіативної частини на основі чітких критеріїв, зменшення складових у структурі оплати праці, усунення причин для розривів в оплаті праці, наближення розміру оплати праці державних

службовців до рівня показників розміру заробітної плати на посадах аналогічного рівня складності та відповідальності у приватному секторі;

– забезпечення недопущення зменшення рівня оплати праці державних службовців, зокрема фахівців, залучених до роботи в державних органах у рамках здійснення заходів з реформи державного управління;

3) щодо спроможності управління персоналом та організаційної культури:

– впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS), яка, зокрема, дасть змогу збирати та аналізувати кількісні та якісні показники щодо представленості жінок та чоловіків на різних посадах державної служби;

– проведення аналізу потреб державного органу в забезпеченні необхідною кількістю державних службовців потрібної кваліфікації для розв'язання стратегічних завдань;

– запровадження рамок компетентностей для різних професійних груп на державній службі відповідно до каталогу типових посад державної служби та критеріїв віднесення до таких посад;

– посилення гарантій щодо запобігання необґрунтованим звільненням державних службовців;

– впровадження програми постійного професійного розвитку для працівників служб управління персоналом щодо сучасних практик та інструментів управління персоналом;

– забезпечення розвитку і підтримки організаційної та управлінської культури, етичної поведінки на державній службі, орієнтованості на співробітництво, досягнення результатів та людиноцентричність;

– розроблення та впровадження професійних програм адаптації державних службовців;

4) щодо професійного розвитку та управління результативністю:

– проведення незалежного огляду системи підготовки державних службовців та підготовка пропозицій щодо її розвитку;



- забезпечення розроблення та впровадження програм підвищення кваліфікації державних службовців з питань проєктного менеджменту, стратегічного планування, управління та європейської інтеграції;
- забезпечення формування гендерної компетентності державних службовців шляхом включення гендерного компонента в програми підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;
- забезпечення впровадження програми підвищення кваліфікації для державних службовців, які займають посади державної служби категорій «А» та «Б», з питань управління персоналом та управління результативністю, а також для працівників служб управління персоналом;
- удосконалення процедур та інструментів оцінки результативності службової діяльності державних службовців, її узгодження з процесами стратегічного планування і звітування;
- створення рівних можливостей для закладів освіти у сфері підвищення кваліфікації державних службовців незалежно від форми власності;
- удосконалення механізму формування, розміщення та виконання державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації державних службовців шляхом впровадження відкритої, прозорої системи розміщення державного замовлення з використанням функціональних можливостей веб-порталу управління знаннями у сфері професійного навчання [47].

Стратегією реформування державного управління України на 2022-2025 роки також зазначено, що для ефективного виконання покладених на службу управління персоналом державних органів завдань їй необхідно впроваджувати в роботу сучасні методи та інструменти управління персоналом на державній службі, розвивати організаційну та управлінську культуру [47].

Враховуючи вищезначені напрями удосконалення управління персоналом у державних органах та з огляду на основні проблеми управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів, їх відділи управління персоналом повинні проводити аудит персоналу, аналізувати потребу у забезпеченні необхідної кількості кадрів для повноцінної роботи суду;

впроваджувати систему постійного професійного розвитку для державних службовців та прирівняних до них осіб згідно з сучасними формами, методами, інноваційними технологіями та інструментами управління персоналом; забезпечувати розвиток і підтримку організаційної та управлінської культури, орієнтованості, результативності та співробітництва на державній службі.

Першочерговим напрямом удосконалення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів є вдосконалення його нормативно-правових засад, оскільки, незважаючи на існуючі позитивні кроки на законодавчому рівні в напрямку удосконалення управління персоналом в судовій системі, зокрема в апараті окружних адміністративних судів, Закони України «Про державну службу» [40] та «Про судоустрій і статус суддів» [49] не повною мірою забезпечують належне регулювання механізмів забезпечення судової системи високопрофесійними працівниками.

Важливим напрямом удосконалення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів є законодавче врегулювання оплати праці публічних службовців апарату суду, а саме: визначення розміру надбавок відповідно до системи результативності, іншими словами: розмір оплати повинен відповідати об'єму виконаної роботи, визначеної відділом/службою управління персоналом та затвердженої керівником апарату суду. Система результативності має за мету забезпечити гідний рівень заробітної плати публічних службовців, обумовити конкурентоспроможність та престижність на ринку праці.

Задля забезпечення якісної роботи суддів доцільно внести зміни до законодавства, що врегулює питання добору та правового статусу помічника судді. Виконуючи роль «правої руки» судді, кандидат на посаду помічника повинен проходити конкурсне випробовування на рівні державного службовця, при цьому – суб'єктом судової влади, а не безпосереднім суддею.

Однією з проблем, з якими стикається судова система, є невідповідність значної кількості кадрів до ефективної роботи в умовах реформування. Саме тому важливою складовою зростання публічного

службовця (як особистісного, так і професійного) є безперервне навчання та підвищення кваліфікації, яке має здійснюватися за трьома видами: формальне навчання (передбачає отримання дипломів і кваліфікаційних свідоцтв, що визнаються на офіційному рівні); неформальне навчання (не передбачає видачу офіційних документів про освіту) та інформальне навчання (спрямоване на розвиток особистості) [1, с. 46].

Як зазначено у Меморандумі безперервної освіти Європейського Союзу, безперервна освіта повинна стати головною політичною програмою громадянського суспільства, соціальної єдності і зайнятості.

