

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**

**Здобувача вищої освіти** Коваленко Анастасії Петрівни  
**академічної групи** 281м-23з-1 ІДУ  
**спеціальності** 281 Публічне управління та адміністрування  
**за освітньо-професійною програмою** Публічне управління та адміністрування  
**на тему:** «Управління персоналом в апараті місцевого загального суду»

| Керівники              | Прізвище, ініціали | Оцінка за шкалою |               | Підпис |
|------------------------|--------------------|------------------|---------------|--------|
|                        |                    | рейтинговою      | інституційною |        |
| кваліфікаційної роботи | Сорокіна Н.Г.      |                  |               |        |
| розділів:              |                    |                  |               |        |
|                        |                    |                  |               |        |
|                        |                    |                  |               |        |
|                        |                    |                  |               |        |

|                   |  |  |  |  |
|-------------------|--|--|--|--|
| <b>Рецензент:</b> |  |  |  |  |
|-------------------|--|--|--|--|

|                        |              |  |  |  |
|------------------------|--------------|--|--|--|
| <b>Нормоконтролер:</b> | Кравцов О.В. |  |  |  |
|------------------------|--------------|--|--|--|

Дніпро  
2024

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Управління персоналом в апараті місцевого загального суду».

75 с., 50 джерел.

МІСЦЕВИЙ ЗАГАЛЬНИЙ СУД, ПРИНЦИПИ, ПОВНОВАЖЕННЯ, СУДОВА СИСТЕМА, СУДОВА РЕФОРМА, СУД, АПАРАТ СУДУ, ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, СУДОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК, ПЕРСОНАЛ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ, ПРОГРАМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ, ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ, ПРИНЦИПИ.

Об'єкт дослідження – правовідносини, що виникають під час діяльності апарату суду щодо організаційного забезпечення судової діяльності, добору і підготовки кадрів апарату суду, визначення їх повноважень та обов'язків.

Предмет дослідження – управління персоналом в апараті місцевого загального суду.

Мета дослідження полягає у з'ясуванні змісту та функцій служби управління персоналом в судовій системі та розробки напрямів удосконалення функціонування апарату місцевого загального суду шляхом оптимізації управління персоналом.

У першому розділі досліджуються теоретичні засади правового статусу місцевого загального суду.

Другий розділ присвячено аналізу реалізації державної політики з питань управління персоналом у суді.

У третьому розділі надані напрями удосконалення управління персоналом в апараті місцевого загального суду

Сфера практичного застосування результатів дослідження – вдосконалювання кадрових технологій і механізмів (професійний відбір, приймання громадян на службу в апарат суду, допомога голови суду та керівника апарату у професійній адаптації з елементами планування кар'єри), широке їхнє практичне застосування при формуванні корпусу працівників апаратів судів усіх рівнів

## ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Personnel management in the apparatus of the local general court»

75 pages, 50 sources.

LOCAL GENERAL COURT, PRINCIPLES, POWERS, JUDICIAL SYSTEM, JUDICIAL REFORM, COURT, COURT APPARATUS, ORGANIZATIONAL SUPPORT, JUDICIAL ACTIVITIES, PROFESSIONAL DEVELOPMENT, STAFF OF STATE AUTHORITIES, PROFESSIONAL PROGRAMS DEVELOPMENT, PROFESSIONAL COMPETENCE OF THE CIVIL SERVANT, PRINCIPLES.

Object of research is the legal relations that arise during the activity of the court apparatus regarding the organizational support of judicial activity, the selection and training of personnel of the court apparatus, the determination of their powers and duties.

Subject of research is the administrative and legal support of the information security system in Ukraine.

The purpose of the study is to clarify the content and functions of the personnel management service in the judicial system and to develop directions for improving the functioning of the apparatus of the local general court by optimizing personnel management.

The first section examines the theoretical foundations of the legal status of the local general court.

The second section is devoted to the analysis of the current state of information security system provision in Ukraine.

The third section provides directions for improving the information security system of Ukraine.

The scope of practical application of the results of the work – is the improvement of personnel technologies and mechanisms (professional selection, recruitment of citizens to serve in the court apparatus, assistance to the head of the court and the head of the apparatus in professional adaptation with elements of career planning), their wide practical application in the formation of the corps of court apparatus employees of all levels

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 5  |
| РОЗДІЛ 1  |    |
| ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРАВОВОГО СТАТУСУ МІСЦЕВОГО                             |    |
| ЗАГАЛЬНОГО СУДУ .....   |    |
|   | 8  |
| 1.1. Роль та місце апарату суду в організаційному забезпеченні діяльності |    |
| місцевого загального суду .....   | 8  |
| 1.2. Завдання, функції та права служби управління персоналом в апараті    |    |
| місцевого загального суду .....   | 13 |
| РОЗДІЛ 2  |    |
| РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ З ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ                         |    |
| ПЕРСОНАЛОМ У СУДІ.....  |    |
|   | 29 |
| 2.1. Проблеми кадрового забезпечення апарату місцевого загального суду .. | 29 |
| 2.2. Аналіз зарубіжного досвіду щодо організації та функціональності      |    |
| судових установ .....   | 44 |
| РОЗДІЛ 3  |    |
| НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В                             |    |
| АПАРАТІ МІСЦЕВОГО ЗАГАЛЬНОГО СУДУ .....                                   |    |
|   | 53 |
| 3.1. Пріоритетні напрями якісного менеджменту персоналу апарату           |    |
| місцевого загального суду .....   | 53 |
| 3.2. Формування нової парадигми професійного розвитку персоналу           |    |
| місцевого загального суду .....   | 60 |
| ВИСНОВКИ .....  | 71 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....  | 76 |

## ВСТУП

Кадри є важливим фактором успішного функціонування будь-якої організації, а судова система особливо зацікавлена у професійному зростанні її працівників.

Останні роки відзначені активізацією судової реформи, значними змінами в нормативно-правових актах, що регулюють судоустрій та статус судів. Вдосконалення системи організаційно-управлінського забезпечення правосуддя є, з однієї сторони, органічною складовою такої реформи, з іншої – одним із суттєвих чинників та факторів її ефективності та успішності.

Нині суттєво змінилися статус, функції, повноваження, посадові обов'язки, права і відповідальність працівників апаратів судів, що обґрунтовує появу нових, більш високих вимог до професійних, ділових, морально-етичних якостей кандидатів на даний вид служби.

Важливим етапом формування сучасної ефективної системи державного управління й залучення висококваліфікованих фахівців до державної служби стало схвалення урядом України Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 рр.. Пріоритетами реформи державного управління визнано, зокрема, і посилення кадрового потенціалу шляхом формування сучасних служб управління людськими ресурсами. Ці нові структурні підрозділи покликані сприяти максимальному задоволенню потреб суспільства, держави, державних органів у фахівцях із високим рівнем професіоналізму, а також відкрити нові можливості для професійної самореалізації державних службовців, які несуть відповідальність за проведення основних національних реформ. Підвищена увага до служб управління персоналом державних органів потребує перегляду низки ортодоксальних поглядів на основи їх функціонування та розвитку.

Теоретичну основу функціонування і розвитку служб управління персоналом в умовах реформування державного управління та державної служби становлять праці Т. Василевської, С. Газарян, Н. Гончарук,

Н. Липовської, О. Мельникова, О. Пархоменко-Кучевіл, Т. Пахомової, Л. Пашко, А. Рачинського, В. Рижих, С. Серьогіна, А. Сіцінського, І. Сурай, С. Хаджирадевої, І. Шпекторенка та ін.

Питання публічного адміністрування судових органів та установ системи не залишилось поза увагою вчених, однак аналіз наявних наукових напрацювань з даної тематики свідчить, що вони відбуваються переважно в межах і з точки юридичної науки. Водночас, основні засади державного управління органами судової влади, в тому числі управління в межах суду, тією чи іншою мірою висвітлювались у публікаціях В. Авер'янова, А. Стрижака, Д. Притики, В. Маляренка, С. Штогуна, А. Безнасюка, Х. Рустамова, В. Бринцева, В. Кривенка, С. Обрусної, В. Момота, М. Мельника.

Аналіз сучасних досліджень науковців говорить про потребу комплексного дослідження організаційно-правових засад кадрового забезпечення судової системи України, отже тема дослідження є актуальною та відповідає викликам сьогодення.

Мета дослідження полягає у з'ясуванні змісту та функцій служби управління персоналом в судовій системі та розробки напрямів удосконалення функціонування апарату місцевого загального суду шляхом оптимізації управління персоналом.

Об'єкт дослідження – правовідносини, що виникають під час діяльності апарату суду щодо організаційного забезпечення судової діяльності, добору і підготовки кадрів апарату суду, визначення їх повноважень та обов'язків.

Предмет дослідження – управління персоналом в апараті місцевого загального суду.

Для досягнення мети було поставлено наступні завдання:

- дослідити структуру суду та місце його апарату з метою визначення його значення у процесі організаційного забезпечення діяльності суду;
- визначити завдання, функції та права служби управління персоналом в апараті місцевого загального суду;
- проаналізувати сучасний стан реалізації державної політики з питань

управління персоналом у державному органі та визначити проблемні сфери її функціонування;

– узагальнити зарубіжний досвід адміністративно-правового забезпечення функціонування судової системи та визначити можливості його використання в діяльності місцевих загальних судів в Україні;

– запропонувати напрями підвищення ефективності роботи апарату місцевого загального суду;

– обґрунтувати основні елементи якісно нової парадигми професійного розвитку персоналу місцевого загального суду.

У межах дослідження використано комплекс загальнонаукових (діалектичний, системно-структурний, індукції, аналізу, синтезу та ін.) і спеціальних (порівняльно-правовий, наукового аналізу, історично-правовий, аналітичний, формально-юридичний, статистичний) методів пізнання. Методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, за допомогою якого з'ясовано сутність існуючих явищ і їх зв'язок з практичною діяльністю апарату суду та його працівників.

Нормативну основу дослідження складають положення Конституції України, процесуального законодавства України, законів України «Про судоустрій і статус суддів», «Про Конституційний Суд України», «Про Вищу раду правосуддя», «Про державну службу», підзаконних нормативно-правових актів Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України у сфері організаційного забезпечення органів судової влади, актів Державної судової адміністрації, Вищої ради правосуддя, Національної школи суддів, органів суддівського самоврядування та ін. Крім того, у роботі використовувалися правові акти Європейського Союзу, а також законодавства іноземних держав (Великобританії, Італії, Польщі, Німеччини та ін.).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРАВОВОГО СТАТУСУ МІСЦЕВОГО ЗАГАЛЬНОГО СУДУ

#### 1.1. Роль та місце апарату суду в організаційному забезпеченні діяльності місцевого загального суду

Передумовою якісного та оперативного вирішення справ судами є створення належних умов необхідних для виконання ними своїх обов'язків. У Основних принципах незалежності судових органів [21, с. 121–126], схвалених резолюціями Генеральної Асамблеї ООН 13 грудня 1985 р. та 29 листопада 1985 р., визначається обов'язок держави зі створення відповідних засобів, що давали б змогу органам судової влади належним чином реалізувати свої функції. Україна послідовно запроваджує всі визнані міжнародні та європейські стандарти функціонування судових органів, але на цей час не можна ще стверджувати про їх повну імплементацію, тому у межах продовження судової реформи варто приділити увагу і питанням організаційного забезпечення судової діяльності.

Науковці відзначають, що єдиними документами в яких можна зустріти часткове трактування терміну «апарат суду» є Закон України «Про судоустрій і статус суддів», а саме стаття 155 та Типове положення про апарат місцевого, апеляційного судів, який був затверджений наказом Державної судової адміністрації України (ДСАУ) від 8 лютого 2019 року № 131. В них констатується, що апарат суду «здійснює організаційне забезпечення роботи суду» [34; 30]. Додамо, що аналогічні положення містяться й у Положенні про апарат Верховного Суду, структури і штатного розпису апарату Верховного Суду, постановлений від 30 листопада 2017 року забезпечують функціонування суду та його роботу щодо відправлення правосуддя, з метою швидкого та ефективного виконання суддями своїх обов'язків.



Необхідно відзначити, що «здійснення організаційного забезпечення роботи суду» потрібно вживати лише стосовно тих посадових осіб/підрозділів, які в законодавстві безпосередньо наділені правом (обов'язком) здійснювати таке забезпечення [26, с. 65]. До особового (персонального) складу апарату суду відносяться державні службовці й інші працівники апарату, а його структура передбачає такі посади: начальники відділів, заступники начальників відділів, завідувачі секторів, провідні консультанти, старші секретарі суду, головні та провідні спеціалісти, секретарі судового засідання, судові розпорядники, а також посади, які віднесено до категорії посад патронатної служби, а саме: прес-секретар, помічники голови суду, помічники заступників голови суду та помічники суддів [43]; наукові консультанти; інші державні службовці; судові розпорядники; діловоди; архіваріуси; друкарки; бібліотекарі, працівники, які виконують функції обслуговування апарату суду [2; 45].

Якщо говорити про підрозділи в апараті суду то до них відноситься канцелярія, яка забезпечує прийняття та реєстрацію документів, що подаються до суду, а також відділи – в апараті місцевого суду, а в апараті апеляційного суду – управління та відділи [30]. Так, відповідно до наказу ДСАУ від 16 лютого 2017 року № 168 «Про упорядкування структури ДСА України, її територіальних управлінь, апаратів апеляційних та місцевих судів», що в складі ДСАУ, її територіальних управлінь, апаратах апеляційних та місцевих судів можуть утворюватися наступні структурні підрозділи:

– управління (самостійний відділ) – структурний підрозділ одногалузевого або однофункціонального спрямування. До складу управління входять не менш як два відділи з мінімальною чисельністю по 4 одиниці в кожному. Самостійний відділ утворюється з чисельністю не менш як 4 працівники. Управління (самостійний відділ) очолює начальник. Начальник управління, чисельність працівників якого не перевищує 14 одиниць, може мати одного заступника – начальника відділу. У разі коли чисельність працівників управління становить понад 14 одиниць, начальник управління може мати не більше двох заступників, зокрема одного заступника, який не очолює відділ;

– сектор самостійний – структурний підрозділ, що утворюється для виконання завдань за окремим напрямком діяльності органу, функції якого неможливо поєднати з функціями інших структурних підрозділів з чисельністю не менш як 2 працівники. Сектор очолює завідувач;

– відділ у складі управління – структурний підрозділ, що утворюється для виконання завдань за одним напрямком (функцією) діяльності органу, з чисельністю не менш як 4 працівники [35].

Аналізуючи завдання, що стоять перед судом, М. Вишневський виділяє п'ять напрямків діяльності апарату суду та його працівників щодо здійснення належного організаційного забезпечення діяльності суду:

1. загальна організаційна діяльність – полягає у створенні належних умов діяльності суду для ефективного виконання суддями та працівниками апарату суду покладених на них повноважень та посадових обов'язків і пов'язана з виконанням наказів і розпоряджень голови суду та його заступників, наказів і розпоряджень керівника апарату та його заступників, плануванням роботи суду, забезпеченням виконання планів роботи, організацією прийому громадян та розглядом їх пропозицій, заяв і скарг, розробленням проектів відповідних актів стосовно організаційної та внутрішньої діяльності суду; організацією та проведенням судових засідань, робочих нарад, міжнародних зустрічей, прес-конференцій та інших заходів [47] тощо;

2. документальне та інформаційно-технічне забезпечення:

– здійснює організаційне, інформаційно-довідкове й документальне забезпечення підготовки справ і матеріалів для розгляду суддями, забезпечує ведення журналів (протоколів) судового засідання, фіксування судового процесу (судових засідань) технічними засобами, проведення відеоконференцій, забезпечує надсилання адресатам в установленому порядку копій судових рішень, а також судових повідомлень, повісток і викликів, організовує та забезпечує ведення діловодства в суді, забезпечує підготовку й складання документів відповідно до інструкції з діловодства в суді, інших актів законодавства України [47];

– забезпечує впровадження передових технологій оброблення документів, ознайомлення суддів і працівників суду з новелами законодавства та їх тиражування;

– реалізовує практичне впровадження в діяльність суду новітнього програмного забезпечення, нових функціоналів Автоматичної системи документообігу суду та Єдиної інформаційної телекомунікаційної системи. Забезпечує навчання серед працівників суду щодо впровадження в практичну діяльність підсистеми «Електронний суд»;

3. кадрове забезпечення: забезпечує роботу з кадрами апарату суду та ведення кадрового діловодства суду; забезпечує реалізацію державної політики у сфері державної служби з питань управління персоналом суду; здійснює добір персоналу суду; забезпечує організацію заходів з підвищення рівня професійної компетентності персоналу суду; здійснює документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення; здійснює аналітично-консультативне забезпечення роботи керівника державної служби в суді з питань управління персоналом і вносить йому відповідні пропозиції щодо вдосконалення роботи з персоналом суду [47];

4. матеріально-технічне забезпечення, що полягає в забезпеченні у взаємодії з Державною судовою адміністрацією України та територіальними управліннями Державної судової адміністрації України суддів та працівників апарату суду потрібними технічними засобами, комп'ютерною та іншою оргтехнікою [47], а також канцелярськими товарами й іншими матеріальними засобами, засобами поштового та телекомунікаційного зв'язку, здійснення господарського обслуговування адміністративної будівлі суду та прилеглої території, а також охорони приміщення суду та забезпечення засобами для здійснення пропускнуго режиму та охорони суду;

5. інформаційне забезпечення, що полягає у належному та всебічному висвітленні роботи суду в засобах масової інформації, доведення до відома громадян основних показників роботи суду, прозорого висвітлення резонансних

справ і здійснення просвітницької роботи серед молоді, що покладена на пресслужбу суду [2].