Наразі важливими у особистісному розвитку та просуванні кар'єрою є всі види навчання: формальне, неформальне та інформальне навчання. Служба/відділ управління персоналом повинні мати за мету впровадження культури навчання. Забезпечення професійного рівня працівників, на наш погляд, повинно покладатися на голову суду та керівника апарату суду, які через систему оцінювання державних службовців визначають потребу у навчанні кадрів. А головне – ефективно надають оцінку отриманим знанням.

Для державних службовців апарату суду, вперше прийнятих на роботу до судової системи, забезпечується проходження ними спеціальної підготовки на базі Національної школи суддів України та її регіональних підрозділів. При цьому, як вже було досліджено автором, навчання патронатної служби не окреслено в нормативно-правових актах.

Ми погоджуємося з думкою Л.В. Прудіус, що професійний розвиток не може обмежуватися лише процесом навчання, а сам по собі розвиток як багатовимірне явище передбачає застосування, коригування, набуття навичок та досвіду, а також індивідуальний підхід до підвищення особистісних якостей, у тому числі правової культури та правової свідомості [50, с. 19-20].

Також підтримуємо думку М.А. Години щодо створення в державних органах умов для кар'єрного зростання публічних службовців, сприяння їх посадовому просуванню на конкурсній основі, створення ефективного механізму відбору на публічну службу, пошуку та відбору найбільш гідних

кандидатів, компетентних та креативних спеціалістів на основі принципу рівності доступу громадян до публічної служби, впровадження у практику сучасних кадрових технологій оцінки персоналу [11, с. 15].

Професійні та компетентні людські ресурси є основою модернізації та сталого розвитку як окремо судової системи, так і країни в цілому. Характерними змінами задля вдосконалення управління персоналом в апараті суду повинні стати такі зміни, як: нормативно-правове урегулювання статусу та діяльності всіх суб'єктів в апараті окружних адміністративних судів України; мотивування професійної підготовки державних службовців та осіб, прирівняних до них; посилення ролі колективу конкретного державного органу у вирішенні поставлених завдань; мотивація та стимулювання розробки і впровадження інновацій публічними службовцями.

Одним із найбільш ефективних інструментів управління персоналом в апараті суду є мотивація. Під мотивацією розуміється процес спонукання людини за допомогою внутрішніх особистісних і зовнішніх факторів до певної діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей. Мотивація виступає як одна із функцій управління і як спонукальна сила. Існує також спосіб мотивації за допомогою залучення зовнішніх факторів-стимулів – стимулювання, яке передбачає створення моральних і матеріальних передумов для ефективної і якісної роботи державних службовців [30, с. 35].

Мотивація складається з наступних складових: «справедливої, прозорої та зрозумілої оплати праці; посади і посадового просування; фахової підготовленості; відповідності службовій діяльності; соціальної захищеності; об'єктивної і справедливої оцінки особистісних професійних досягнень; суспільного іміджу і престижу; умов для ініціативної, творчої, самостійної діяльності в межах повноважень, функцій і завдань; матеріально-технічні та морально-психологічні умови роботи; почуття належності до колективу, команди; безпосередньої взаємодії кадрових служб з керівництвом організації» [25, с. 45].

Відсутність мотиваційних чинників на публічній службі викликає у працівників апарату суду незадоволеність своєю трудовою діяльністю, і як наслідок – приводить до зниження продуктивності праці. Неефективна мотиваційна система спонукає до нереалізованості знань, вмінь і навичок державних службовців та працівників патронатної служби апарату суду. Аналіз мотиваційних чинників дає змогу класифікувати мотивацію на матеріальну та нематеріальну.

Заслужовує на увагу думка Н.Т. Гончарук і Л.В. Прудивус, які вважають, що основою діяльності й поведінки кожного державного службовця є певні мотиви: внутрішні цінності, інтереси, прагнення, що дає можливість пояснити їх поведінку і можливості впливу на нього та зазначають, що персонал державної служби можна примусити до виконання закріплених за ним функцій і обов'язків, посадових інструкцій, певної ділянки роботи, але примусове виконання покладених обов'язків, рішень керівників має певні межі і не дає бажаних результатів. Навпаки, використання мотиваційного механізму ефективної праці кожного державного службовця, мотиваційних регуляторів, урахування психологічних особливостей людини дає можливість повною мірою використати і розвинути її здібності щодо досягнення високих, ефективних результатів праці. Враховуючи це, зазначають автори, мотивація має важливе значення для ефективного використання персоналу державної служби [14, с. 48-49].

Закон України «Про державну службу» передбачає, що держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи [40].

До матеріальної мотивації можливо віднести заробітну плату, яка формується Урядом та складається з посадового окладу; надбавки за вислугу років у розмірі 3% за кожен рік державної служби та служби, яка прирівнюється до державної, відповідно до чинного законодавства, але не більше 50% посадового окладу; премії; надбавки за ранг державного службовця та прирівняних до рангу спеціальних звань; матеріальної допомоги на

вирішення соціально-побутових питань; надбавки за інтенсивність праці; оплата за додаткову навантаженість (у розмірі 50% посадового окладу, заміщуваного державного службовця).

Зазначимо, що матеріальний чинник мотивації на державній службі є одним із нагальних проблемних питань, адже заробітна плата державного службовця, зокрема працівника апарату суду, та вимоги до його кандидатури на займаній посаді, об'єм виконуваної роботи не співпадають із матеріальною складовою. Цей факт породжує втрату престижності займаної посади і як наслідок – психологічно нестабільного стану службовців у розбіжностях реалій з очікуваннями.