На нашу думку, сформовані ним положення є цілком логічними та такими, що не потребують додаткових обґрунтувань. Однак вони не повною мірою враховують, що досить новим напрямком діяльності апарату суду є забезпечення цифровізації судової влади. У контексті цифровізації, використовуються сучасні інформаційні технології для покращення якості судового процесу та ефективності роботи. Наприклад, впровадження цифрових технологій може допомогти зменшити час, необхідний для розгляду справ та забезпечити доступ до судової інформації для широкої громадськості. Тобто більш логічно окремим напрямком діяльності апарату суду та його працівників щодо здійснення належного організаційного забезпечення діяльності суду вбачати впровадження та оптимізацію використання цифрових технологій.

Так, наприклад, в грудні 2021 року відбулося 37-ме пленарне засідання Європейської комісії з питань ефективності правосуддя Ради Європи (СЕРЕЈ), на якому продемонстровано єдність в питанні необхідності подальшої розробки інструментів у сфері цифровізації правосуддя. Зокрема, на цьому засіданні прийнято План дій СЕРЕЈ на 2022–2025 роки: цифровізація для кращого правосуддя, покликаний узгодити ефективне застосування новітніх технологій з дотриманням основоположних прав людини. Документ визначає основний орієнтир роботи СЕРЕЈ – завжди ставити користувача в центр проблеми, навіть у цифровому середовищі, надаючи такій особі ефективні та якісні державні послуги у сфері правосуддя. Завдання СЕРЕЈ на наступні чотири роки – працювати над тим, щоб правосуддя залишалось прозорим, гуманним, об'єднуючим, орієнтованим на людину, а також доступним для користувачів в умовах стрімкого розвитку новітніх технологій. Також учасники затвердили Керівні принципи SATURN з судового тайм-менеджменту (4-ту редакцію), зокрема, доповнивши їх блоком про працівників апарату суду, адвокатів, судових експертів і судових виконавців, та Програму діяльності СЕРЕЈ на 2022–2023 роки [50].

Таким чином, зміст діяльності апарату суду полягає в тому, що він забезпечує інформаційно-консультативну, методологічно-організаційну, матеріально-фінансову, кадрову, технічну допомогу яка об'єктивована у формі виконання державними службовцями та працівниками патронатної служби судової установи своїх обов'язків з метою забезпечення ефективного функціонування відповідного суду, виконання основних завдань судочинства та надання адміністративно-судових послуг [2].

## **1.2. Завдання, функції та права служби управління персоналом в апараті місцевого загального суду**

Кадри є важливим фактором успішного функціонування будь-якої організації, а судова система особливо зацікавлена у професійному зростанні її працівників. Важливу роль в кадровій політиці суду відіграє роль керівника – лідера колективу, оскільки з впровадженням європейських стандартів в кадровій політиці від керівника нової генерації вимагається вміння вести за собою трудовий колектив в складних умовах, створювати творчу атмосферу в колективі, яка б сприяла широкому розвитку ініціативи підлеглих, активно знаходити найбільш цілеспрямовані шляхи підвищення ефективності організації роботи суду, що в свою чергу сприятиме швидкому та ефективному вирішенню поставлених завдань. Тому особливо важливою є задача організації управління персоналом – створення цілком нових систем управління або внесення прогресивних змін у побудову і порядок функціонування діючих.

За своєю природою та особливістю покладених на суд функцій поняття «апарат суду» та «персонал суду» є тотожними. Оскільки судді як за своїм правовим статусом, так і за покладеними на них повноваженнями не є державними службовцями, не здійснюють організаційне забезпечення діяльності суду та не належать до апарату [15]. Суддя до складу персоналу не входить. Єдиним повноваженням судді є здійснення правосуддя, а його діяльність управлінню не підлягає.

С. Заревнюк вважає апарат суду допоміжним інститутом органу, що здійснює правосуддя. Таким чином, можна зробити висновок, що працівники апарату суду складають його персонал.

Є. Маслов під управлінням персоналом розуміє системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціальних заходів на процес формування й перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівників з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

Н. Гавкалова, ототожнюючи поняття «управління людськими ресурсами» та «менеджмент персоналу», визначає їх як науковий напрям, що становить сукупність концепцій і теорій. Його предметом є методи, засоби, мотиваційні настанови, чинники впливу з боку керівної підсистеми на ефективне використання інтелектуального, людського й соціального капіталів персоналу у відтворювальному процесі, що сприяє досягненню цілей організації та відповідає інтересам персоналу. Це твердження є найбільш близьким до визначення «управління персоналом суду».

Отже, управління людськими ресурсами в суді є особливим видом діяльності, що потребує спеціальних функцій і наявності особливих якостей в управлінців, які займаються цією діяльністю. Управління людьми зумовлює наявність творчого підходу, індивідуалізації та врахування довгострокової перспективи при прийнятті рішень.

Що стосується безпосередньо працівників апарату суду, то існує думка, що залежно від місця у процесі підготовки умов для здійснення правосуддя їх можна поділяти на:

- керівників (керівника апарату суду або його заступники);
- спеціалістів-службовців (консультанти, секретарі судового засідання, помічники суддів, старші секретарі суду або судові розпорядники);
- технічних працівників (друкарки, діловоди, оператори комп'ютерного

набору, архіваріуси, експедитори, завідувачі господарством, бібліотекарі та ін.);

– обслуговуючий персонал (водії, прибиральниці, робітники з обслуговування будівлі, двірники) [19, с. 67-68].

Як альтернативний можна використовувати і прийнятий в ЄС поділ працівників апаратів судів на такі групи:

– працівники апарату суду, які не є суддями, але в передбачених законом випадках можуть виконувати функції судді (такі працівники працюють паралельно із суддею та вирішують різноманітні правові завдання, зокрема, в галузі сімейного та спадкового права, встановлюють опікунокство, видають ордери на арешт, накази про порядок виконання вироків суду тощо);

– працівники апарату суду, які не наділяються повноваженнями судді та призначенням яких є безпосередня допомога судді (готують проекти судових рішень, досліджують законодавство тощо);

– працівники апарату суду, які виконують адміністративні повноваження (керівники апарату суду, структурних підрозділів апарату суду);

– технічний персонал (особи, відповідальні за технічне оснащення суду, охоронці, прибиральники тощо);

– інші працівники апарату суду, які не перелічені у попередніх категоріях.

Згідно зі статтею 155 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» від 2016 року, апарат суду здійснює організаційне забезпечення роботи суду. Керівник апарату суду несе персональну відповідальність за належне організаційне забезпечення суду, суддів та судового процесу, функціонування Єдиної судової інформаційної (автоматизованої) системи, інформує збори суддів про свою діяльність. Збори суддів можуть висловити недовіру керівнику апарату суду, що має наслідком звільнення його з посади.

Правовий статус працівників апарату суду визначається Законом України «Про державну службу». Структура і штатна чисельність апаратів місцевих судів за погодженням із головою суду затверджуються відповідним територіальним управлінням Державної судової адміністрації України, апаратів апеляційних

судів, вищих спеціалізованих судів – Державною судовою адміністрацією України за погодженням з головою суду в межах видатків на утримання відповідного суду [34].

В апараті суду утворюється канцелярія, яка щоденно протягом робочого часу суду забезпечує прийняття та реєстрацію документів, що подаються до відповідного суду. Канцелярія також виконує інші завдання, визначені положенням, затвердженим керівником апарату відповідного суду. До штату апарату судів входять також секретарі судового засідання, наукові консультанти та судові розпорядники. Наукові консультанти повинні мати науковий ступінь [34].

Таким чином, апарат суду виконує безпосередньо функцію організаційного забезпечення роботи суду. Згідно Закону «Про судоустрій і статус суддів» Положення про апарат суду розробляється на підставі типового положення про апарат суду та затверджується зборами суддів відповідного суду. Тимчасове положення про апарат новоутвореного суду затверджується тимчасово виконуючим обов'язки керівника апарату цього суду. Станом на теперішній час є чинним Типове положення про апарат суду (надалі – Типове положення), затверджене Наказом Державної судової адміністрації України 08.02.2019 № 131 [48].

Правовий статус працівників апарату суду визначається законами України «Про судоустрій і статус суддів», «Про державну службу», іншими актами законодавства України. Правовий статус та умови діяльності помічника голови суду, помічника заступника голови суду, помічника секретаря судової палати, помічника судді – члена Ради суддів України, помічника судді визначаються також Положенням про помічника судді, затвердженим рішенням Ради суддів України. Правовий статус та умови діяльності керівника служби судових розпорядників, старшого судового розпорядника, 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.

Відповідно до основних завдань, визначених Законом України «Про судоустрій і статус суддів», апарат суду виконує наступні функції, які закріплені у Типовому положенні:

- створює належні умови діяльності суду для ефективного виконання суддями покладених на них повноважень;
- здійснює організаційне, інформаційно-довідкове й документальне забезпечення підготовки справ і матеріалів для розгляду суддями;
- забезпечує ведення журналів (протоколів) судового засідання, фіксування судового процесу (судових засідань) технічними засобами, проведення відеоконференцій;
- забезпечує надсилання адресатам в установленому порядку копій судових рішень, а також судових повідомлень, повісток і викликів;
- організовує та забезпечує ведення діловодства в суді, забезпечує підготовку й складання документів відповідно до інструкції з діловодства в суді, інших актів законодавства України;
- забезпечує належну організацію експедиційної обробки документів;
- забезпечує ведення, облік, формування, опрацювання, надсилання, друкування, тиражування, використання, зберігання та знищення матеріалів, документів та інших матеріальних носіїв інформації, пов'язаних із діяльністю суду;
- аналізує службову кореспонденцію;
- організовує комплектування архіву, підготовку документів та архівних справ для передачі їх у встановленому порядку на постійне зберігання чи знищення;
- забезпечує дотримання вимог ведення обліку, зберігання, використання, знищення документів та інших матеріальних носіїв інформації, що містять інформацію з обмеженим доступом;

- забезпечує дотримання вимог Закону України «Про державну таємницю»;
- складає та подає в установленому порядку статистичну звітність про роботу суду, формує огляди статистичних даних про підсумки діяльності суду;
- бере участь в аналізі судової статистики, вивченні та узагальненні судової практики, забезпечує підготовку аналітичних довідок, таблиць, інформації з питань судової статистики;
- упроваджує передові технології організації роботи з документами в суді, забезпечує впровадження електронного суду;
- здійснює інформаційно-технічне забезпечення судових засідань, зборів суддів;
- забезпечує функціонування у суді інформаційно-телекомунікаційних систем, систем електронних комунікацій, програмного забезпечення та баз даних;
- забезпечує функціонування автоматизованої системи документообігу суду, автоматизованого розподілу справ між суддями (до початку функціонування Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи);
- вживає заходів до забезпечення контролю за дотриманням вимог Положення про Єдину судову інформаційно-телекомунікаційну систему (до початку її функціонування – Положення про автоматизовану систему документообігу суду), у тому числі в частині застосування автоматизованого розподілу судових справ між суддями;
- здійснює організацію доступу суддів і працівників апарату суду до автоматизованих інформаційних і довідкових систем, реєстрів та банків даних, держателем (адміністратором) яких є державні органи або органи місцевого самоврядування у визначеному чинним законодавством порядку, а також контроль за дотриманням вимог щодо захисту інформації;
- у визначених законом випадках забезпечує надсилання електронних копій судових рішень до Єдиного державного реєстру судових рішень;

- забезпечує надсилання відомостей про набрання судовим рішенням законної сили до Єдиного державного реєстру судових рішень;
- вживає заходів щодо забезпечення суддів і працівників апарату суду ключами електронного цифрового підпису;
- забезпечує у взаємодії з Державною судовою адміністрацією України суддів, працівників апарату суду необхідними засобами інформатизації;
- забезпечує реалізацію державної політики у сфері державної служби з питань управління персоналом апарату суду;
- здійснює добір персоналу апарату суду, організовує роботу щодо його мотивації;
- веде кадрове діловодство суду, в тому числі особові справи суддів у порядку, визначеному Державною судовою адміністрацією України за погодженням з Радою суддів України;
- веде автоматизовану систему обліку кадрів суду (до початку функціонування Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи);
- забезпечує належну роботу конкурсної та дисциплінарної комісії;
- організовує в суді належні умови для діяльності працівників Служби судової охорони;
- бере участь у взаємодії зі Службою судової охорони у заходах щодо додержання особами, які перебувають у суді, встановлених правил і підтримання громадського порядку в залі судового засідання та в приміщенні суду;
- бере участь у взаємодії зі Службою судової охорони у заходах щодо забезпечення безпеки суддів, працівників апарату суду, учасників судового процесу;
- забезпечує ведення військового обліку та здійснення бронювання працівників суду;
- бере участь у здійсненні заходів з мобілізаційної підготовки й мобілізації, здійснює контроль за здійсненням цих заходів;
- організовує бібліотечно-інформаційну роботу в суді;

- здійснює облік печаток і штампів та контроль за їх зберіганням, використанням та знищенням;
- забезпечує взаємодію суду з громадськістю, засобами масової інформації;
- забезпечує у взаємодії з суддями-спікерами підготовку й поширення матеріалів про діяльність суду;
- здійснює інформаційне наповнення веб-сайту суду;
- організовує та забезпечує внутрішній облік сплати, повернення й зарахування судового збору до Державного бюджету України;
- розробляє проект структури та штатного розпису суду;
- забезпечує підготовку пропозицій до бюджетного запиту;
- організовує прийом громадян, забезпечує розгляд пропозицій, заяв і скарг, запитів відповідно до вимог Законів України «Про звернення громадян», «Про адвокатуру та адвокатську діяльність», «Про статус народного депутата України», «Про доступ до публічної інформації», «Про інформацію»;
- забезпечує дотримання вимог законів України «Про охорону праці», «Про захист персональних даних», «Про запобігання корупції»;
- забезпечує перевірку факту подання декларацій суб'єктами декларування та інформування Національного агентства з питань запобігання корупції факту неподання чи несвоєчасного подання декларацій суб'єктами декларування відповідно до вимог Закону України «Про запобігання корупції»;
- надсилає до Вищої кваліфікаційної комісії суддів України повідомлення щодо змін, які відбулися у загальних відомостях суддів відповідного суду для належного ведення, наповнення та оновлення суддівського досьє;
- виконує накази й розпорядження голови суду, керівника апарату суду;
- забезпечує розроблення проектів актів стосовно організації внутрішньої діяльності суду;

- забезпечує організацію та проведення загальних зборів працівників апарату суду, робочих нарад, міжнародних зустрічей, прес-конференцій та інших заходів;
- забезпечує дотримання заходів пожежної безпеки;
- здійснює господарське обслуговування суду, забезпечує належну експлуатацію приміщення суду, контролює санітарно-технічний стан робочих приміщень, інженерних систем і комунікацій;
- забезпечує збереження матеріальних цінностей;
- організовує та забезпечує виконання в суді організаційно-технічних заходів у сфері інформаційної безпеки, технічного захисту інформації та протидії кіберзагрозам;
- виконує інші функції, пов'язані із забезпеченням діяльності суду [48].

Посада керівника апарату суду є однією із наймолодших судових професій у нашій державі, і процес її становлення та формування як ключової адміністративної посади у суді перебуває на початковій стадії. Але, попри «молодість» – керівник апарату суду є ключовою посадою у структурі управління судом, на яку покладено адміністративне навантаження і через яку здійснюється взаємодія апарату суду і суддів [44, с. 53]

У цьому контексті доречно зазначити, що до Типового положення про апарат місцевого, апеляційного судів, що було затверджене наказом Державної судової адміністрації України від 28.09.2012 р. № 115, були внесені зміни 05.01.2015 р., якими частково було змінено не лише вимоги, що висуваються до керівника апарату суду і порядку призначення його на посаду, а й його повноваження, дещо конкретизовано механізми його підзвітності і відповідальності. Так, у п. 14 вказаних положень дається перелік повноважень керівника місцевого (апеляційного) суду, серед яких до повноважень щодо організації забезпечення судової діяльності можна віднести наступні:

- здійснює безпосереднє керівництво апаратом суду, забезпечує організацію роботи його структурних підрозділів, працівників апарату суду, їх

взаємодію під час виконання завдань, покладених на апарат суду;

- взаємодіє з Державною судовою адміністрацією України та її відповідним територіальним управлінням, органами суддівського самоврядування, органами державної влади, місцевого самоврядування, іншими установами й організаціями, а також засобами масової інформації з питань забезпечення діяльності суду;

- організовує та контролює ведення діловодства в суді у відповідності до інструкції з діловодства;

- організовує належні умови діяльності суддів та працівників апарату суду, інформаційно-нормативне забезпечення їх діяльності;

- організовує та контролює роботу з фінансового, кадрового обслуговування апарату суду;

- забезпечує виконання працівниками апарату Правил поведінки працівника апарату суду [25], відповідно до рішення Ради суддів України від 6 лютого 2009 р. № 33, а також правил внутрішнього трудового розпорядку і трудової дисципліни;

- здійснює організаційне забезпечення ведення судової статистики, діловодства, зберігання та обліку судових справ, належного ведення архіву та роботи бібліотеки суду;

- організовує контроль за обліком речових доказів, не приєднаних до справи та вживає заходів щодо обладнання спеціальних приміщень, сховищ для їх зберігання;

- виконує доручення голови суду та рішення зборів суддів щодо організаційного забезпечення діяльності суду.

Керівник апарату суду в межах повноважень, наданих йому, видає накази з кадрових питань щодо працівників апарату суду, а також, за поданням судді, щодо помічників суддів, стосовно призначення на посади, переведень на інші посади чи просування по службі, встановлення рангів державних службовців, а також надання відпусток, застосування заохочень, накладення дисциплінарних

стягнень, проведення оцінювання результатів службової діяльності щороку, а також з адміністративно-господарських питань (наприклад, відрядження, підвищення рівня професійної кваліфікації (компетентності) працівників апарату суду).

Разом із тим керівник апарату суду несе персональну відповідальність за належне організаційне забезпечення діяльності суду, суддів та судового процесу і звітує перед зборами суддів про діяльність апарату суду. У разі невиконання обов'язків збори суддів мають право висловити недовіру керівнику апарату суду, у зв'язку із чим він звільняється з посади в порядку, встановленому ч. 3 ст. 155 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», з урахуванням вимог Кодексу законів про працю України та Закону України «Про державну службу».

Крім того, слід врахувати, що керівники апаратів судів є державними службовцями, тому вимоги до осіб, які претендують на зайняття цієї посади, порядок їх призначення, характер та обсяг повноважень, необхідний для їх виконання, кваліфікація та професійна компетенція залежать від того, до якої категорії державної служби належать посадовці (ст. 6 Закону України «Про державну службу») [28].

Конкретизація цих вимог здійснюється Типовим положенням про апарат місцевого, апеляційного судів, затвердженим наказом Державної судової адміністрації України [46].

Функції кадрової роботи впливають із самої кадрової функції як елементу організаційного забезпечення правосуддя. Втім, деякі науковці у цьому контексті застосовують дещо обмежений підхід, за якого стверджують, що реалізація кадрової функції в судових органах насамперед покликана створити належні умови для формування якісного персонального складу суддів [27, с. 348]. Не зовсім коректним є ігнорування інших суб'єктів забезпечення здійснення правосуддя як об'єктів кадрової політики. Тому функції кадрової служби мають охоплювати коло всіх суб'єктів, залучених до судової гілки влади. У цьому полягає і складність виокремлення функцій кадрової роботи в судових

органах, оскільки, по-перше, об'єктами кадрової політики в судах є не тільки судді, а й працівники апарату судів; по-друге, до кадрових процесів залучені різні органи та інституції (в тому числі громадські організації).

Саме мета роботи кадрових інституцій в органах правосуддя є квінтесенцією визначення функцій кадрової діяльності. Зміст мети розкривається у формуванні високопрофесійного корпусу суддів та персоналу судів, забезпечення стабільного фахового зростання, високої дисципліни та авторитету системи правосуддя.

У Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу містяться загальні функції, характерні для служб управління персоналом в органах державної влади, які загалом є еквівалентними і для судових органів. Зокрема, у п. 2 Типового положення встановлено, що служба управління персоналом відповідно до покладених на неї завдань: організовує роботу щодо розробки структури державного органу; розробляє і бере участь у розробленні проєктів 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 державного органу, які затверджує керівник державної служби, а також переглядає 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 державному органі та вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби; організовує проведення внутрішніх навчань державних службовців апарату державного органу; здійснює планування професійного навчання державних службовців державного органу; узагальнює потреби державних службовців у підготовці, спеціалізації та



підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби; разом із державним службовцем складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності за результатами оцінювання його службової діяльності та ін. [31].

Окремо у Типовому положенні відзначено, що разом з іншими структурними підрозділами державного органу служба управління персоналом організовує роботу щодо розробки положень про структурні підрозділи; опрацьовує штатний розпис державного органу; спільно з бухгалтерською службою організовує роботу щодо мотивації персоналу державного органу; 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.

Найбільш стисло функції кадрових підрозділів можна викласти таким чином: здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту; задоволення потреби у кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання; документальне оформлення проходження державної служби та трудових відносин [10].

Мотиваційна функція є одним із ключових аспектів управління персоналом, судові органи при цьому не є винятком. Прояви мотивації у роботі судді полягають не тільки в ефективному здійсненні судових функцій, дотриманні процедур, а й в ухваленні судових рішень із зрозумілим обґрунтуванням (мотивацією).

Низка спеціальних функцій для кадрової роботи впливають із законодавчого та підзаконного нормативного регулювання правосуддя та судового адміністрування.

У контексті професійної захищеності судді та забезпечення незалежності судової діяльності згідно з п. 5 ст. 6 Закону України «Про судоустрій та статус суддів» діє суддівське самоврядування. Будь-яка кадрова політика та напрями її втілення не можуть іти всупереч позиції органів судового самоврядування, які в ній же відіграють ключову позицію. Втілення зазначеного тезису нормативно закріплено у Положенні про Раду суддів України, де у підпунктах 1 та 2 пункту 6 Розділу II встановлено, що остання розробляє та організовує виконання заходів щодо забезпечення незалежності судів і суддів, поліпшення стану організаційного забезпечення діяльності судів [23]. Окрім цього, Раді суддів належить досить важлива соціальна кадрова функція, яка полягає у розробці напрямів та заходів втілення правового захисту суддів, соціального захисту суддів та їхніх сімей. Реалізація інших кадрових функцій впливає із роботи Комітетів Ради суддів України з питань: матеріально-побутового і фінансового забезпечення судів і суддів; дотримання етичних норм, запобігання корупції і врегулювання конфлікту інтересів тощо [33].

Функція професійності полягає у супроводженні виконання суддею обов'язку підвищення фахового рівня та створення умов для професійного зростання в судових органах шляхом участі у різного роду заходах, курсах та тренінгах, моніторингу регулярності підвищення кваліфікації. Звичайно, що комплектування судового корпусу професійними судьями є першочерговим завданням не тільки кадрових інституцій та Вищої кваліфікаційної комісії суддів, а й усієї системи судового адміністрування.

Виконання функції визначення та прогнозування штату суддів розділили між собою Вища рада правосуддя та Державна судова адміністрація. Так, відповідно до п. 21 Положення про Державну судову адміністрацію України Державна судова адміністрація визначає кількість суддів у суді за погодженням з Вищою радою правосуддя з урахуванням судового навантаження в межах видатків, визначених у Державному бюджеті України на утримання судів та оплату праці суддів [32]. Окрім цього, Державна судова адміністрація згідно з

п. 16 Положення про Державну судову адміністрацію України аналізує та розробляє кількість та потреби в спеціалістах судових органів [29].

Недопущення перенавантаження суддів теж належить до кадрових завдань та функцій інституцій судового адміністрування. Дуже слушною є рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо заходів з попередження і зменшення надмірного робочого навантаження в судах, що полягає у недопущенні збільшення, а поступового зменшення кількості покладених на суддів завдань, які не мають відношення до судівництва, доручаючи такі завдання іншим особам або органам.

Функція обліку та діловодства у кадрових питаннях належить юрисдикції апарату суду, який веде кадрове діловодство суду, в тому числі особові справи суддів, а також здійснює автоматизовану систему обліку кадрів суду [30].

Дисциплінарна функція полягає у забезпеченні суддею дотримання норм суддівської етики та поведінки. При цьому хибними є думки, що дисциплінарна діяльність кадрових служб проявляється у здійсненні дисциплінарних проваджень щодо осіб, які вчинили дисциплінарні правопорушення. На наш погляд, основне завдання в рамках забезпечення суддівської дисципліни – вжиття заходів превенції щодо вчинення правопорушень суддею, за які настає відповідальність. Такі заходи можуть включати систему організаційно-мотиваційних, навчально-консультаційних засобів, спрямованих на утвердження в судді морально-етичного та правового ідеалу поведінки як у процесі відправлення правосуддя, так і поза сферою судочинства. Реальною практичною рекомендацією щодо удосконалення дисциплінарної кадрової діяльності є позиція Консультативної ради європейських суддів щодо утворення в рамках судової системи одного чи більше органів або осіб, що виконували б консультативні й дорадчі функції та були б доступними для суддів, коли у них виникає сумнів щодо сумісності їхньої приватної діяльності зі статусом судді. На їхній погляд, це стимулювало б обговорення в межах судової влади змісту та важливості правил етики та дисципліни.

До інших функцій управління персоналом у судових органах, не пов'язаних зі здійсненням правосуддя, Р. З. Голобутовський відносить: контроль за діяльністю публічних службовців органів судової влади, аналіз стану їхньої діяльності; управління публічною службою в органах судової влади [4].

Отже, серед основних функцій у системі кадрового менеджменту в судових органах є: мотиваційна, професійного зростання, облікового забезпечення, визначення та прогнозування штату суддів та персоналу, дисциплінарна, соціально-правова, нормалізації навантаження тощо.

## РОЗДІЛ 2

### РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ З ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУДІ

#### **2.1. Проблеми кадрового забезпечення апарату місцевого загального суду**

Зростання ефективності організаційного забезпечення судової діяльності безпосередньо залежить від кадрового забезпечення апарату суду та врегулювання питань оптимізації його структурної побудови й організаційних аспектів діяльності.

Для забезпечення можливості органам судової влади ефективно працювати і виконувати поставлені перед ними завдання треба створити такі умови для працівників суду, які б дозволили їм зосередитись на виконанні своїх професійних обов'язків. Це потребує не лише забезпечення незалежності для працівників суду від зовнішніх впливів та внутрішнього тиску, а й послідовної роботи щодо підготовки професійних кадрів для апаратів судів, здатних на високому рівні виконувати свої посадові функції.

Термін «забезпечення» означає: постачаючи щось у достатній кількості, задовольняти кого-, що- небудь у певних потребах; надавати кому-небудь достатні матеріальні засоби до існування; постачати; забезпечувати надійні умови для здійснення чого- небудь, гарантувати щось; захищати, охороняти кого-, що-небудь від небезпеки. Отже, забезпечення будь-чого означає створення умов для функціонування.

Варто зазначити, що у теорії управління під підбором кадрів, як правило, розуміють процес установаження придатності кандидатів і вибір із них найбільш підготовлених для ефективного виконання функціональних обов'язків. Як головні завдання науковці виокремлюють: забезпечення об'єктивності при підборі кадрів; установаження певних механізмів для гарантування демократичності і прозорості цього процесу; визначення певних кваліфікаційних

вимог для бажаючих обійняти певну посаду; чітке врегулювання порядку проведення конкурсу, починаючи з оголошення про вакантну посаду й закінчуючи призначенням за його результатами.

Процедура формування кадрів апарату суду залишилась майже не врегульована. Нормами ЗУ Про судоустрій і статус суддів закріплено загальні вимоги до державної служби в апараті суду, деякі питання фінансування судів та можливості апарату суду в їх вирішенні, загальні засади правового статусу керівника апарату суду, порядку призначення його на посаду та загальні риси можливої структури апарату суду. Однак порядок та правила відбору працівників апарату суду, вимоги до кандидатів на посади в апараті, рівень їх кваліфікації та багато інших важливих питань на рівні зазначеного закону не унормовано.

Крім того, вимоги до кандидатів на зайняття вакантних посад в апараті суду, які містяться в Типових посадових інструкціях працівників апарату суду, не відповідають положенням, які містяться в Законі України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-19. Так, на законодавчому рівні не закріплено чіткого переліку посад працівників, які входять до апарату суду. З огляду на це необхідно сформулювати вимоги до кандидатів на дані посади, умови прийому та функції, які вони виконують.

Так, у ст. 155 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» законодавець визначає лише основні засади функціонування та структуру апарату суду. Описано вимоги до посади керівника апарату суду та визначено порядок призначення його на посаду. Варто зазначити, що такий рівень нормативного регулювання статусу керівника апарату суду на рівні спеціального закону є дещо меншим порівняно із європейськими країнами.

У цьому контексті особливу увагу слід звернути на питання вимог до кандидатів на посаду керівника апарату суду (його заступника). Як зазначають науковці, Законом України «Про державну службу» визначено загальні вимоги до відповідних кандидатів без врахування специфіки їх роботи і тому існує необхідність у запровадженні ефективного механізму добору керівних кадрів в

апарат суду, не допускаючи при цьому для претендентів на зайняття відповідних посад привілеїв чи обмежень за будь-якими ознаками [39].

Слід зосередити наукові пошуки щодо вимог «рівня професійності», у тому числі обізнаність з нормативно-правовими актами, відповідною сферою державного управління, володіння державною мовою та за необхідності – практичних навичок роботи з комп'ютером і основними програмами користувача, а також щодо здібності до роботи з громадянами, посадовими особами органів державної влади та органів місцевого самоврядування, засобами масової інформації на принципах об'єктивності, гласності, відкритості й прозорості. Зазначені вимоги певною мірою конкретизовано у Типовому положенні про апарат місцевого, апеляційного судів, затвердженому наказом Державної судової адміністрації України, в якому визначено, що на посаду керівника апарату місцевого суду призначається особа, яка має вищу юридичну або економічну освіту, або вищу освіту в галузі державного управління з освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, стаж роботи за фахом на державній службі в місцевому суді не менше 3-х років або на керівних посадах за фахом у державній службі не менше 3-х років, чи стаж роботи за фахом в інших сферах не менше 5 років.

При цьому згідно з нормами зазначеного Типового положення, на посаду керівника апарату апеляційного суду призначається особа, яка має вищу юридичну, економічну, або вищу освіту в галузі державного управління з освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, стаж роботи за фахом на державній службі в апеляційному суді не менше 3-х років або в місцевому суді чи на керівних посадах за фахом у державній службі не менше 5 років, або стаж роботи за фахом в інших сферах управління не менше 7 років.

Проведений аналіз Типового положення уможливорює висновок про суттєве підвищення вимог до кандидата на зайняття відповідних посад порівняно із попередніми актами. Так, відтепер вимагається освітній рівень «магістр», попередньо діючими нормами – «спеціаліст». До того ж регламентовано стаж як необхідну складову для зайняття посад.

Стосовно вимоги щодо наявності вищої юридичної, економічної освіти або вищої освіти у галузі державного управління, то слід конкретизувати, що посада керівника апарату суду передусім вимагає наявності у особи, яка її обіймає, таких якостей, як здатність аналізувати проблему, вміння реагувати на виклики, управляти людьми, досягати консенсусу, формулювати рекомендації, сприяти змінам. Перелік повноважень керівника апарату суду, різноплановість поставлених перед ним завдань вимагають від нього знань у різних сферах діяльності та певного досвіду управлінця. У цьому контексті можна зробити припущення, що підготовка юристів у юридичних навчальних закладах ґрунтується на вивченні нормативної бази, вмінні застосовувати законодавство, однак їм бракує уміння приймати швидкі та оперативні рішення, яких потребує щоденна робота суду [5]. Тому допускаються кандидати з іншими видами вищої освіти. Також слід акцентувати увагу на питанні досягнення консенсусу, оскільки під час підготовки юриста йому прищеплюють навички працювати в умовах змагальності, а концепція побудови консенсусу вимагає компромісу. Ще слід враховувати, що керівник апарату суду вирішує не лише юридичні, а й адміністративні питання, тож юридична освіта не може мати тут стовідсотковий пріоритет.