Розглядаючи мотивацію як основний спосіб підвищення ефективності роботи публічних службовців, С. Серьогін, Н Сорокіна та О. Шеломовська зазначають, що рівень фінансової мотивації державних службовців залишається недостатньо привабливим на ринку праці, а тому потребують перегляду та модернізації основні робочі процеси міністерств та інших центральних органів виконавчої влади (нормотворча діяльність, організація виконання завдань, бюджетні процеси тощо) [40, с. 45].

У зв'язку із вищевикладеним, голова суду, керівник апарату суду та служба/відділ управління персоналом повинні забезпечити емоційне здоров'я працівників апарату суду як запоруки успішного виконання функцій публічних службовців, через побудову робочого процесу та складання позитивної робочої атмосфери, націлену на безперечне плідне та ініціативне виконання своєї роботи. Адже підґрунтям повної віддачі та результативності виконуваної роботи працівниками апарату суду – це першочергове завдання управлінців.

Слід зазначити, що мотиваційна сфера публічного службовця в різних теоретичних напрямках зображується через систему різних понять: потреби, інтереси, ціннісні орієнтації тощо, а механізм мотивації діяльності публічного службовця та його трудової активності припускає взаємодію внутрішніх і зовнішніх спонукань до дії. Потреба стає внутрішньою спонукою певного типу трудової поведінки лише в тому випадку, якщо вона усвідомлюється

працівником як інтерес, тобто наочно відображає потребу як прагнення конкретним чином її задовольнити. На практиці потреби виявляються у формі цілей, бажань, інтересів, різного роду прагнень. Саме тому вони постають як внутрішній орієнтир діяльності публічного службовця. Важливо, що з потребами тісно пов'язаний інтерес публічного службовця, який є усвідомленням особистістю публічного службовця власних потреб [52, с. 7].

Вважаємо, що надважливим чинником нематеріальної мотивації є професійне навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрний зріст працівників апарату суду.

Враховуючи це, погоджуємось з В. Бурлакою, що реформуючи систему державної служби та впроваджуючи у ній європейські стандарти, не слід забувати й про удосконалення системи підготовки державних службовців. Це має бути стимулом для державних службовців, які стануть зацікавлені у власній кваліфікації та приведе до зменшення плинності кадрів. Задля цього потрібно посилювати мотивацію державних службовців до навчання та підвищення кваліфікації між результатами навчання та оцінкою, оплатою праці [9, с. 7].

Служба/відділ управління персоналом в апараті судів у плідній співпраці з Національною школою суддів України щорічно розробляють план заходів щодо навчання працівників апарату суду. Підвищення кваліфікації працівників апаратів судів з метою оперативного і якісного забезпечення діяльності суду проводиться протягом їх усієї трудової діяльності, але не рідше одного разу на три роки, окремим структурним підрозділом Національної школи суддів України, що відповідає за підготовку працівників апаратів судів, районним відділенням Національної школи суддів України.

Питання підготовки працівників апаратів судів, підвищення їх кваліфікації регулюються главою 3 розділу IV Регламенту Національної школи суддів України, затвердженого наказом Національної школи суддів України від 24.06.2016 р. № 34. Для працівників апарату судів навчання проводиться за допомогою відеоконференцзв'язку і передбачає наступні стадії: планування,

організація, проведення підготовки, облік і контроль та зворотній зв'язок зі слухачами [46].

Проте, навчання є загальноорієнтованим, так, наприклад, служби/відділи управління персоналом в апараті судів потребують роз'яснень і трактувань нормативно-правових актів, що регулюють кадрові питання в умовах воєнного стану. І хоча наявний зворотній зв'язок з викладачами Національної школи суддів України, однак регламент роботи даного органу або не передбачає внесення корективів до визначеного плану заходу, або бере до уваги питання респондентів для призначення нових курсів, при цьому проблемні питання є нагальними до вирішення. Також у системі підвищення кваліфікації та підготовки кадрів є проблемний аспект – контролю та оцінювання навчання, що саме по собі нівелює даний процес.

Актуальним нематеріальним мотиваційним чинником є безпека працівників апарату суду. Навіть під час воєнного стану робота судів повинна мати безперервний характер. А, отже, гостро постає питання безпеки життя та здоров'ю публічних службовців. Наразі, питання режиму роботи кожного конкретного суду визначається окремо, відсутній дієвий алгоритм дій в небезпечній для життя та здоров'я ситуації, чітко не визначений механізм дистанційної роботи, а для деяких працівників апарату він вбачається взагалі неможливим, що знову ж таки призводить до плинності кадрів.

Слід зазначити, що можливість здійснювати службові завдання вдома, у так би мовити «вільному режимі», значно зацікавила та мотивувала до прискорення виконання поставлених завдань якісніше, вчасно або навіть завчасно молодих державних службовців, які давно пристосовані до спілкування в режимі «он-лайн» і залежать від затрат часу на дорогу до місця роботи (особливо доречно сім'ям, в яких діти перебувають не в закладах освіти/дошкільних закладах, а знаходяться в дистанційному режимі навчання або хворіють). Відмінне сприйняття такого виду роботи проявлено у більш «зрілої» категорії працівників, які звикли працювати «по бюрократичному», та



тих працівників, посадові обов'язки яких неможливі до виконання поза межами адміністративної будівлі державного органу [18, с. 73].

В процесі вдосконалення управління персоналом в судах потрібно враховувати той факт, що в публічному управлінні мотиваційні фактори трудової діяльності державних службовців залежать від складності виконуваних завдань, їхньої творчості, особливостей, високого рівня ціннісної орієнтації функцій державного управління та інших характерних рис, які дають змогу заохочувати високопрофесійних спеціалістів із практичними навичками праці [25, с. 13].

Важливим рушійним інструментом в управлінні персоналом є стимулювання, яке виражається у зовнішньому спонуканні працівника та поділяється на позитивне та негативне.

Стимулювання є мірою зовнішньої підтримки, завдяки якій здійснюється вплив на активність людини. При цьому головним завданням такого процесу є прискорення управлінських процесів, схилення суб'єкта до скоєння очікуваної дії, зміна поведінки [25, с. 70].

Так, до позитивного стимулювання Законом України «Про державну службу» віднесено заохочення державних службовців за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги: оголошення подяки; нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; дострокове присвоєння ранку в порядку, визначеному Законом України «Про державну службу»; представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); представлення до відзначення державними нагородами [40]. Негативним стимулюванням є дисциплінарна відповідальність за невиконання або неналежне виконання посадової інструкції, нормативно-правових актів, порушення службової дисципліни, за що державний службовець притягується до дисциплінарної відповідальності.

На наш погляд, для вдосконалення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів доцільно використовувати як матеріальні, так

і нематеріальні чинники мотивації, що слугують як для задоволення потреб працівників апарату суду так і одночасно для вирішення проблем установи.

З метою удосконалення існуючої системи мотивації персоналу в апараті окружних адміністративних судів, на нашу думку, доцільним є проведення мотиваційного аудиту. Як зазначає Н. Т. Гончарук, результати проведення мотиваційного аудиту можуть бути використані в різних сферах управління персоналом. А використання технології мотиваційного аудиту буде сприяти підвищенню ефективності управління персоналом у сфері державної служби, покращанню діючої й розробки нової системи мотивації персоналу, дозволить зробити мотивацію більш керованою [13, с. 245].

З огляду на вищевикладене, основними напрямками удосконалення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України мають стати:

- комплектування апарату окружних адміністративних судів України висококваліфікованими фахівцями;
- розвиток нормативно-правового поля, яке має чітко визначати роль та правовий статус всіх суб'єктів апарату суду;
- детально регламентована й доступна для ознайомлення система критеріїв добору, мотивації та стимулювання, заохочення й кар'єрного просування державних службовців за результатами їх кваліфікації, професійно-ділових якостей та результатів діяльності;
- стратегічне прогнозування і планування потреби в кадрах;
- формування престижу та конкурентоспроможності державної служби через запровадження системи результативності.
- удосконалення системи підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців;
- аналіз вітчизняного досвіду та застосування зарубіжної практики щодо ефективної роботи з персоналом.

З метою удосконалення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України вважаємо за доцільне розробити Стратегію

управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів на 2023-2030 роки; а також забезпечити здійснення процесів діджиталізації управління персоналом; удосконалення процесів добору персоналу; удосконалення системи оцінювання, мотивації та стимулювання працівників шляхом чіткої прив'язки результативності роботи працівників з винагородою; впровадження сучасних інноваційних технологій, методів та інструментів управління персоналом, таких як: аудит персоналу (в тому числі мотиваційний аудит), управління талантами і лідерством, управління кар'єрою (кар'єрний портал), управління знаннями (менторство, корпоративний університет, наставництво (коучинг), розвиток цифрових навичок персоналу, віртуальна школа, соціальна карта співробітника), кадровий консалтинг, аутстафінг, аутсорсинг (лізинг персоналу), а також скринінг, рекрутинг і хедхантинг, метод використання гнучкого графіка роботи персоналу тощо.

Удосконалення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України дає змогу вирішити наявні проблеми та підвищити ефективність судової системи, здійснити її подальше реформування в Україні та наближення до європейської площини.

## ВИСНОВКИ

Результати, отримані в процесі дослідження, дають підстави сформулювати такі висновки та пропозиції.

1. Аналіз наукової та навчальної літератури за проблематикою дослідження показав, що на сьогодні немає єдиного визначення поняття «управління персоналом», існують різні підходи вчених до визначення теоретичних засад управління персоналом у сфері публічної служби, однак всі вони містять спрямованість процесу управління персоналом на підвищення ефективності діяльності органів публічної влади. Важливим елементом функціонування як окремо судової системи України, так і держави в цілому є управління персоналом в апаратах судів, особливо значущою ланкою якого є окружні адміністративні суди України. Встановлено, що за своєю юрисдикцією вищевказаним судам підсудні справи, у яких однією із сторін є суб'єкт владних повноважень (публічний/політичний елемент) і саме це впливає на специфіку управління персоналом в апаратах окружних адміністративних судів України, оскільки апарат суду є фундаментом успішного відправлення правосуддя.

На підставі узагальнення понять «управління персоналом», «апарат суду», «служба управління персоналом», «окружний адміністративний суд» дано авторське визначення терміну «управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів» як сукупності дій та впливів служби управління персоналом на чолі з керівником апарату суду та головою суду на працівників апарату окружного адміністративного суду, які спрямовані на професійний і особистісний розвиток працівників апарату суду задля ефективного функціонування суду щодо досягнення мети адміністративного судочинства – захисту прав, свобод та інтересів особи у юридично нерівних відносинах із суб'єктами владних повноважень.

Встановлено, що основними, вихідними положеннями, що визначають головний зміст управлінської діяльності в апаратах окружних адміністративних судів України, включаючи побудову системи управління персоналом,

механізми її функціонування та організаційну культуру, є основоположні принципи управління персоналом, зокрема наступні: обумовленості функцій управління персоналом цілями судової системи, первинності функцій управління персоналом, економічності, комплексності, оптимальності, ієрархічності, безперервності, оперативності, плановості, добору і розстановки кадрів, узгодженості. На підставі цих принципів та відповідно до загальних принципів державної служби діють служби управління персоналом, керівники апарату суду та голова суду з метою створення професійного та високоефективного апарату суду, здатного забезпечити організацію та підвищити ефективність діяльності судових органів.