Наступною вимогою для зайняття посади керівника апарату суду або кандидата на посаду керівника апарату суду є наявність стажу роботи за фахом на посадах державної служби у суді, на керівних посадах відповідної групи чи стаж роботи за фахом в інших сферах. Вочевидь, керуючись логікою норм зазначеного акта, можна стверджувати, що адміністрування апарату суду передбачає необхідність чітких знань різних напрямів роботи апарату суду, а це можливо завдяки досвіду роботи на посадах в штаті апарату суду. Такий досвід очікувано дозволяє оперативно виявляти проблеми, що виникають в роботі апарату суду та визначати шляхи подолання цих проблем. Вимога щодо стажу роботи в апараті суду є цілком виправданою.

Новітніми змінами до Положення запроваджено і кваліфікаційні вимоги до посади заступників керівника апарату суду. До їх освіти такі ж вимоги, як і до



кандидатів на посаду керівника апарату суду. А до стажу роботи вимоги спрощено: за фахом на державній службі в місцевому суді не менше двох років або на керівних посадах за фахом у державній службі не менше двох років, чи стаж роботи за фахом в інших сферах управління не менше чотирьох років. Для заступника керівника апарату апеляційних судів – стаж роботи за фахом на державній службі в апеляційному суді не менше трьох років (в місцевому суді на керівних посадах за фахом в державній службі не менше чотирьох років), чи стаж роботи за фахом в інших сферах управління не менше п'яти років.

Законом України «Про державну службу» встановлено нову класифікацію категорій посад державної служби і вимоги до кандидатів. Так, відповідно до ст. 6 Закону керівників апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду України, вищих спеціалізованих судів та їх заступників віднесено до категорії «А» (вищий корпус державної служби).

Керівники апаратів апеляційних та місцевих судів, керівники структурних підрозділів апаратів судів, їх заступники – категорія «Б» державної служби.

Вимоги для осіб, які претендують на зайняття посади державної служби категорії «А» – загальний стаж роботи не менше семи років; досвід роботи на посадах державної служби категорій «А» чи «Б» або на посадах не нижче керівника структурного підрозділу в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівній посаді у відповідній сфері не менш як три роки; вільне володіння державною мовою та володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи. Водночас не зазначається обов'язок надання сертифіката відповідно до Загальноєвропейської рекомендації з мовної освіти, що вважаємо недоліком.

Ті особи, які мають намір зайняти посади, віднесені Законом України «Про державну службу» до категорії «Б», а саме посади керівників апаратів апеляційних судів, повинні відповідати наступним загальним вимогам: мати досвід роботи на посаді державної служби категорій «Б» чи «В» або досвід служби в органі місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних

посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше двох років, вільно володіти державною мовою.

Наказом Державної судової адміністрації України «Про затвердження вимог до осіб, які претендують на зайняття посади керівника апарату апеляційного суду та його заступника» [1] затверджено, окрім загальних вимог указаних в Законі, спеціальні вимоги до осіб, які безпосередньо претендують на зайняття посади керівника апарату апеляційного суду. Наказом встановлено конкретний перелік спеціальних вимог, а також приділено увагу багатьом дуже важливим вмінням, якостям та знанням, що необхідні для ефективного виконання державним службовцем покладених на нього обов'язків. У Наказі йдеться і про спеціальний досвід роботи, який особа, що претендує на зайняття посади керівника апарату апеляційного суду, повинна мати – це досвід роботи на посадах державної служби в судовій системі. Що стосується осіб, які претендують на зайняття посади керівника апарату місцевого суду і також належать до категорії «Б», то для них вимоги визначені у п. 11 Типового положення про апарат місцевого, апеляційного судів, затвердженого наказом Державної судової адміністрації України від 28.09.2012 р. № 115, погодженого Рішенням Ради суддів України від 21.09.2012 р. № 54 [46], де сказано, що на посаду керівника апарату місцевого суду може бути призначена особа, яка має вищу юридичну, економічну освіту, або вищу освіту в галузі державного управління з освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, стаж роботи за фахом на державній службі в місцевому суді не менше 3 років або на керівних посадах за фахом у державній службі не менше 3 років, чи стаж роботи за фахом в інших сферах не менше 5 років.

Можна назвати ці вимоги спеціальними, тому що у «Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», затвердженого Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 06.04.2016 р. №72 указано, що суб'єкт призначення, у даному випадку ним є начальник територіального управління Державної судової адміністрації України, визначає та затверджує спеціальні

вимоги для керівників апаратів місцевих судів. Що стосується загальних вимог, то вони передбачені п. 4 ч. 2 ст. 20 Закону України «Про державну службу» і є наступними: досвід роботи на посадах державної служби категорій «Б» чи «В» або досвід служби в органі місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше одного року та вільне володіння державною мовою.

Відповідно до визначених на законодавчому рівні вимог до осіб, які претендують на зайняття вакантних посад керівників апарату суду (його заступника), здійснюється проведення конкурсу на основі оцінювання особистих досягнень, знань, умінь і навичок, моральних і ділових якостей кандидатів, метою якого є добір державних службовців, здатних професійно виконувати посадові обов'язки. На важливість даної процедури вказує те, що законодавець дуже чітко та поетапно виклав зміст проведення конкурсу у Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 [24] (далі – Порядок). Відповідно до ч. 3 ст. 22 Закону України «Про державну службу» порядок проведення конкурсу визначає [28]:

- умови проведення конкурсу;
- вимоги щодо оприлюднення інформації про вакантну посаду державної служби, правила оголошення про проведення конкурсу;
- склад, порядок формування та повноваження конкурсної комісії;
- порядок прийняття та розгляду документів, необхідних для участі в конкурсі;
- порядок проведення тестування, співбесіди, інших видів оцінювання кандидатів на зайняття вакантних посад;
- методи оцінювання кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби.

Рішення про оголошення конкурсу на зайняття вакантної посади керівників апаратів місцевих судів приймає керівник державної служби в державному органі (п. 5 Порядку). У зв'язку з тим, що керівник державної

служби в місцевому суді є керівник апарату суду, то оголошення конкурсу на зайняття даної вакантної посади здійснюється начальником відповідного територіального управління Державної судової адміністрації України.

Конкурс на зайняття вакантних посад керівників апаратів вищих спеціалізованих судів, Верховного Суду проводить комісія з питань вищого корпусу державної служби. У цьому контексті слід зауважити, що обидві посади – керівника апарату апеляційного суду та керівника апарату місцевого суду – належать до категорій «Б» посад державної служби, однак конкурс на заміщення зазначених посад проводять різні комісії. Так, юрисдикція апеляційного суду поширюється на територію однієї або декількох областей, а територія місцевого суду – на територію відповідної місцевості. Відповідно до цього конкурс на зайняття вакантних посад керівників апаратів апеляційних судів проводить конкурсна комісія, утворена керівником державної служби державного органу вищого рівня; керівників апаратів місцевих судів – конкурсна комісія, утворена головою відповідного суду у складі не менше п'яти осіб (ч. 1 ст. 27 Закону України «Про державну службу»).

Як в Законі, так і в Порядку зазначено склад конкурсної комісії, до якої можуть залучатися представники громадських об'єднань, що діють відповідно до Закону України «Про громадські об'єднання». Також до роботи конкурсної комісії можуть залучатися державні службовці, в тому числі з інших державних органів, та працівники, науковці та експерти у відповідній сфері, а також представник виборного органу первинної профспілкової організації за її наявності. Не менш важливим нині, коли існує великий ступінь недовіри з боку народу до органів державної влади, є й те, що на законодавчому рівні закріплено можливість здійснення відеофіксації проведення конкурсу на зайняття посад керівників апаратів вищих спеціалізованих судів і Верховного Суду, та аудіофіксації для місцевих судів. Все це робиться для забезпечення максимальної прозорості проведення конкурсу.

Особа, яка виявила бажання взяти участь у конкурсі, подає конкурсній комісії документи та надає згоду на проходження перевірки й оприлюднення

відомостей стосовно неї відповідно до зазначеного Закону або копію довідки встановленої форми про результати такої перевірки [32].

Кандидати, документи яких пройшли перевірку, проходять тестування. Наступним етапом є співбесіда. Мета даного етапу – оцінка відповідності досвіду, досягнень, компетенції, особистих якостей вимогам до професійної компетентності кандидата та до відповідних посадових обов'язків.

За результатами вищеперерахованих етапів проведення конкурсу конкурсна комісія приймає рішення, яке оформлюється протоколом та підписується всіма присутніми на засіданні членами комісії не пізніше ніж протягом трьох днів після його проведення і зберігається в державному органі, в якому проводився конкурс, протягом п'яти років (ст. 28 Закону України «Про державну службу»). Інформація про переможця конкурсу оприлюднюється на офіційному веб-сайті Державної судової адміністрації України чи відповідного суду. Переможець конкурсу призначається на посаду керівника апарату суду. Керівників апаратів місцевих судів призначає на посаду та звільняє з посади начальник відповідного територіального управління Державної судової адміністрації України за поданням голови місцевого суду.

Що стосується інших посад в апараті суду, то особливості проведення конкурсів для їх заміщення Законом не врегульовані. Лише вказано, що відповідні питання у майбутньому буде врегульовано окремим Положенням, яке затверджується Вищою радою правосуддя за поданням Державної судової адміністрації після консультацій з центральним органом виконавчої влади, що відповідає за формування та реалізує державну політику у сфері державної служби (ч. 3 ст. 150 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»).

Таким чином можна констатувати, що законодавець у спеціалізованому Законі врегулював деякі важливі питання особливостей кадрового наповнення штатів апаратів судів, вимоги до відповідних працівників апаратів, порядку формування органу, відповідальному за призначення державних службовців в органах правосуддя, встановлення особливостей призначення на посади

працівників апаратів судів, декларує зобов'язання врегулювати вказані питання в інших підзаконних актах та іншими суб'єктами.

Серед нагальних питань у сфері кадрового забезпечення судової системи держави є пошук можливих шляхів з раціонального розподілення повноважень між головою суду та керівником апарату відповідного суду.

З цього приводу зазначимо, що цілком логічним є прагнення до залишення за головою суду суто представницьких функцій, повноважень у сфері судової статистики та узагальнення, повноважень щодо організації заходів, спрямованих на підвищення кваліфікаційного рівня суддівського корпусу. Необхідно також визнати й те, що керівник апарату суду таки ще не набув того статусу в нашій країні, який дозволив би йому самостійно вирішувати важливі питання організаційного забезпечення судочинства. Тому, з огляду на недосконалість законодавчого врегулювання та з метою оптимізації розподілу функціональних обов'язків між головою суду та керівником апарату суду, перш за все, є доцільним встановлення меж повноважень керівників апаратів судів шляхом внесення змін до Закону України «Про судоустрій та статус суддів» за такими напрямками:

- організація роботи суду (планування роботи суду; управління персоналом; комунікаційна стратегія суду щодо покращення стану зв'язків суду із громадськістю тощо);

- кадрова робота (кадрове планування; відбір, призначення на посади та звільнення з посад працівників апарату суду, помічників суддів; затвердження чітко визначеного обсягу службових повноважень за посадою кожного працівника апарату суду; забезпечення працівників апарату суду необхідними для роботи засобами, здоровими та безпечними умовами праці; підвищення кваліфікації працівників апарату суду; організація режиму робочого часу та часу відпочинку; застосування до працівників апарату суду заходів дисциплінарного впливу тощо);

– організаційне забезпечення діяльності суду (здійснення заходів щодо забезпечення підготовки та проведення у відповідному суді засідань, нарад, робочих зустрічей тощо; запровадження інформаційно-технічних заходів для належної організації і проведення судових засідань; впровадження сучасних технологій організації роботи з документами тощо);

– господарська діяльність (вирішення адміністративно-господарських питань, пов'язаних із підвищенням рівня компетентності (професійної кваліфікації) працівників апарату відповідного суду, а також стосовно відряджень тощо).

Чітке визначення функцій голови суду та керівника апарату суду призведе до більш злагодженої роботи апарату суду, дозволить підвищити рівень організації роботи персоналу та позитивно відобразиться на етапі відправлення правосуддя. Важливим також є і той факт, що із вирішенням питань, пов'язаних з розмежуванням адміністративно-управлінських функцій голови суду та керівника апарату, необхідно також вирішити питання стосовно професійної підготовки осіб, що займають посади керівників апарату судів. Вони повинні отримувати знання не тільки у сфері юриспруденції, але й у сфері управління та менеджменту.

Також зазначимо, що саме на апарат суду покладено найважливішу функцію по створенню належних умов для здійснення правосуддя, забезпечення ефективної роботи суду. Тому, враховуючи важливість якісної роботи апарату суду, необхідно здійснювати високоефективні ділові заходи які будуть забезпечувати досягнення поставлених перед ним завдань. Одним з таких заходів є впровадження в роботу апарата суду методів стратегічного планування. Основою такого планування є процес формування основної мети діяльності, визначення пріоритетів, засобів і методів її досягнення, виявлення комплексу робіт і завдань, а також впровадження ефективних методів, способів, ресурсів необхідних для виконання конкретних завдань у встановлені терміни.

Втілення загальної стратегії здійснюється за конкретними видами діяльності. Наприклад, в плануванні треба відобразити належне організаційне та матеріально-технічне забезпечення апаратом суду діяльності суддів; звільнення суддів від непроцесуальної діяльності, застосування новітніх інформаційних технологій; чітку спеціалізацію структурних підрозділів суду, а саме – розподіл функцій між структурними підрозділами та посадовими особами за напрямками діяльності; ефективну взаємодію між структурними підрозділами та інше. Зокрема, при формуванні стратегії кадрової роботи слід враховувати всі аспекти забезпечення ефективної діяльності відповідальних працівників апарату суду. Наприклад, складення графіка відпусток працівників апарату суду здійснюється таким чином, аби запобігти зниженню якості роботи апарату суду через одночасну відсутність працівників, що відповідають за виконання окремих функцій та забезпечити ефективну взаємозамінність працівників апарату суду.

Одним із важливих аспектів стратегічного планування роботи суду є комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня знань, умінь, навичок для відповідальних працівників суду. Необхідно щорічно розробляти плани занять в системі підвищення професійної підготовки працівників апарату суду, плани надання індивідуальної методичної допомоги з різних питань, тематика яких в свою чергу повинна формуватися на підставі проведення щорічного оцінювання роботи відповідальних працівників апарату суду, проведення перевірок стану формування судових справ, а також стану ведення загального діловодства тощо.

Не менш значимими є і оперативне планування роботи структурних підрозділів апарату суду як частини загальної стратегії його діяльності в цілому, що складатиме її основу. Так, належна організація щоденної діяльності працівників апарату суду, що буде базуватися на оперативному плануванні, дозволить підвищити контроль за роботою відповідальних працівників, фіксувати їх результати роботи на кожному етапі діяльності, оцінювати результативність, якість роботи, рівень дотримання певних вимог до кожного виду робіт та встановлення строків їх виконання.



Важливим постає питання і кадрового планування. Як ефективний засіб судового адміністрування кадрове планування дозволяє визначити конкретних виконавців, вивчити та визначити не тільки кількісні, але і якісні потреби в кадрах, розробити планові заходи з метою контролю кадрового забезпечення судової системи, здійснювати контроль за своєчасністю та якістю проведення таких заходів, розробити матеріали рекомендаційного, інформаційного, інструктивного характеру, спрямованих на подальше вдосконалення роботи з кадрами тощо.

Тому планування є однією з базових засад діяльності апарату суду, воно є ефективною функцією управління, основою при прийнятті важливих рішень та покликане забезпечувати підвищення рівня організації його діяльності, сприяти вдосконаленню роботи із забезпечення ефективного відправлення правосуддя.

В контексті виявлення проблем кадрового забезпечення судової системи України окрему увагу слід приділити визначенню суб'єктів, які здійснюють повноваження, що передбачають керівництво роботою та її організацію з підтримання кваліфікації суддів відповідного суду (шляхом їх підготовки у НШС України) та підвищення їхнього професійного рівня (шляхом періодичного навчання у НШС України), а також підготовки (підвищення кваліфікації) працівників апаратів судів. В Законі України «Про судоустрій і статус суддів» що стосується повноважень голови місцевого суду, то одним з них визначено сприяння виконанню вимог щодо підвищення кваліфікації суддів місцевого суду (п. 8 ч. 1 ст. 24). Так само голова вищого спеціалізованого суду сприяє виконанню вимог щодо підтримання кваліфікації суддів вищого спеціалізованого суду та підвищення їхнього професійного рівня (п. 8 ч. 1 ст. 34) [34]. Що стосується питань підвищення кваліфікації працівників апаратів судів, то у Законі України «Про судоустрій і статус суддів» лише визначено, що забезпечення необхідних умов для цього є компетенцією ДСА України (п. 5 ч. 1 ст. 152). Натомість Регламент Національної школи суддів України містить положення щодо підготовки працівників апаратів судів, що передбачає

підвищення їх кваліфікації з метою оперативного і якісного забезпечення діяльності суду [37]. При цьому не визначено хто саме займається питаннями щодо сприяння підготовки (підвищення кваліфікації) працівників апаратів судів, а отже воно фактично законодавчо не врегульоване.

Так само констатуємо і законодавчу невизначеність у питаннях керівництва роботою та її організації щодо підтримання та підвищення кваліфікації суддів відповідного суду. Зауважимо, що підтримання кваліфікації суддів шляхом підготовки та підвищення їх кваліфікації шляхом періодичного навчання є двома різними категоріями, як це впливає з Регламенту НШС України. При цьому згідно норм Закону України «Про судоустрій і статус суддів» серед повноважень голови місцевого суду визнано сприяння виконанню вимог щодо підвищення кваліфікації суддів місцевого суду (п. 8 ч. 1 ст. 24), тоді як до повноважень голови апеляційного, вищого спеціалізованого та касаційного суду віднесено сприяння виконанню вимог як щодо підтримання кваліфікації суддів (апеляційного, вищого спеціалізованого, касаційного суду), так і щодо підвищення їхнього професійного рівня (п. 8 ч. 1 ст. 29, п. 8 ч. 1 ст. 34, п. 9 ч. 6 ст. 42 відповідно) [34].

Використання у нормах діючого Закону України «Про судоустрій і статус суддів» (ст.ст. 24, 29, 34, 42) при визначенні переліку повноважень голови суду (місцевого, апеляційного, вищого спеціалізованого, касаційного) законодавчих конструкцій «сприяння виконанню вимог щодо підтримання кваліфікації суддів», «сприяння виконанню вимог щодо підтримання кваліфікації суддів та підвищення їхнього професійного рівня» може характеризуватися як доволі загальне, а тому позбавлене конкретики. Це, у свою чергу, призводить до невизначеності у питаннях керівництва роботою та її організації щодо підтримання кваліфікації суддів відповідного суду (шляхом їх підготовки у НШС України) та підвищення їхнього професійного рівня (шляхом періодичного навчання у НШС України).

Підсумовуючи, можна сформулювати основні проблеми у сфері кадрового забезпечення судової системи України, а саме:

- відсутність визначення концептуальних засад щодо розвитку кадрової політики в судовій системі держави на законодавчому рівні;
- недосконалість законодавчого врегулювання щодо розподілення повноважень між головою суду та керівником апарату суду з питань кадрової роботи, що, зокрема, стосується: кадрового планування; відбору, призначення на посади та звільнення з посад працівників апарату суду, помічників суддів; затвердження чітко визначеного обсягу службових повноважень за посадою кожного працівника апарату суду; забезпечення працівників апарату суду необхідними для роботи засобами, здоровими та безпечними умовами праці; підвищення кваліфікації працівників апарату суду; організації режиму робочого часу та часу відпочинку; застосування до працівників апарату суду заходів дисциплінарного впливу тощо;
- невизначеність суб'єктів, які здійснюють повноваження, що передбачають керівництво роботою та її організацію з підтримання кваліфікації суддів відповідного суду (шляхом їх підготовки у НШС України) та підвищення їхнього професійного рівня (шляхом періодичного навчання у НШС України);
- фактична невизначеність у питаннях щодо підготовки (підвищення кваліфікації) працівників апаратів судів, зокрема, щодо визначення суб'єктів, які здійснюють керівництво такою роботою та які її організують;
- сутнісна різниця у розкритті законодавцем терміну «перепідготовка» у діючому Законі України «Про освіту» та застосування терміну «перепідготовка суддів» у підзаконному нормативному документі – Регламенті НШС України, що створює можливість неоднозначності їх трактування;
- відсутність законодавчого закріплення повноважень заступника голови відповідного суду;
- відсутність базового документу для прийняття локальних нормативних документів суду із регулювання питань щодо визначення статусу відділу

кадрового забезпечення (служби/ сектору управління персоналом), його завдань та повноважень, повноважень керівника цього структурного підрозділу відповідного суду тощо.

## **2.2. Аналіз зарубіжного досвіду щодо організації та функціональності судових установ**

Світовий досвід свідчить про існування моделей, що повністю сприйняли досягнення передових теорій науки управління з дотриманням вимог, які забезпечують незалежність судів.

Так, в Японії загальні правові засади щодо організації судової системи та правового статусу суддів закріплено у Конституції від 3 листопада 1946 року. Уся повнота судової влади належить Верховному суду і судам нижчих рівнів, порядок створення яких визначається законом. В Японії діє вісім Вищих судів, розташованих в найбільших містах: Токіо, Осака, Нагоя, Хіросіма, Фукуока, Сендай, Сап поро та Такамацу, що виступають головним чином як апеляційна інстанція. Окружні суди Японії розташовані в 50 містах по одному в кожній префектурі. До судової системи відносяться також дисциплінарні суди, які є найнижчими елементами судової системи країни [13, с. 7-8, 10]. Призначення суддів як Верховного суду, так і суддів нижчих інстанцій (за поданням Верховного суду) віднесено до компетенції Кабінету Міністрів. При цьому обов'язковим для кандидата на посаду судді є проходження спеціального навчання. Інститут помічників суддів Японії в основних рисах нагадує аналогічний інститут у судовій системі України. В обов'язки помічника входить підготовка теоретичного та практичного матеріалу у справі і формування звіту на його підставі. Звіт подається судді для подальшого вирішення справи [49, с. 84].

Управління справами судів у Великобританії віднесено до компетенції Служби судів та трибуналів Її Величності (HM Courts & Tribunals Service). Служба судів і трибуналів є виконавчою установою, що функціонує в межах

Міністерства юстиції та є відповідальною за адміністрування кримінальних, цивільних та сімейних судів та трибуналів в Англії та Уельсі, а також деяких судів Шотландії та Північній Ірландії. Ця установа працює з незалежною судовою системою з метою забезпечення функціонування справедливої та ефективної системи правосуддя. До штату Служби судів та трибуналів Її Величності входять близько 17 000 співробітників, які працюють в Англії, Уельсі, Шотландії та Північній Ірландії та до компетенції яких віднесено:

- забезпечення підтримуючої адміністрації для справедливої, ефективної та доступної системи судів та трибуналів;
- підтримка незалежної судової влади при здійсненні правосуддя;
- сприяння вдосконаленню всіх аспектів управління судами та трибуналами;
- ефективне співробітництво з іншими організаціями та органами правосуддя, включаючи юридичні професії, для покращення доступу до правосуддя;
- співпраця з державними департаментами та відомствами для покращення якості та своєчасності прийняття ними рішень, спрямована на зменшення кількості справ, що надходять до судів та трибуналів [41].

Питання організації судової системи Великобританії та правового становища суддів визначаються нормами Закону про суди та юридичні послуги 1990 року. Судова система Англії та Уельсу становлять: Апеляційний суд Англії й Уельсу; Високий суд Англії й Уельсу; Суд корони; Суд графства; трибунали. Аналогічною до судової системи Англії та Уельсу є побудова судової системи Північної Ірландії, різниця полягає у назві, адже зазначається, що це суди саме Північної Ірландії [6]. Зауважимо, що законодавство Великобританії не передбачає наявність у судах апарату суду з усіма необхідними штатними одиницями.

У Федеративній Республіці Німеччина (ФРН) Організація судової системи закріплена на конституційному рівні. Ст. 92 Основного Закону ФРН від 23 травня 1949 року (зі змінами від 29 вересня 2020 року) проголошує, що судова

влада покладається на суддів; його здійснюють Федеральний конституційний суд, федеральні суди, передбачені Основним законом, і суди федеральних земель. Суди касаційної інстанції є Федеральний Конституційний Суд ФРН, а для сфер звичайної, адміністративної, фінансової, трудової та соціальної юстиції – Федеральний Верховний суд, Федеральний адміністративний суд, Федеральний фінансовий суд, Федеральний суд з питань праці і Федеральний соціальний суд як вищі суди [20]. Суди земель апеляційної інстанції представлені Вищими регіональними судами та регіональними судами, які є судами загальної юрисдикції, а також Вищими трудовими, адміністративними, фінансовими та соціальними судами. Суди першої інстанції є місцеві суди загальної юрисдикції, а також спеціалізовані трудові, адміністративні, фінансові та соціальні суди відповідно. Призначення суддів федеральних судів входить до компетенції Комітету з підбору суддів. Водночас у процесі відбору суддів приймають участь федеральні міністри, відповідальні за певну предметну сферу, а також експертів, призначених Бундестагом (ст. 95) [20].

Правовий статус суддів визначається нормами Конституційного закону ФРН про суди (зі змінами від 7 липня 2021 року). У Вищих обласних судах та регіональних судах є голова, а також головуючі та інші судді. Водночас, в місцеві суди очолюють одноособові судді. Всі працівники апарату відповідного суду відносяться до державних службовців різних груп [11]. Рішення про призначення суддів на місцевому рівні, зокрема перше, довічне призначення, чи підвищення приймає Управління юстиції відповідної землі. Жодних вимог щодо стажу, віку для першого призначення судді у Німеччині немає. Для кандидата на посаду судді є обов'язковим проходження спеціального навчання.

В ході аналізу законодавства ФРН про статус суддів констатуємо, що посада помічника судді взагалі ним не передбачена. Але водночас, існує посада правозастосовників (*Rechtspfleger*) - це є державні службовці, які досягли 3-го кваліфікаційного рівня і яким доручено виконувати важливі завдання у сфері відправлення правосуддя, зокрема багато тих, які раніше були зарезервовані для суддів і прокурорів. Це, зокрема, питання земельної книги та реєстру, питання

нагляду та спадкування, що доручаються ним для самостійного вирішення. Судові працівники також беруть участь у зверненні стягнення на нерухоме майно, накладенні арешту на вимоги, видачі повідомлень та повідомлень про примусове виконання, розгляді справи про неплатоспроможність та стягненні штрафів та позбавлення волі. У значній частині сфери їхньої відповідальності їхні рішення підпорядковуються лише закону і не пов'язані інструкціями. Крім того, чиновники Rechtspflegerdienst також активні у важливих сферах судового управління або як окружні аудитори.

В Італії конституційна юрисдикція покладається на Конституційний Суд. Спеціальні юрисдикції, передбачені Конституцією, є адміністративними, бухгалтерськими та військовими. Звичайну юрисдикцію, як зазначалося, здійснюють звичайні магістрати, які вважаються такими, оскільки вони встановлені та регулюються правилами судової системи. Правові засади побудови судової системи Італії та статусу суддів визначено у Королівському указі «Судова система» від 30 січня 1941 року № 12. Вищим конституційним органом, відповідальним за формування суддівського корпусу, який утворює допоміжні органи, необхідні для реалізації покладених на нього завдань. Такі допоміжні органи можуть відповідати за добір та кваліфікацію суддів (комісії, академії та школи суддів), дисциплінарну відповідальність суддів (різні види судових та дисциплінарних інспекцій) [9, с. 44]. Правовий статус Вищої ради магістратури Італії врегульовано нормами Конституції Італійської Республіки від 27 грудня 1947 року (зі змінами від 19 січня 2018 року) та спеціальним законом. Вищу раду магістратури очолює Президент Республіки, який приймає безпосередню участь у її формуванні і може розпустити у випадку неможливості подальшого функціонування цього органу.

Рішення з призначення на посади суддів приймається Вищою радою магістратури, а також нею вирішуються питання призначення на керівні судові посади, проведення іспитів на посаду суддівського помічника, застосування дисциплінарних стягнень до суддів тощо. Можна зауважити, що обов'язковою вимогою для призначення кандидата на посаду судді є проходження ним

стажування як судового аудиторю, для чого проводиться конкурс шляхом письмових іспитів. Просування по службі в судовій системі здійснюється шляхом проведення іспиту та кваліфікаційного конкурсу; - шляхом конкурсу за кваліфікацією та за окремими заслугами після перевірки.

Досліджуючи Республіку Польщу виявлено що основним нормативно-правовим документом, в якому закріплено правові та організаційні основи функціонування судів загальної юрисдикції є Конституція Польщі від 2 квітня 1997 року та Закон про систему судів загальної юрисдикції від 27 липня 2001 року (зі змінами від 14 липня 2021 року). Конституція Республіки Польща передбачає наступну організацію судової системи держави: Верховний суд; суди загальної юрисдикції; адміністративні суди, в тому числі Верховний адміністративний суд; військові суди (ст. 173) [12].

Згідно Закону Республіки Польща про систему судів загальної юрисдикції до судів загальної юрисдикції належать районні, окружні та апеляційні суди. При цьому керівними органами судів є: в районному суді – голова суду та керівник апарату суду; в обласному суді – голова суду, колегія суду та керівник апарату суду; в апеляційному суді – голова суду, колегія суду та керівник апарату суду. Адміністративний нагляд за діяльністю судів загальної юрисдикції здійснюється Міністром юстиції (ст. 9). Голова суду призначається Міністром юстиції. Міністр юстиції також визначає кількість заступників голови [8].

Повноваженнями з кадрового забезпечення суду на локальному рівні наділені голова суду та керівник апарату. Зокрема, голова суду вирішує питання щодо призначення суддів, визначає коло обов'язків суддів, розклад реєстрів та замін суддів, необхідність забезпечення належного розподілу суддів, а також є офіційним начальником суддів, помічників суддів. В свою чергу, керівник апарату суду: здійснює керівництво адміністративною діяльністю суду; є посадовою особою та здійснює діяльність у сфері трудового права та представляє суд з цього приводу перед працівниками суду; визначає за погодженням з головою суду розподіл і чисельність окремих посад в судових відділах (§ 1 ст. 31a) [12].



Питання призначення суддів врегульовано Конституцією Республіки Польща, згідно якої судді призначаються Президентом Республіки за пропозицією Національної ради судочинства на невизначений час (ст. 179) [12]. Врегулюванню питань щодо призначення на посади суддів районного суду, обласного суду та апеляційного суду відведено норми окремого розділу II «Судді та засідателі» Закону Республіки Польща про систему судів загальної юрисдикції. Судді судів загальної юрисдикції, а саме судді районного суду, обласного суду та апеляційного суду призначаються на посаду Президентом Республіки Польща (§ 1 ст. 55).

Національна рада судочинства Республіки Польща діє у відповідності до Закону про Національну раду судочинства від 12 травня 2011 року (зі змінами від 17 лютого 2021 року). Основними повноваженнями цього органу є: розгляд та оцінювання кандидатів на посади суддів Верховного Суду, адміністративних судів, загальних і військових судів, помічників суддів; подання пропозицій Президенту Республіки Польща щодо призначення на посади суддів Верховного Суду, адміністративних судів, загальних і військових судів; розгляд клопотань про відставку судді; розгляд клопотань суддів у відставці про повернення на посаду судді; висловлення думки щодо звільнення голови або заступника голови суду тощо [7].

Що стосується оплати праці суддів, то для визначення базової заробітної плати судді відповідного року є середня заробітна плата у другому кварталі попереднього року, оголошена в Офіційному віснику Республіки Польща «Monitor Polski» президентом Центрального статистичного управління відповідно до ст. 20 п.2 Закону про пенсії з Фонду соціального страхування від 17 грудня 1998 року. Оплата праці суддів також диференціюється на надбавку за багаторічну роботу, яка становить 5% від базової заробітної плати, починаючи з шостого року роботи, та збільшується на 1% щороку до досягнення 20% базової заробітної плати (§ 1, 7 ст 91). Керівник апарату суду має право отримання заробітної плати, розмір якої встановлюється Міністром юстиції (§ 1 ст. 32с) [8].

Вимоги до помічників суддів та їх правовий статус регламентовані нормами глави 4 розділу IV Закону Республіки Польща про систему судів загальної юрисдикції. Помічником судді може бути особа, яка:

- є громадянином Республіки Польща і в повній мірі користується громадянськими та цивільними правами;
- має бездоганний характер; 3) здобула юридичну освіту в Польщі та отримала ступінь магістра або іноземну освіту, визнану в Польщі;
- досягла 24-річного віку (§ 2 ст. 155).

Також важливо зазначити, що конкурсний відбір кандидатів на посаду помічника судді спрямований на вибір кандидата з найкращими знаннями та найвищою кваліфікацією, схильностями та загальними здібностями, необхідними для виконання обов'язків помічника судді (§ 2а ст. 155). Помічники суддів проходять обов'язкове навчання в Національній школі судочинства та прокуратури і стажування протягом року. Якщо в Україні законодавством передбачено здійснення керівництва помічника судді відповідним суддею, то керівництво помічника судді за польським законодавством здійснює голова відповідного суду (§ 1 ст. 22) [8].