2. Розкрито методи, функції та технології управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України. Встановлено, що управління персоналом в апаратах окружних адміністративних судів України здійснюється із використанням набору методів, серед яких доцільно виділити п'ять груп методів управління за характером впливу на виконавців: адміністративні, (організаційно-розпорядчі) правові, економічні, соціально-психологічні та морально-етичні методи управління, а також чотири групи методів відповідно до етапів управлінського процесу: підготовка управлінських рішень; прийняття управлінських рішень; організація; контроль за виконанням управлінських рішень.

Визначено, що функції управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів являють взаємозалежні складові компоненти процесу управління. Їх умовно поділяють на загальні та специфічні. Загальними функціями є: планування, організація, координація, контроль та мотивація. Специфічні функції управління персоналом визначаються раціональним розподілом повноважень між фахівцями апарату суду та функціональним поділом праці між його структурними підрозділами. Функціями служби управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України є комплекс основних напрямків роботи, спрямованих на розподіл меж повноважень керівника апарату суду та голови суду щодо організації роботи

суду, кадрової роботи, організаційного та господарського забезпечення роботи апарату суду.

Обґрунтовано необхідність використання в процесі управління персоналом в апаратах окружних адміністративних судів України інноваційних технологій управління персоналом.

3. Аналіз нормативно-правових засад, сучасного стану та проблем управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України засвідчив, що управління персоналом в органах судової влади базується на Конституції України та здійснюється відповідно до Закону України «Про державну службу», «Про судоустрій та статус суддів», «Про запобігання корупції», «Про очищення влади» та інших законів України, постанов Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, актів Президента України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби (Національне агентство України з питань державної служби), Типового положення про службу управління персоналом державного органу та іншими нормативно-правовими актами, що регулюють відносини у сфері державної та суддівської служби. Створено систему управління персоналом на державній службі і систему управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України, в апаратах окружних адміністративних судів сформовано потужний кадровий потенціал, впроваджуються різноманітні форми, методи роботи та інноваційні технології управління персоналом.

Водночас, проведений аналіз показав наявність цілої низки проблем, які стосуються, зокрема: призначення некомпетентних та непрофесійних помічників суддів з причин втрати статусу державного службовця, що породжує негативний вплив на якість і ефективність правосуддя в цілому та можливість зловживання службовим становищем; плинності кадрів; їх ризикового добору; низької оплати праці державних службовців та відсутності мотиваційних чинників; використання застарілих форм і методів управління персоналом; недостатності кадрового забезпечення, що породжує

понаднормове навантаження на службовців апарату суду і як результат згубно впливає на внутрішній стан працівників.

За результатами аналізу обґрунтовано, що реформа судової системи, що відбувається нині в державі, євроінтеграційні прагнення нашої країни та діджиталізація публічного управління детермінують внесення відповідних змін та доповнень до нормативно-правових актів щодо управління персоналом в судовій системі України та зумовлюють необхідність вирішення питання щодо організаційно-правового статусу державного службовця в апаратах окружних адміністративних судів України та розробки пріоритетних заходів щодо підвищення престижності державної служби.

4. Проаналізовано стан управління персоналом в апараті Запорізького окружного адміністративного суду. Аналіз управління персоналом в Запорізькому окружному адміністративному суді показав, що відповідно до штатного розпису, затвердженого Територіальним управлінням Державної судової адміністрації України в Запорізькій області, склад апарату суду повинен налічувати 135 посад, при цьому фактично зайнятими є 107 посад. Фактична чисельність апарату Запорізького окружного адміністративного суду складається з 82 посадових осіб, з яких 49 - жінки. При цьому на керівних посадах чисельність жінок переважає (7 із 8 керівних посад займають жінки).

В структурі Запорізького окружного адміністративного суду, відповідно до наказу керівника апарату суду від 03.02.2016 № 8 «Про внесення змін до структури та штатного розпису Запорізького окружного адміністративного суду», створено відділ управління персоналом. Відділ забезпечує здійснення керівником державної служби (керівником апарату суду) своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у суді, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством.

Штат відділу управління персоналом формується відповідно до структури та штатного розпису суду, затверджених в установленому порядку. Відділ прямо підпорядковується керівнику державної служби в державному органі - керівнику апарату суду та голові суду. Положення про відділ управління персоналом Запорізького окружного адміністративного суду затверджується керівником апарату суду. Начальник відділу та працівники відділу призначаються на посаду та звільняються з посади керівником апарату суду. Функціональні обов'язки працівників відділу визначаються посадовими інструкціями, які затверджуються керівником апарату суду. Діяльність відділу здійснюється згідно із затвердженими планами роботи відділу та суду. Відділ, в інтересах всебічного і комплексного забезпечення виконання завдань та функцій, співпрацює з іншими структурними підрозділами апарату суду, державними органами з питань, що належать до його компетенції.

Визначено, що з метою вдосконалення управління персоналом в апараті Запорізького окружного адміністративного суду, сьогодні важливо забезпечити: тісну взаємодію відділу управління персоналом з керівництвом суду; підвищення рівня оплати праці та мотивації працівників апарату суду; кар'єрний розвиток та просування державних службовців по службі; фахову підготовленість працівників, яка б відповідна їх службовій діяльності; соціальну захищеність; об'єктивну і справедливую оцінку особистих професійних досягнень працівників апарату; престижність служби; умови для творчої діяльності й розвитку ініціативи в межах виконання поставлених завдань, функцій і повноважень; матеріально-технічні умови праці та позитивний морально-психологічний клімат в колективі.