В Республіці Польща державним органом, який під керівництвом Міністра юстиції здійснює підготовку, періодичне навчання та підвищення кваліфікації кадрів для судової системи, є Національна школа судочинства та прокуратури. Правовий статус цього органу визначається нормами Статуту Національної школи судочинства та прокуратури, затвердженого указом Міністра юстиції від 19 серпня 2015 року. У сфері кадрового забезпечення судової системи держави основними завданнями діяльності зазначеного органу є: проведення судової підготовки, метою якої є отримання слухачами необхідних знань та практичної підготовки до зайняття посад судді; підготовка та підвищення кваліфікації суддів з метою доповнення їх фахових знань та професійних навичок; навчання та підвищення кваліфікації суддів, помічників суддів, а також посадових осіб судів з метою підвищення їх професійної кваліфікації; проведення аналізів та досліджень, спрямованих на визначення компетенції та кваліфікації, необхідних

для посади в судах з метою їх використання в навчальній діяльності; проведення аналізів та досліджень, спрямованих на визначення потреб у навчанні суддів, помічників суддів, секретарів судів [42].

В ході вивчення особливостей кадрового забезпечення судової системи деяких країн пострадянського простору, можна констатувати, що в сучасних країнах світу основними формами передачі судових повноважень є призначення та вибори. Водночас як призначення, так і вибори суддів різняться багатьма моделями, в тому числі з поєднанням їх обох. І призначення, і обрання суддів не є універсальними формами організації судової влади, оскільки в тих чи інших умовах можуть нести в собі як позитиви, так і негативи.

Запозичення Україною європейського досвіду у сфері добору кадрів сприятиме прозорому і справедливому добору претендентів на посаду судді. Досвід європейських країн може бути прийнятним і корисним для України в частині вирішення завдань стосовно розширення функцій судів і поширення незалежності суддів, а також їх зобов'язання підпорядковуватись лише закону. Варто загострити увагу на дотриманні таких міжнародних та європейських стандартів як прозорість, відкритість, недопущення виникнення неформальних зобов'язань майбутнього судді перед особами, які можуть впливати на процес правосуддя, недопущення впливу чи тиску на формування суддівського корпусу з боку інших державних органів, політичних партій, бізнесових структур тощо.

Не менш важливою є проблема призначення суддів на адміністративні посади. Єдиного уніфікованого способу призначення суддів на адміністративні посади в країнах Європи не існує. Але за європейськими стандартами кар'єрне просування суддів має здійснюватися незалежними органами, до складу яких входять висококваліфіковані фахівці, у переважній більшості представники суддівського корпусу. Такими органами є Вища рада магістратури, Вища рада правосуддя, Вища судова рада, про які вже згадувалося. Особлива процедура існує здебільшого щодо призначення голови Верховного суду. Найчастіше він призначається главою держави з числа суддів Верховного Суду. Пропозиції щодо кандидатур можуть надаватися загальними зборами Верховного Суду

(Польща) або вищими органами суддівського самоврядування. При цьому роль глави держави у вказаному процесі не є вирішальною, а деякі конституції навіть обумовлюють неможливість відхилення главою держави кандидатур, які вносяться вдруге. Зважаючи на проведені паралелі, можна погодитись, що незалежним органом, який приймає рішення про призначення суддів на адміністративні посади та звільнення їх, визначена Вища Рада юстиції, перейменована 2016 р. у Вищу раду правосуддя, наділена такими повноваженнями на підставі подання відповідної ради суддів, але, як нам видається, передчасно, оскільки вони не узгоджуються з відповідними положеннями Конституції України, а також європейськими стандартами. Адже згідно з п. 1.3 Європейської хартії про закон для суддів не менше половини складу такого органу мають становити обрані до нього судді. виправити дану ситуацію можливо лише шляхом внесення відповідних змін до Конституції України.

Отже, як показало дослідження європейського досвіду адміністративно-правового забезпечення функціонування судової системи, в ході реформування вітчизняної судової системи використовувався зарубіжний досвід, але його запозичення не мало системного характеру. Разом з тим, окремі елементи запозичення зарубіжного досвіду вже простежуються і можуть бути використані в подальшому, що стане ще одним кроком назустріч вдосконаленню судової системи та побудові правової держави в Україні.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АПАРАТІ МІСЦЕВОГО ЗАГАЛЬНОГО СУДУ

#### **3.1. Пріоритетні напрями якісного менеджменту персоналу апарату місцевого загального суду**

Реформування судової системи України передбачає впровадження ефективних методів адміністрування та вимагає переосмислення ролі кадрового менеджменту в органах судової влади, спрямованих на формування висококваліфікованого апарату суду з позицій підвищення вимог державного управління до забезпечення міжнародно-правових стандартів. Необхідність радикальних перетворень кадрового менеджменту суду та забезпечення ефективного професійного розвитку зумовлена потребою у висококваліфікованих кадрах, компетентних фахівцях, здатних до відповідального прийняття рішень в умовах реформування судової системи України.

На важливості вдосконалення кадрової політики наполягають експерти Проєкту ЄС «Право-Justice, які протягом останніх років допомагають залучати правничу спільноту до процесу розробки державної політики у сфері правосуддя. Так, в одному із звітів проєкту окремо наголошується, що більшість проблем у досліджуваній сфері суспільних відносин зумовлює «кадровий голод в судовій системі, який негативно впливає на строки розгляду справ, доступ до суду (відсутність працюючих суддів у деяких регіонах), надвисокий рівень навантаження на суддів всіх інстанцій та якість розгляду справ».

Однак, в умовах сьогодення, складних викликів, породжених війною, об'єктивно знижуються можливості потенціалу розвитку як на мікро, так і на макрорівнях. З цієї причини аналітики й дослідники більшу увагу зосереджують на питаннях збереження потенціалу, оскільки втрата працездатного населення,

відтік інтелектуального капіталу за кордон, знищення інфраструктури, загострення проблем соціального характеру, руйнування системи освіти на окупованих територіях, погіршення ментального здоров'я та інші негаразди засвідчують, що втрати людського потенціалу будуть відчутними і в майбутньому. З цієї причини, наголошують науковці, «під час війни збереження людського потенціалу стає важливим питанням, оскільки війна може мати серйозний вплив на фізичне, психічне та емоційне благополуччя окремих осіб і громад. Збитки, завдані війною, можуть призвести до втрати навичок, знань і здібностей, необхідних для відновлення і розвитку суспільства. Тому інвестиції у збереження людського потенціалу мають важливе значення для відновлення і розвитку суспільства під час і після війни» [38].

Унаслідок такого стану справ особливої значимості набуває кадрова робота, спрямована на забезпечення належного рівня професійної освіти працівників апаратів судів, а становлення системи професійного безперервного навчання кадрів стало назрілою потребою. Для вирішення зазначеної проблеми можна застосовувати загальні засади кадрового менеджменту, у межах якого треба враховувати вимоги до компетентності (ступеня обізнаності та кваліфікації), кількісні (чисельність працівників) та якісні параметри (рівень професійної підготовки, досвід роботи), соціальні (комунікабельність, дисциплінованість) та психологічні (рівень моралі, культури) характеристики працівника, що дає змогу розробляти дієву стратегію розвитку персоналу формування кадрового складу в організації [3, с. 12-13]. Але зрозуміло, що робота працівника апарату суду має суттєву специфіку, яку необхідно визначати і враховувати, проявом такої роботи стає професіоналізація, що зумовлює необхідність постійного пошуку оптимальної моделі професійного навчання фахівців апарату суду [17, с. 37].

Під професійною підготовкою працівника апарату суду слід розуміти процес навчання професійним знанням, умінням і навичкам, необхідним для належного виконання посадових функцій і повноважень посади, що заміщається

в апараті суду. При цьому під професійними знаннями слід розуміти цілісну й систематизовану сукупність інформації про діяльність під час реалізації повноважень у рамках виконання посадових обов'язків. Ці знання включають розуміння працівником апарату суду своїх завдань, функцій, прав і обов'язків. Уміння ж можна розуміти як похідну категорію, тобто це професійні знання, втілені під час вирішення конкретних службових проблем, що постають під час зайняття конкретної посади. Під навичками слід розуміти вміння працівника, що здійснюються ним автоматично в режимі реального часу. Вони дозволяють заощаджувати службовий час, зводити до мінімуму помилки.

Під безперервною професійною підготовкою мається на увазі цілеспрямований, здійснюваний протягом усієї службової діяльності процес підвищення кваліфікації в межах наявного в працівника апарату суду рівня професійної освіти або досягнення ним більш високого освітнього рівня за фахом. Цей процес містить у собі:

- обов'язкову професійну підготовку осіб, уперше прийнятих на роботу в апарат суду;
- обов'язкове підвищення кваліфікації;
- обов'язкову професійну перепідготовку; відрядження на стажування.

Що стосується рівня освіти й спеціальності працівників апарату суду, то зазначимо, що не всі посади в апараті вимагають наявності вищої юридичної освіти. Унаслідок необхідності вирішення всіх можливих організаційних проблем (правового, економічного, технічного й іншого характеру), які можуть стати перед суддівським корпусом конкретного суду при підготовці або під час здійснення правосуддя, в апараті суду необхідні фахівці не тільки з юридичною освітою, але й з економічною або технічною.

Якщо ж мова йде про рівень освіти, то враховуючи складність і важливість завдань, що виконуються судом, а так само його статус, до роботи в апараті суду слід допускати лише кандидатів, що мають вищу освіту. При цьому слід урахувати, що Законом України «Про вищу освіту» передбачено кілька рівнів

вищої освіти, перший з яких (початковий рівень) виступає підставою для одержання ступеня молодшого бакалавра й припускає здобуття особою загальнокультурної та професійно орієнтованої підготовки, спеціальних умінь і знань та певного досвіду їх практичного застосування з метою виконання типових завдань, що передбачені для первинних посад у відповідній галузі професійної діяльності (ч. 1 ст. 5 Закону).

Для посад в апараті суду, не пов'язаних з необхідністю мати юридичну освіту, можна допустити осіб з дипломом вищої освіти із ступенем молодшого бакалавра. Для посад, що вимагають отримання юридичної освіти, на наше глибоке переконання, рівень молодшого бакалавра недостатній, і необхідно мати рівень вищої освіти не менше бакалавра. По-перше, він передбачає успішне проходження навчання в обсязі у два рази більшого, ніж для молодшого бакалавра. По-друге, рівень вищої освіти бакалавра припускає здобуття особою теоретичних знань та практичних умінь і навичок, достатніх для успішного виконання професійних обов'язків за обраною спеціальністю, що вже зробить можливим повноцінне виконання покладених на особу обов'язків в апараті суду.

Надалі для працівників апарату суду, уперше прийнятих на роботу в систему судоустрою, протягом першого року їх роботи необхідно, на наш погляд, забезпечити проходження спеціальної підготовки на базі Національної школи суддів з її регіональними підрозділами. На законодавчому рівні така вимога існує тільки стосовно державних службовців (п. 9 Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування). Але з огляду на те, що в складі апарату суду є працівники з іншим статусом, на наш погляд, зазначену вимогу слід поширити й на них.

Основними завданнями, які можуть вирішуватися під час підготовки працівників апаратів судів, уперше прийнятих на роботу в системі судоустрою, є: виявлення відсутніх для ефективного виконання обов'язків у рамках займаної посади в апараті суду знань, умінь і навичок; організація відповідно



до отриманої інформації навчального процесу за програмами основної й додаткової професійної освіти; визначення рівня підготовки тих, хто навчається.

При організації навчання вперше прийнятих на службу в апарат суду важливо правильно визначити концепцію програми та її особливості. Навчальна програма повинна розроблятися з метою підвищення ділової кваліфікації, розширення й поглиблення знань, навичок і вмінь, що служать на початковому етапі їх професійної діяльності в апараті суду. Програми повинні забезпечити формування у слухачів розуміння концепції державної служби взагалі й специфіки роботи судів, що забезпечують здійснення правосуддя.

Важливим етапом у процесі підвищення рівня професійної підготовки кадрів є підвищення кваліфікації й професійна перепідготовка працівників апарату суду. Адже одним із способів забезпечення результативності діяльності суду є постійне зростання професіоналізму фахівців апарату судів. Підвищення й підтримка високого рівня професіоналізму та професійної дисципліни, дотримання традицій у сфері професійної культури допоміжного персоналу судових органів та й інших державних службовців апарату суду визнаються одним із основних напрямів постійного удосконалення судової системи і за кордоном, наприклад у Німеччині [16, с. 246].

Професійна перепідготовка має своєю метою заміщення іншої посади, що вимагає інших професійних знань, і проводиться вона у разі істотної зміни умов трудового договору (контракту), при переведенні до іншого суду і при ротації кадрів апарату суду. На відміну від перепідготовки підвищення кваліфікації або стажування – це заходи, що здійснюються періодично, але не рідше одного разу в три роки. Приводом можуть служити призначення на іншу посаду в порядку посадового росту, включення до кадрового резерву на конкурсній основі, результати атестації.

Водночас, коли йдеться про подальше посилення вимог до стандартів професії судді, варто мати на увазі, що спостерігається падіння привабливості

суддівської професії. Якщо під час добору на посади суддів у 2017 році в середньому на одне місце кандидувався 10 осіб, то у 2023–24 роках, коли був оголошений конкурс на посади суддів в апеляційних судах, цей показник становив уже 3,3 особи. І це при тому, що йдеться про суддів апеляційного рівня, де до конкурсу допущені не лише судді першої інстанції, а й адвокати та науковці. Тож якщо дефіцит суддівських кадрів на сьогодні становить понад 2 тисячі, а кількість охочих стати суддями постійно зменшується, то потенційно виникає проблема якості та перспектив заміщення вакантних посад суддями, які відповідають необхідним стандартам.

Отже, щодо добору кандидатів на посаду судді, кар'єри судді та кваліфікаційного оцінювання суддів у Стратегії передбачено наступні напрями та заходи:

- удосконалення процедури заміщення вакантних посад суддів у місцевих судах кандидатами на посаду судді та суддями за окремими конкурсними процедурами;
- удосконалення процедури добору кандидатів на посаду судді місцевого суду шляхом запровадження ефективних методів відбору кандидатів, програм їх підготовки та методик оцінювання результатів підготовки кандидатів, можливості стажування кандидатів у судах;
- удосконалення кваліфікаційних вимог до кандидатів на посаду суддів місцевих, апеляційних судів, вищих спеціалізованих судів та Верховного Суду;
- запровадження проходження суддями апеляційних, вищих спеціалізованих судів та Верховного Суду, які не мають суддівського досвіду, підготовки у Національній школі суддів України;
- розширення програм спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді, підвищення кваліфікації суддів;
- удосконалення порядку та методології кваліфікаційного оцінювання суддів (кандидатів на посаду судді);

- запровадження можливості використання аутсорсингу та програмно-апаратних комплексів у процедурах добору та конкурсних процедурах;
- удосконалення методик перевірки особистих морально-психологічних якостей (психологічного тестування) судді (кандидата на посаду судді) та врахування їх результатів;
- удосконалення моделі і процедур проведення регулярного оцінювання судді; запровадження стандартів щодо змісту та обсягу розкриття інформації, отриманої чи створеної при здійсненні процедур кваліфікаційного оцінювання, з урахуванням європейських стандартів та кращих практик;
- закріплення на законодавчому рівні принципів стабільності і передбачуваності розміру суддівської винагороди, інших виплат суддям як складових їх незалежності, а також оплати праці працівників апаратів судів; перегляд механізмів визначення щомісячного довічного грошового утримання судді;
- запровадження строковості (5 років) призначення Вищою кваліфікаційною комісією суддів України ректора та проректорів Національної школи суддів України;
- удосконалення механізмів дотримання вимог антикорупційного законодавства особами, призначеними на посади ректора та проректорів Національної школи суддів України;
- запровадження обов'язкового щорічного оприлюднення звіту про роботу Національної школи суддів України.

Підсумовуючи, слід зазначити, що вдосконалення кадрового менеджменту в судових органах повинно забезпечити: стабільність кадрів та одночасно необхідне та заплановане оновлення, об'єктивність оцінки професійних та моральних якостей кандидатів на посади в апараті суду, забезпечення умов для службової кар'єри та зростання здібних молодих фахівців та мотивацію для закріплення спеціалістів із досвідом, публічність та транспарентність кадрової політики, належний рівень матеріального та інформаційнотехнічного

забезпечення, попередження та запобігання проявам недоброчесності та, відповідно, корупції.

### **3.2. Формування нової парадигми професійного розвитку персоналу місцевого загального суду**

Для удосконалення функціонування апарату суду визначиві слабкі місця, виправлення яких підвищить ефективність роботи апарату суду. Це може бути оптимізація процесуального законодавства із конкретизацією повноважень працівників апарату суду у межах виконання допоміжних функцій щодо здійснення суддями правосуддя; запровадження у штаті апарату суду посад з метою виконання медіативних функцій; оптимізації розподілу службових повноважень між працівниками апарату суду; недопущення зменшення кількості приміщень судів першої інстанції у процесі оптимізації їх структури та формування на нижньому рівні судової системи окружних судів; покращення технічного забезпечення апаратів судів та реалізації положень Концепції «електронного суду»; збереження професійних кадрів апаратів судів шляхом підвищення рівня оплати їх праці та соціального статусу та інше.

Окремо виділимо необхідність визнання місцевих загальних та апеляційних судів самостійними розпорядниками коштів, що виділяються на їх функціонування. Це дасть можливість апаратам зазначених судів більш ефективно та оперативно вирішувати питання у межах свого головного завдання, передбаченого Законом – організаційного забезпечення діяльності суду. З початком оптимізації структури судоустрою шляхом укрупнення загальних судів першої інстанції така пропозиція актуалізується, і перешкода у вигляді недостатньої кількості працівників апарату судів першої інстанції у процесі оптимізації зникне.

Перевірити результат підвищення ефективності роботи апарату суду можливо лише за допомогою його оцінки. Проте оцінювання роботи суду є

ефективним, якщо у його основу покладено стандарти якості та перевірені методи оцінки відповідності суду таким стандартам. Основою зазначених стандартів є суспільні очікування щодо якості судових послуг (наприклад, повноти інформації, зручності та комфортності судових приміщень тощо), а також показники роботи суду (наприклад, тривалість судових проваджень, питома вага розглянутих справ тощо). Суд, який відповідає встановленим стандартам, можна назвати, відповідно до міжнародних засад судової досконалості, досконалим судом.

Важливо зазначити, що основною метою оцінювання якості роботи суду є вдосконалення організації його роботи, а саме підвищення ефективності, продуктивності та якості судових процедур.

Система оцінки якості функціонування суду, що поступово запроваджується в Україні, включає чотири напрями оцінювання, серед яких ефективність судового адміністрування та своєчасність судового розгляду.

При цьому система поєднує у собі три механізми оцінки:

1. Внутрішня оцінка якості функціонування суду:

- анкетування суддів та працівників апарату;
- експертний аналіз судових рішень і своєчасності судового розгляду.

2. Зовнішня оцінку якості роботи суду через опитування громадян – учасників судових проваджень за методологією карток громадянського звітування (КГЗ).

3. Аналіз даних судової статистики.

Під час оцінювання ефективності роботи апарату суду доречною видається оцінка професіоналізму, управлінських та ділових якостей працівників апарату суду та його керівника як важливої складової судового адміністрування в цілому та забезпечення судової діяльності. Оцінка діяльності апарату суду повинна здійснюватися на кількох рівнях п'ятьма групами суб'єктів оцінювання:

- суддями відповідного суду;
- самими працівниками апарату суду;

- державними органами (наприклад ДСА України);
- громадянським суспільством (наприклад, громадські організації, ЗМІ);
- громадянами (користувачі послуг суду).

Проведення оцінювання якості роботи апарату суду дозволить визначити значення участі апарату суду у сфері забезпечення судової діяльності.

Вирішення проблем лідерства у суді. Одним з основних результатів судової реформи 2010 р. стало кардинальне скорочення повноважень голів судів, позбавлення їх впливу на судовий процес, мінімізація повноважень з управління апаратом суду тощо. Автори судової реформи мали на меті підвищити рівень внутрішньої незалежності суддів і позбавити посаду голови суду колишньої ваги, залишити лише вирішення окремих внутрішньоорганізаційних питань діяльності суду. При цьому частину повноважень голови суду було скасовано, а значний їх перелік передано керівнику апарату суду, внаслідок чого майже всі адміністративні повноваження щодо організації кадрової роботи в суді сконцентровані у керівника апарату суду.

Науковці зазначають, що чинний розподіл повноважень між головою суду та керівником апарату встановлює умови подвійного підпорядкування працівників апарату суду голові суду, його заступникам, керівникові апарату, його заступнику. При цьому помічник судді, консультант і секретар судового засідання підпорядковуються ще й суддям, за якими вони закріплені. На думку вчених, така ситуація робить здійснення контролю за ефективністю діяльності роботи суду з боку його голови менш результативним, нівелює значення цієї посади у питаннях кадрового забезпечення відповідного суду.

Законодавчий порядок відносин між головою суду та керівником апарату цього суду створив певне двовладдя. Доцільно дозволити голові суду за рекомендацією керівника територіального управління чи голови ДСА самостійно призначати та звільняти керівника апарату суду, а також застосовувати заохочення чи накладення дисциплінарних стягнень [18, с. 209].

Саме наявність неоднозначних норм законодавства і майже протилежних варіантів вирішення проблеми робить актуальним розв'язання цього питання у Концепції удосконалення функціонування апарату суду. Але до вказаної проблематики варто підходити не з позиції «хто повинен призначати та звільняти керівника апарату суду», а з позиції визначення завдань і змісту лідерства у суді. Так вже склалося і цього не змінити, що умовно всіх працівників суду можна поділити на дві категорії: зі статусом судді, зі статусом працівника апарату суду. Законодавець вже визначився з тим, що статус зазначених категорій значно відрізняється між собою і конкретно встановив завдання кожної з категорій. Безперечно, що суд не може складатися лише із суддів, або лише із працівників апарату суду. Тому ситуація наявності двох «лідерів» у суді є нормальною і неминучою. І щоб удосконалити діяльність апарату суду, доцільно рухатися у напрямку прийняття ситуації, що склалася, чіткого визначення меж компетенцій і взаємної поваги між усіма працівниками суду.

Оптимізації кадрової роботи в апараті суду. Переконані, що підвищення ефективності роботи співробітників апаратів судів неможливе без наукової оцінки структури як державної служби в цілому, так і конкретно служби в системі судоустрою, суті кадрових процесів, виявлення причин помилок і труднощів у роботі з кадрами, обґрунтування важливості опрацювання шляхів підвищення їх професійної компетентності, усвідомлення, що від рівня діловитості, прогресивної орієнтації й моральності кадрів, їх здорової зацікавленості у кар'єрному зростанні й підвищенні свого соціального статусу залежить ефективність служби органів судової влади відповідно до реалій сучасності.

У подібних умовах потрібні і корекція кадрової роботи, і вироблення нових та вдосконалення існуючих технологій роботи з персоналом. Це дозволить звести до мінімуму прояв негативних факторів, таких як «старіння» персоналу, недостатній рівень освіти, створить максимально сприятливі умови для службового зростання й кар'єрного просування.

Завдання щодо добору кадрів і розміщення їх на посадах, їх професійної підготовки можна вирішувати шляхом удосконалення функціонування апарату суду. При їх виконанні необхідно дотримуватися наступних умов:

- системності – побудови системи кадрового забезпечення апаратів судів як підсистеми загальнодержавної кадрової політики, заснованої на взаємозв'язку, погодженості, послідовності й спадкоємності всіх елементів;
- комплексності – врахування організаційних, правових, соціально-психологічних, економічних і інших факторів, що впливають на стан кадрів апаратів суду;
- гласності, об'єктивності і конкурсності у кадровій роботі, що реалізуються через відповідні механізми й процедури кадрової роботи;
- нормативної забезпеченості.

Мета оптимізації кадрової роботи – забезпечення судів компетентними й кваліфікованими кадрами для їх апаратів, здатними ефективно здійснювати свої функції в нових умовах діяльності.

Оптимізації правових основ роботи працівників апарату суду. Вже зараз можна говорити про проблему формування реєстру державних посад державної служби в апаратах судів. На наш погляд, зазначене питання вимагає чіткого вирішення на рівні одного підзаконного акта. Особливо у світлі реформування місцевих судів, укрупнення їх структури і можливої потреби запровадження нових штатних одиниць у апаратах відповідних судів. Так само як і в апараті Верховного Суду.

Слід також враховувати, що вимоги до посади в апараті суду не обмежуються тільки кваліфікацією. Додаткові вимоги можуть стосуватися цілої низки питань: знання державної мови, знання законодавства, навички роботи з комп'ютерною й оргтехнікою, вимоги до моральних і ділових якостей, для окремих служб, що забезпечують безпеку роботи суду – вимоги до стану здоров'я, володіння зброєю, до моральних і ділових якостей тощо.



Фіксування вимог до усіх штатних одиниць апарату суду повинно відбуватися централізовано, без можливості зміни переліку вимог на локальному рівні і бажано на рівні одного підзаконного акта. Особливої конкретизації вимагають вимоги до моральних і ділових якостей працівника апарату суду та вимоги до стану здоров'я (з відсиланням до переліку хвороб, що перешкоджають виконанню особою посадових обов'язків в апараті суду).

При прийманні на роботу в апарат суду лише вдале проходження конкурсу (тестування) не має безпосереднього правового результату; враховуються результати співбесіди і завжди призначення на посаду оформлюється у правовому акті (постанові, розпорядженні, наказі) керівника органу. На наш погляд, значення об'єктивних складових під час конкурсу на зайняття вакантної посади в апараті суду слід кардинально підвищити у порівнянні із суб'єктивними складовими (співбесіди).

Напрямки підготовки кадрів для апаратів судів. Слід кардинально змінити погляд на професію судового адміністратора. По-перше, в Україні професія судового адміністратора повинна охоплювати не лише посади керівника (заступника керівника) апарату суду або керівників структурних підрозділів, а й інші посади апарату суду. У нашому випадку розширення переліку посад цієї професії і її нормативне визнання із встановленням гарантій матеріального забезпечення та соціального захисту підвищить інтерес до професії серед молодих фахівців, зменшить відтік кадрів з високим рівнем професійного досвіду, що забезпечить підвищення ефективності роботи не лише апаратів, а й судів загалом.

Для забезпечення такого підходу у роботі з кадрами апарату суду необхідно розглянути можливість створення поряд із Національною школою суддів України Національну школу судових адміністраторів. Оскільки цілком є очевидним, що у світлі судової реформи і надзвичайно високого навантаження на всі органи, що беруть участь у підготовці і формуванні кадрів суддівського корпусу, Національна школа суддів України зобов'язана майже всі ресурси

направляти на вирішення проблем саме у сфері спеціальної підготовки кандидатів на посади суддів та професійних суддів, робота ж з працівниками апарату суду відходить на другий план. І це в той час, коли вже існує розуміння потреби у зміні ставлення до рівня важливості професії працівника апарату суду, формування професії судового адміністратора, підвищення ефективності роботи працівників апаратів судів і залучення їх до вирішення завдання повернення довіри населення до судів. І відкласти вирішення проблематики формування і розвитку професії судового адміністратора на час завершення формування суддівського корпусу за новими стандартами є неможливим, тому що це не виправдано подвоює термін проведення судової реформи і строки вирішення покладених на неї завдань. Саме тому створення Національної школи судових адміністраторів може стати дієвим каталізатором підвищення ефективності роботи суду.

Апарат суду на чолі із керівником повинні не лише бути підзвітними суддівському корпусу відповідного суду у питаннях забезпечення належного технічного оснащення приміщень суду, організації ремонту, ведення діловодства і судової статистики, виклику учасників процесу, фіксування судового процесу технічними засобами тощо, а й повинні отримати потрібні ресурси і повноваження для забезпечення професійного виконання зазначених завдань.

Необхідно поліпшити рівень матеріальної винагороди праці працівників апарату суду, скасувавши шокуючу різницю між розміром заробітної платні судді суду і працівника апарату суду. Зазвичай працівник суду має такий самий рівень освіти, як і суддя суду. Відмінність полягає у віці, практичному досвіді, стажу роботи та підтвердженні суддею свого високого рівня професіоналізму. Зазначені відмінності не можуть обґрунтовувати різницю в оплаті праці в 10 і більше разів. Якщо вказана проблема вирішиться позитивно, висококваліфіковані працівники апарату суду отримають дуже суттєвий аргумент для подальшого підвищення своєї кваліфікації і поваги до обраної професії.

Правосуддя здійснюється професійними суддями. Але у разі звернення до суду з метою захисту оспорюваних або порушених прав особа в першу чергу має контакт із працівником апарату суду, а не суддею. Тому реалізація вказаних заходів має безпосереднє значення до підвищення доступності суду, зростання довіри до судових органів, поліпшення думки населення про суддів та суди.

Пріоритетними напрямками кадрової роботи мають стати: поступове доведення штатної чисельності працівників апаратів судів до рівня науково обґрунтованих нормативів, якісне поліпшення процедури добору і підготовки кадрів, удосконалення нормативно-правової бази кадрової роботи тощо.

Поступова реалізація окреслених заходів створить умови для розроблення та здійснення комплексу заходів правового, організаційного та економічного характеру, спрямованих на досягнення поставлених завдань.

Тому, з метою вирішення і врегулювання вище окреслених сучасних проблемних питань з кадрового забезпечення судової системи України пропонуються наступні напрями вдосконалення його організаційно-правових засад:

1. визначення на законодавчому рівні стратегічних напрямів державної кадрової політики у судовій системі країни, її цілей та завдань, особливостей реалізації шляхом розроблення на прийняття Концепції кадрової політики в системі судоустрою України, в якій доцільно визначити:

- правову основу Концепції кадрової політики в системі судоустрою України;
- поняття та мету кадрової політики в системі судоустрою України;
- фактори, що впливають на ефективність формування та реалізації кадрової політики;
- основні принципи кадрової політики в системі судоустрою;
- основні проблеми кадрової політики в системі судоустрою України та напрями її розвитку;
- цілі та завдання кадрової політики в системі судоустрою;

- очікувані результати по досягненню поставлених цілей та виконання визначених завдань з реалізації кадрової політики в системі судоустрою держави тощо;

2. з метою оптимізації розподілу функціональних обов'язків між головою суду та керівником апарату суду доцільним є чітке визначення їх повноважень на рівні законодавства про судоустрій і статус суддів (зокрема, Закону України «Про судоустрій та статус суддів»), що призведе до більш злагодженої роботи апарату суду, дозволить підвищити рівень організації роботи його працівників та позитивно відобразиться на процесах з відправлення правосуддя;

3. повноваження щодо керівництва роботою з підтримання кваліфікації суддів відповідного суду (шляхом їх підготовки у НШС України) та підвищення їхнього професійного рівня (шляхом періодичного навчання у НШС України), а також підготовки (підвищення кваліфікації) працівників апаратів судів віднести до компетенції голови відповідного суду (місцевого, апеляційного, вищого спеціалізованого, касаційного) шляхом внесення відповідних змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» (п. 8 ч. 1 ст. 24, п. 8 ч. 1 ст. 29, п. 8 ч. 1 ст. 34 та п. 9 ч. 6 ст. 42 викласти в новій редакції);

4. узгодження положень підзаконного нормативно-правового акту (Регламенту Національної школи суддів України) з нормами діючого законодавства про освіту (Закону України «Про освіту») з регулювання питань перепідготовки суддів, що вбачається доцільним шляхом внесення відповідних змін, а саме заміни правової конструкції «перепідготовка суддів» на «проходження спеціалізації»;

5. деталізація обсягу адміністративних повноважень заступників голів відповідних судів (місцевого, апеляційного, вищого спеціалізованого, касаційного), що можливо шляхом їх законодавчого закріплення, а саме у Законі України «Про судоустрій і статус суддів»; зокрема, серед повноважень заступника голови відповідного суду (місцевого, апеляційного, вищого спеціалізованого, касаційного) доцільно визначити організацію роботи з

кадрового забезпечення, підтримання кваліфікації суддів та підвищення їхнього професійного рівня, підвищення кваліфікації працівників апарату суду;

6. врегулювання проблемних аспектів правового статусу помічника судді, а саме: закріплення за помічником судді статусу державного службовця; запровадження обов'язкового спеціального відбору кандидатів на посаду помічника судді на конкурсних засадах; запровадження обов'язкового проходження попереднього стажування до призначення на посаду помічником судді у НШС України; закріплення вимоги щодо періодичного проходження підвищення кваліфікації шляхом навчання у НШС України; включення до вимог стосовно кандидатів на посаду помічника судді наявність стажу професійної діяльності у сфері права не менше одного року; віднесення призначення на посаду помічника судді до повноважень голови відповідного суду тощо;

7. затвердження Типового положення, яким би визначався статус відділу кадрового забезпечення (служби/ сектору управління персоналом), його завдання та повноваження, повноваження керівника цього структурного підрозділу відповідного суду тощо, як базового документу для прийняття локальних нормативних документів суду із регулювання зазначених питань;

8. створення системи автоматизації спеціальних перевірок, що провадяться стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, до яких віднесені, зокрема, і посади суддів.