5. Узагальнено зарубіжний досвід управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів та встановлено, що з урахуванням сучасного стану реформування судової системи України, національних особливостей, традицій та українського менталітету, його впровадження у вітчизняну практику є надзвичайно актуальним завданням. Аналіз зарубіжного досвіду засвідчив, що управління персоналом в апараті окружних адміністративних



судів має свої особливості у кожній країні світу. Суттєвий вплив на управління персоналом в апараті суду має правова система, до якої належить країна. Але спільним для кожної країни є необхідність формування високопрофесійного, добросовісного, відповідального, фахового персоналу апарату суду, здатного забезпечувати діяльність судових органів. На прикладі досвіду управління персоналом в апаратах окружних адміністративних судів Фінляндії запропоновано впровадити в процес управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України систему управління персоналом за результатами та розширити коло повноважень служби управління персоналом/відділу управління персоналом в апараті суду, за погодженням з керівником апарату суду та голови суду, щодо стратегічного планування цілей управління персоналом на п'ять років.

6. З метою удосконалення управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів України запропоновано: розробку Стратегії управління персоналом в апараті окружних адміністративних судів на 2023-2030 роки; здійснення процесів діджиталізації управління персоналом; удосконалення процесів добору персоналу; удосконалення системи оцінювання, мотивації та стимулювання працівників шляхом чіткої прив'язки результативності роботи працівників з винагородою; впровадження сучасних інноваційних технологій, методів та інструментів управління персоналом, як: аудит персоналу, управління талантами і лідерством, управління кар'єрою (кар'єрний портал), управління знаннями (менторство, корпоративний університет, наставництво (коучинг), розвиток цифрових навичок персоналу, віртуальна школа, соціальна карта співробітника), кадровий консалтинг, аутстафінг, аутсорсинг (лізинг персоналу), а також скринінг, рекрутинг і хедхантинг, метод використання гнучкого графіка роботи персоналу тощо.

Практична реалізація запропонованих рекомендацій в цілому сприятиме удосконаленню управління персоналом та створенню високопрофесійного та дієвого апарату в окружних адміністративних судах України.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С. 10-16. URL : <http://journals.maup.com.ua/index.php/publicmanagement/article/view//1355> (дата звернення: 20.11.2022).
2. Аналіз державного фінансування судової системи України за період 2018 – 2021 роки : Проект Ради Європи «Підтримка судової влади України в забезпеченні кращого доступу до правосуддя». 2021. 68 с. URL : <https://rm.coe.int/0900001680a47d88> (дата звернення: 15.11.2022).
3. Аналіз законодавства України щодо статусу помічників суддів та його відповідності стандартам і рекомендаціям Ради Європи : Проект Ради Європи. 2022. 27 с. URL : <https://rm.coe.int/0900001680a77d67> (дата звернення: 01.11.2022).
4. Артеменко Н. Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. *Кадрова політика та публічна служба*. 2016. № 4-5 (30-31). С. 37-46. URL : <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/585/572> (дата звернення: 20.11.2022).
5. Безгін К. С. Принципи управління інноваційно-активним персоналом в новій економіці. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного*. 2020. № 1 (41). URL : [https://r.donnu.edu.ua/bitstream/1234567/89/796/Безгін\\_Стаття\\_/Принципи%20управління/%20ІА%20персоналом\\_Мелітополь.pdf](https://r.donnu.edu.ua/bitstream/1234567/89/796/Безгін_Стаття_/Принципи%20управління/%20ІА%20персоналом_Мелітополь.pdf) (дата звернення: 14.09.2022).
6. Борецька Н. П., Москалець М. В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. *Науково-виробничий журнал «Бізнес навігатор»*. 2018. Вип. 6 (49). С. 65-69 URL : [http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/49\\_2018/15.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/49_2018/15.pdf) (дата звернення: 14.09.2022).
7. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності на державній службі. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Серія : Політичні науки та публічне*

- управління. 2022. Вип. 1(61). С. 12-17. URL : <http://journals.maup.com.ua/index.php//political/article/view/2052/2450> (дата звернення: 22.11.2022).
- 8.Буркова Л. А., Семеняка Т. В., Демченко Є. В. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом публічних служб. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 18. С. 106-110. URL : [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18\\_2018\\_ukr/19.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/19.pdf) (дата звернення: 22.09.2022).
- 9.Бурлака В. Проблеми державної служби. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2010. № 2. С. 6-7. URL : <http://www.cppk.cv.ua/i/1550242.pdf> (дата звернення: 16.11.2022).
- 10.Гендерна політика в системі державного управління : підручник за заг. ред. М. М. Білинської. Запоріжжя: Друкарський світ. 2011. 132 с. URL : [https://gender.org.ua/images/lib/genderna\\_polityka\\_v\\_derj\\_upr.pdf](https://gender.org.ua/images/lib/genderna_polityka_v_derj_upr.pdf) (дата звернення: 15.10.2022).
- 11.Година М. А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційно правового забезпечення публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2020. Т. 31 (70). № 2. С. 18-22. URL : [http://www.pubadm.vernadsky/journals.in.ua/journals/2020/2\\_2020/5.pdf](http://www.pubadm.vernadsky/journals.in.ua/journals/2020/2_2020/5.pdf) (дата звернення: 22.11.2022).
- 12.Гончарук Н. Т., Артеменко Н. Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Кадрова політика та публічна служба*. 2013. № 2. С. 48-53. URL : <https://aspects.org.ua/index.php//journal/article/view/529/637> (дата звернення: 15.11.2022).
- 13.Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби: теорія та практика : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУНАДУ, 2012. 343 с.
- 14.Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного правління*. 2018. Т. 6. № 1-2. С. 42-50. URL : [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/c/giirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/c/giirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21)

- REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\_meta&C21COM=S&2\_S21P03=FILA=&2\_S21STR=aplup\_2018\_6\_1-2\_8 (дата звернення: 14.09.2022).
15. Гончарук Н. Т. Управління персоналом публічної служби. *Публічне управління* : термінол. слов. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с. URL : [https://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_888\\_37081450.pdf](https://www.dut.edu.ua/uploads/1_888_37081450.pdf) (дата звернення 14.09.2022).
16. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М. Сутність і структура кадрового потенціалу системи державної служби. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2017. № 2 (17). С. 137-143. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin//irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=vamcudu\\_2017\\_2\\_23](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin//irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vamcudu_2017_2_23) (дата звернення: 25.10.2022).
17. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2010. Т. 6 : Державне управління / наук. ред. кол. С. М. Серьогін (співголова). 820 с. URL : [https://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_168/62903572.pdf](https://www.dut.edu.ua/uploads/1_168/62903572.pdf) (дата звернення: 12.09.2022).
18. Жулавський А. Ю., Гордієнко В. П. Мотивація державної служби в Україні. *Вісник СумДУ*. 2021. № 1. С. 68-74. URL : [https://vis/nyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1\\_2021/8.pdf](https://vis/nyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2021/8.pdf) (дата звернення: 18.11.2022).
19. Кадрова політика в суді: сучасний досвід : навч. посіб. / Державна судова адміністрація України, Національна школа суддів України ; Проект USAID «Справедливе правосуддя». 2016. 320 с. URL : [https://newjustice./org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Book\\_HRMInterac/tive.pdf](https://newjustice./org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Book_HRMInterac/tive.pdf) (дата звернення: 16.10.2022).
20. Кізілов Ю. Ю. Особливості проходження державної служби в Україні в умовах адміністративної реформи : монографія / за наук. ред. Н. Т. Гончарук. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 192 с.

21. Кодекс адміністративного судочинства України : Закон України від 06 лип. 2005 р. № 2747-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> (дата звернення: 10.11.2022).
22. Кодекс законів про працю України : Закон України від 07 груд. 1984 р. № 322-08. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 29.10.2022).
23. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон України від 07 груд. 1984 р. № 8073<sup>1</sup>-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення: 10.11.2022).
24. Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади. *Держава та регіони. Серія : Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 102-106. URL : [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2022/17.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/17.pdf) (дата звернення: 01.11.2022).
25. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» : навч. посіб./ Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина, Н. В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ. 2020. 103 с. URL : [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36380/1/Upravlinia\\_personalom\\_KL.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36380/1/Upravlinia_personalom_KL.pdf) (дата звернення: 12.09.2022).
26. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 22.09.2022).
27. Кримінальний процесуальний кодекс України : Закон України від 13 квіт. 2012 р. № 4651-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17/ed20221106#Text> (дата звернення: 10.11.2022).
28. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. й допов. Київ : Кондор, 2005. 308 с. URL : <http://kk.nau.edu.ua/article/965> (дата звернення: 14.09.2022).
29. Куценко В. Д. Завдання та функції Державної судової адміністрації. *Вісник пенітенціарної асоціації України*. 2017. № 2. С. 92-100.

- URL : <file:///C:/Users/User/Downloads/84-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1/%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-106-1-10-20180228.pdf> (дата звернення 08.10.2022).
30. Лопатченко І. М. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій. Модуль І. Харків : НУЦЗУ, 2020. 46 с. URL : <http://nnvc.nuczu.edu.ua/images/topmenu/kafedry/kafedra-publichnoho-administruvannia-u-sferi-tsyvilnoh/o-zakhystu/Lekcii/lk3.pdf> (дата звернення: 18.11.2022).
31. Лук'янихін В. О. Проблеми кадрового забезпечення державної служби. *Економічні проблеми сталого розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 6-8 трав. 2014 р. : у 2-х т. Суми : СумДУ, 2014. Т. 1. С. 264-266. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/141441963.pdf> (дата звернення: 15.10.2022).
32. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні : підручник. Київ : ВД «Кондор», 2018. 312 с. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/199400191.pdf> (дата звернення: 22.09.2022).
33. Малихіна А. О. Зарубіжний досвід організації та правового забезпечення роботи апарату суду. *Юрист України*. 2014. № 2 (27). С. 18-24. URL : [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=uy\\_2014\\_2\\_5](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=uy_2014_2_5) (дата звернення: 20.11.2022).
34. Мельник В. «Методи управління персоналом на державній службі»: вітчизняні та зарубіжні підходи. *Věda a perspektivy*. 2022. № 7 (14). С. 63-74. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/2032/2032> (дата звернення: 18.09.2022).
35. Менеджмент : підручник / В. Г. Федоренко, О. Ф. Іткін, В. І. Анін [та ін.] ; за наук. ред. В. Г. Федоренко. Київ : Алерта, 2008. 652 с.
36. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019.

- № 1. С. 1-6. URL : [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2019/26.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf) (дата звернення: 17.09.2022).
37. Овсяннікова О. О., Стафійчук І. С. Проблемні аспекти правового статусу помічника судді. *Розбудова держави і права: питання теорії та конституційної практики*. 2018. № 2. ч. 2. С. 29-32. URL : [http://pravoisuspilstvo.org.ua/archi/ve/2018/2\\_2018/part\\_2/7.pdf](http://pravoisuspilstvo.org.ua/archi/ve/2018/2_2018/part_2/7.pdf) (дата звернення: 15.11.2022).
38. Посібник помічника судді загального суду / за ред. І. М. Осика. Київ, 2010. 509 с. URL: <http://nsj.gov.ua/files/1354488465JAManual.pdf>. (дата звернення: 20.11.2022).
39. Про Вищу раду правосуддя : Закон України від 21 груд. 2016 р. № 1798-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 7-8. Ст. 50. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19#Text> (дата звернення: 07.10.2022).
40. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19?find=1&text=%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%B0+%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19?find=1&text=%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%B0+%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F#w1_1).
41. Про запобігання корупції : Закон України від 13 квіт. 2012 р. № 1700-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 29.10.2022).
42. Про затвердження положення про Державну судову адміністрацію України : рішення Вищої ради правосуддя від 17 січ. 2019 р. № 141/0/15-19. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr141910-19#Text> (дата звернення: 08.10.2022).
43. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 01 жовт. 2014 р. № 500. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.09.2022).

44. Про затвердження положення про помічника судді : рішення Ради суддів України від 18 трав. 2018 р. № 21. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr021414-18#Text> (дата звернення: 11.11.2022).
45. Про затвердження положення про територіальні управління Державної судової адміністрації України Автономної Республіки Крим, областях, містах Києві та Севастополі : наказ Державної судової адміністрації України від 15 лип. 2015 р. № 104. URL : <https://zakon.rada.gov.ua//rada/show/v0104750-15#Text> (дата звернення: 12.10.2022).
46. Про затвердження Типового положення про апарат суду : наказ Державної судової адміністрації України від 08 лют. 2019 р. № 131. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0131750-19#Text> (дата звернення: 15.09.2022).
47. Про регламент Національної школи суддів України : наказ Національної школи суддів України від 24 черв. 2016 р. № 34. URL: <http://nsj.gov.ua/ua/reglament-2021/#r4g3> (дата звернення: 18.11.2022).
48. Сучасне управління в суді : навч.-практ. посіб. / відп. ред. : І. П. Голосніченко (Україна), Пітер Г. Соломон молодший (Канада). Київ : Юрінком Інтер, 2010. 528 с. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/%20/123456789/14003/09-Solomon.pdf?sequence> (дата звернення: 30.10.2022).
49. Про роль голів судів : Висновок № 19 (2016) / Консультативна Рада європейських суддів. URL : <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle//11300//12656/Court.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 20.10.2022).
50. Про судоустрій та статус суддів : Закон України від 02 черв. 2016 р. № 1402-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 31. Ст. 545. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19?find=1&text=%D0%B0%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%82+%D1%81%D1%83%D0%B4%D1%83#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19?find=1&text=%D0%B0%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%82+%D1%81%D1%83%D0%B4%D1%83#w1_1) (дата звернення: 12.09.2022).



51. Прудиус Л. Розробка стандартів підвищення кваліфікації публічних службовців в умовах європейської інтеграції України: правові засади. *Національний юридичний журнал: теорія і практика*. 2016. № 3. С. 44-48. URL : <http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2016/3/9.pdf> (дата звернення: 20.11.2022).
52. Сергієнко І. Г. Державний службовець у Ірландії. *Державний службовець закордоном: знімаємо маски* : матеріали наук.-практ. конф., м. Житомир: ЖДТУ, 2018. С. 107-111. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads//2018/10//vseukrayinskyj-studentskyj-forum-2018-derzhavnyj-sluzhbovets-zakordonom.pdf> (дата звернення: 28.10.2022).
53. Серьогін С., Сорокіна Н., Шеломовська О. Мотивація як основний спосіб підвищення ефективності роботи публічних службовців (соціологічний аналіз). *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7, № 11. С. 5-13. URL : <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/688/663> (дата звернення: 16.11.2022).
54. Стець О. М. Служба управління персоналом як суб'єкт державно-службових відносин. *Право та державне управління*. 2020. Т. 1. С. 281-286. URL : [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1\\_2020/tom\\_1/45.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2020/tom_1/45.pdf) (дата звернення: 12.09.2022).
55. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021> (дата звернення: 19.11.2022).
56. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. розробка / авт. кол.: В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева [та ін.]. Київ : НАДУ, 2013. 52 с. URL : [https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/Gaydu\\_1.pdf](https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/Gaydu_1.pdf) (дата звернення: 22.09.2022).
57. Студенецька А. Система управління державною службою в Україні: правове закріплення та практика функціонування. *Актуальні проблеми державного*

- управління*. 2021. Т. 2. № 83. С. 227-235. URL : <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237308> (дата звернення: 26.09.2022).
58. Типове положення про службу управління персоналом : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 берез. 2016 р. № 47 : у редакції наказу Національного агентства України з питань державної служби від 01 черв. 2022 р. № 40-22 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#n13> (дата звернення: 22.09.2022).
59. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДПІДУ НАДУ, 2019. 200 с. URL: <https://graniprint.dp.ua/index.php/home/issue/view/32/ур> (дата звернення: 12.09.2022).
60. Цивільний процесуальний кодекс України : Закон України від 18 берез. 2004 р. № 1618-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text> (дата звернення: 10.11.2022).
61. Чичерська М. І. Організаційно-правові засади діяльності місцевих судів в Україні : дис. канд. юрид. наук : 12.00.10 / Чичерська Марія Іванівна ; Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2017. 268 с. URL : <https://dspace.nlu.edu.ua/handle//123456789/12717> (дата звернення: 22.11.2022).