У підсумку зазначимо, що реформування судової системи в аспекті належної організації роботи судів завжди буде актуальним та пріоритетним завданням діяльності судової гілки влади. Належне організаційне забезпечення діяльності кожного суду, в тому числі й кадрове, є важливим критерієм дієвості функціонування всієї судової системи, а отже в кінцевому результаті – показником ефективності відправлення правосуддя в країні. Зазначене стосується актуальних питань щодо вдосконалення організації роботи судів спільно з підвищенням контролю за ефективністю такої роботи, впровадження в

діяльність судів сучасних інформаційних технологій, розробки комунікаційної стратегії в судах для інформування суспільства про діяльність судів та підвищення довіри громадян до суду, питань щодо оцінки діяльності судів, створення належних умов для можливості реалізації громадянами та юридичними особами своїх прав, свобод та інтересів, а також створення системного підходу до організаційно-функціональної діяльності судів. Безумовно, належна організація роботи та взагалі здійснення ефективного судочинства безпосередньо залежить від знань та професійних якостей як безпосередньо керівництва кожного суду, так і кожного окремого працівника, проте реалізація цих питань значною мірою залежить від ефективності їх правового забезпечення. В цьому аспекті судово-правова реформа в нашій державі повинна спрямовуватись на підвищення правосуддя, зокрема шляхом забезпечення належної організації роботи кожного конкретного суду і адаптації до міжнародних цінностей та стандартів, реалізація яких дозволить судовій владі здобути довіру громадян, зміцнити свій авторитет і підвищити соціальний статус у суспільстві.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можна зробити висновки, пропозиції та рекомендації, які полягають у наступному:

1. Визначено, що особливості судоустрою в діяльності місцевих загальних судів проявляються у тому, що зазначені суди є основною ланкою спеціалізованих судів із розгляду цивільних, кримінальних справ і справ про адміністративні правопорушення, є найбільш наближеними до населення, розглядають у першій інстанції усі цивільні, кримінальні справи, а також підвідомчі їм справи про адміністративні правопорушення і справи адміністративної юрисдикції.

Встановлено, що апарат суду являє собою частину структури судової установи, що складається з посадових осіб чи підрозділів, які забезпечують функціонування суду та його роботу щодо відправлення правосуддя, з метою швидкого та ефективного виконання суддями своїх обов'язків. Зроблено висновок, що апарат суду відіграє важливу роль у забезпеченні організаційної роботи суду, так як забезпечує підтримку суддів та інших співробітників суду у виконанні їхніх функцій і завдань, що включають проведення судових засідань, розгляд справ, ведення адміністративної та фінансової діяльності.

Апарат суду здійснює ряд функцій, таких як планування та організація роботи суду, забезпечення доступу до правосуддя для громадян, реалізація кадрової політики, забезпечення матеріально-технічної бази суду та ін. Він також забезпечує взаємодію з іншими державними органами, адвокатами, представниками правозахисних організацій та іншими сторонами, що залучені до судового процесу.

2. Визначено завдання апарату суду – загальні та спеціальні. Загальні завдання – організаційне забезпечення роботи суду, а спеціальні завдання полягають у забезпеченні належних умов для справедливого відправлення правосуддя та винесення суддями своєчасних, чітких і добре обґрунтованих рішень у справах, які є зрозумілими і для учасників справ, і для широкого загалу.

З'ясовано функції апарату суду під час організаційного забезпечення

судової діяльності – основні напрямки його діяльності, що характеризують місце й загальне призначення апарату суду в системі судоустрою, порядок взаємодії з суддівським корпусом, іншими органами системи забезпечення функціонування судової влади тощо. Відповідно функціями окремих структурних підрозділів апарату суду є: організаційна; інформаційно-аналітична; представницька; фінансова; обслуговуюча.

3. Результати організаційно-правової характеристики служби управління персоналом дозволили встановити, що вона являє собою легітимно сформований структурний підрозділ в усіх державних органах України, а комплекс цілей, завдань та основних напрямів діяльності має законодавчо закріплене нормативно-правове підґрунтя. Кадрове забезпечення апарату суду визначено як систему кадрових процесів із планування підготовки кадрів, оновлення та зберігання наступництва державних службовців та інших категорій працівників у складі апарату суду, їх професійного розвитку, стимулювання якості праці та службового просування, які включають в себе реалізацію заходів організаційного, освітнього, економічного, управлінського характеру, що спрямовані на задоволення потреби держави щодо кадрів певного фаху, спеціалізації та кваліфікації у суді.

4. Виділено елементи функціональної структури кадрового забезпечення судової системи України, серед яких:

- добір (підбір, відбір) кадрів для судової системи;
- кадрове планування;
- мотивація та стимулювання трудової діяльності кадрів у судовій системі;
- оцінювання якості роботи кадрів;
- підготовка, спеціальна підготовка та періодичне навчання кадрів для судової системи;
- оплата праці;
- припинення діяльності кадрів в органах судової системи.

5. Реалізація зазначеного змісту розвитку служби управління персоналом



державного органу потребує оновлення методичного забезпечення, за допомогою якого встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, розумінь, умінь, цінностей та інших особистих якостей із конкретними, вимірюваними результатами службової діяльності працівника, узгодженими із загальною стратегією розвитку державного органу. Важливим фактором успішної реалізації компетентнісного підходу відносно служби управління персоналом є добір ефективних методів, прийомів і форм організації діяльності. Компетентнісно орієнтований зміст розвитку служби управління персоналом вимагає застосування методів, які передбачають активну діяльність служби. Важливо, щоб державні службовці вважали фахівців служби управління персоналом державного органу діловими партнерами. Отже, з цих позицій, служби управління персоналом є багатoproфільними, вирішуючи набагато більше питань, ніж колишні відділи кадрів, перетворюючись із допоміжної, обслуговуючої ланки на один із провідних напрямків діяльності державних органів України.

6. У результаті аналізу особливостей функціонування судів місцевого рівня в зарубіжних країнах, встановлено, що там судова система побудована, переважно, за принципами територіальності, інстанційності та спеціалізації, що передбачає їх розташування відповідно до адміністративно-територіального поділу країни, перегляд судових рішень місцевих судів судами вищого рівня, а також виділення судів, що розглядають справи відповідної сфери суспільних відносин (торгові, адміністративні, трудові, справи щодо вчинення правопорушень неповнолітніми або військовослужбовцями тощо).

Доведено, що підготовка, перепідготовка та призначення суддів різняться залежно від особливостей країни. Здебільшого, підготовка суддів проходить у спеціальному освітньому закладі, а призначення провадиться президентом країни, крім того, потрібно скласти суддівський екзамен. Інколи кандидатура судді обирається спеціально уповноваженим органом суддівського управління з числа досвідчених юристів або адвокатів.

Що стосується функціональної структури кадрового забезпечення судової системи у розглянутих зарубіжних країнах, то виділені особливості її елементів сформовано за наступними напрямками:

- щодо добору (підбору, відбору) кадрів для судової системи;
- щодо призначення кадрів судової системи;
- щодо підготовки та періодичного навчання кадрів для судової системи;
- щодо оплати праці;
- щодо припинення діяльності кадрів в органах судової системи (звільнення, припинення повноважень).

7. Запропоновано напрями удосконалення організаційно-правових засад кадрового забезпечення судової системи України, серед яких:

- визначення на законодавчому рівні стратегічних напрямів державної кадрової політики у судовій системі країни, її цілей та завдань, особливостей реалізації шляхом розроблення на прийняття Концепції кадрової політики в системі судоустрою України;
- чітке визначення повноважень голови суду та керівника апарату суду на рівні законодавства про судоустрій і статус суддів;
- віднесення повноважень щодо керівництва роботою з підтримання кваліфікації суддів відповідного суду та підвищення їхнього професійного рівня, а також підготовки (підвищення кваліфікації) працівників апаратів судів до компетенції голови відповідного суду шляхом внесення відповідних змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів»;
- узгодження положень підзаконного нормативно-правового акту (Регламенту Національної школи суддів України) з нормами діючого законодавства про освіту (Закону України «Про освіту») з регулювання питань перепідготовки суддів;
- затвердження Типового положення, яким би визначався статус відділу кадрового забезпечення (служби/ сектору управління персоналом), його завдання та повноваження;

– створення системи автоматизації спеціальних перевірок, що провадяться стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, до яких віднесені, зокрема, і посади суддів, тощо.

8. Професійна підготовка працівників апарату суду – це процес навчання професійним знанням, умінням і навичкам, необхідним для належного виконання посадових функцій і повноважень посади, що заміщається в апараті суду. Конкретними завданнями системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників апарату суду визначено таке: їх навчання відповідно до затверджених нормативно-правових вимог до рівня освіти й кваліфікації службовців даного виду; інформаційно-аналітичне забезпечення цих службовців; забезпечення науково-методичною літературою; здійснення консультаційних послуг з питань специфіки роботи в апараті суду.

Підвищення професіоналізму й компетентності, розвиток ділових якостей не означає й автоматично не забезпечує росту моральності й духовно-культурних якостей службовців. Тому окремої уваги потребують особистісні вимоги до працівників апарату суду: чесність, порядність, справедливість, високе почуття обов'язку, комбінація уважного ставлення до людей з високою вимогливістю, критичність і самокритичність, терпіння й завзятість у досягненні поставленої мети, принциповість, непідкупність і т. п.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вимоги до осіб, які претендують на зайняття посади керівника апарату апеляційного суду (категорія «Б») : наказ Державної судової адміністрації України від 15.07.2016 р. № 167. URL: [http://dsa.court.gov.ua/userfiles/Nakaz\\_167.pdf](http://dsa.court.gov.ua/userfiles/Nakaz_167.pdf) (дата звернення: 10.10.2024).
2. Вишневський М. В. Адміністративно-правове регулювання діяльності апарату суду в Україні: дисер. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2019. 219 с.
3. Гавкалова Н. Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 3. С. 4–14.
4. Голобутовський Р. З. Характеристика загальних і спеціальних функцій публічної служби в органах судової влади. *Адміністративне та митне право. Правова позиція*. № 1 (22), 2019. URL : <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3405/1/%-12-16.pdf> (дата звернення: 25.11.2024).
5. Дудченко О. Ю. Правовий статус осіб, які займають адміністративні посади в суді : монографія. Харків: Право, 2015. 160 с.
6. Закон про суди та юридичні послуги 1990 р. Загальні акти Великобританії. Офіційний веб-сайт законодавства Великобританії. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1990/41/contents> (дата звернення: 25.11.2024).
7. Закон Республіки Польща про Національну раду судочинства від 12.05.2011 р. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20111260714/U/D20110714Lj.pdf> (дата звернення: 15.10.2024).
8. Закон Республіки Польща про систему судів загальної юрисдикції від 27.07.2001 р. URL: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20010981070/U/D20011070Lj.pdf> (дата звернення: 25.10.2024).
9. Іваночко І. Імплементация міжнародно-правових стандартів статусу суддів у конституційному праві України. *Jurnalul juridic national: teorie și practică*. 2014. № 4(8). С. 42–46.

10. Кагановська Т. Є. Функціональна змістовність діяльності кадрових підрозділів по забезпеченню державного управління. URL : <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/FP/2010-3/10ktepdu.pdf> (дата звернення: 22.10.2024).

11. Конституційний закон Федеральної Республіки Німеччина про суди від 12.09.1950 р. Офіційний веб-сайт Федерального міністерства юстиції Федеративної Республіки Німеччина URL: <https://www.gesetze-iminternet.de/gvg/GVG.pdf> (дата звернення: 25.11.2024).

12. Конституція Республіки Польща від 02.04.1997 р. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19970780483/U/D19970483Lj.pdf> (дата звернення: 11.11.2024).

13. Конституція Японії від 03.11.1946 р. URL: <https://wipolex.wipo.int/ru/text/191550> (дата звернення: 12.11.2024).

14. Луцак Н. І. Успішний досвід адміністрування апеляційного суду Івано-Франківської області. *Вісник Вищої ради юстиції*. 2011. № 1(5). С. 207–215.

15. Мельник М. Г. Класифікація принципів кадрового забезпечення діяльності органів судової гілки влади. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2011. № 2.

16. Назаров І. В. Судові системи країн Європейського Союзу та України : генезис та порівняння : монографія. Харків : ФІНН, 2011. 432 с.

17. Неліпа Д. В. Розвиток професійної підготовки державних службовців на основі компетентнісного підходу. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2014. № 2 (46). С. 37–42.

18. Овсяннікова О. Професійна етика суддів та працівників суду як чинник, що впливає на формування громадської думки. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 8. С. 196 – 200.

19. Організація роботи суду : навч. посіб. / І. Є. Марочкін, Л. М. Москвич, О. М. Овчаренко та ін. ; за заг. ред. І. Є. Марочкіна. Харків: Право, 2012. 256 с.

20. Основний Закон Федеральної Республіки Німеччина від 23.05.1949 р.

Офіційний веб-сайт Федерального міністерства юстиції Федеративної Республіки Німеччина. URL: <https://www.gesetze-iminternet.de/gg/BJNR000010949.html> (дата звернення: 12.11.2024).

21. Основні принципи незалежності судових органів : схвалені резолюціями 40/32 та 40/146 Ген. Асамблеї ООН від 29 листоп. та 13 груд. 1985 р. *Статус суддів* : навч.-практ. посіб. Харків, 2006. С. 121-126.

22. Перов А. П. Завдання кадрової політики в Україні та забезпечення державних органів ефективними держслужбовцями. *Правова держава*. 2017. № 25. С. 83–89.

23. Положення про Раду суддів України : рішення з'їзд суддів України від 16.09.2010 р. № n0001415-10. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001415-10#Text> (дата звернення: 25.10.2024).

24. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.10.2024).

25. Правила поведінки працівника суду : рішення Ради суддів України від 06.02.2009 р. № 33. URL: <https://court.gov.ua/userfiles/PravPovPracSudu.pdf> (дата звернення: 25.10.2024).

26. Приймаченко Д., Ігонін Р. Співвідношення понять «організаційне забезпечення судів», «організаційне управління в судах» та «судове управління». *Слово Національної школи суддів України?* 2013. № 1. С. 57-66.

27. Приймаченко Д. В. Функції адміністративно-правового забезпечення функціонування системи судів загальної юрисдикції. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/1945/1/%pdf> (дата звернення: 25.10.2024).

28. Про державну службу : закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 25.10.2024).

29. Про затвердження Положення про Державну судову адміністрацію

України : рішення Вищої ради правосуддя від 17.01.2019 р. № 141/0/15-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/vr141910-19> (дата звернення: 25.10.2024).

30. Про затвердження Типового положення про апарат суду : наказ Державної судової адміністрації України від 08.02.2019 р. № 131. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/SA19031> (дата звернення: 10.10.2024).

31. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : наказ НАДС від 03.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0438-16> (дата звернення: 25.11.2024).

32. Про очищення влади : закон України від 16.09.2014 р. № 1682-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text> (дата звернення: 25.11.2024).

33. Про РСУ: відомості із офіційного вебсайту Ради суддів України. URL : <http://rsu.gov.ua/ua/pro-rsu> (дата звернення: 25.10.2024).

34. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 2.06.2016 р. №1402-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#n1589> (дата звернення: 25.10.2024).

35. Про упорядкування структури ДСА України, її територіальних управлінь, апаратів апеляційних та місцевих судів : Наказ ДСА України від 16.02.2017 р. № 168. Судова влада України офіційний сайт, 2017. URL: [https://dsa.court.gov.ua/userfiles/file/DSA/DSA\\_2017\\_all\\_docs/FEBRUARY\\_17/N\\_168.pdf](https://dsa.court.gov.ua/userfiles/file/DSA/DSA_2017_all_docs/FEBRUARY_17/N_168.pdf) (дата звернення: 15.10.2024).

36. Пропозиції Міжрегіональної робочої групи Регіональних рад з питань реформи правосуддя. Київ, 2021. URL: <https://pravojustice.eu/storage/app/media/ggr-do-strategii19012021v5.pdf> (дата звернення: 11.10.2024).

37. Регламент Національної школи суддів України : наказ Національної школи суддів України від 24.06.2016 р. № 34. *Офіційний вебсайт Національної школи суддів України*. URL: <http://nsj.gov.ua/ua/reglament2021> (дата звернення: 15.11.2024).

38. Самборська О., Воскобійник С., Шевченко Д. Збереження людського потенціалу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 50. URL:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-19> (дата звернення: 25.10.2024).

39. Сердюк В. В. Актуальні питання діяльності апаратів вищих спеціалізованих судів у контексті судової реформи. *Часопис цивільного і кримінального судочинства*. 2011. № 1. С. 27–37.

40. Скомороха Л. В. Конкурсний добір кандидатів на посаду суддів, міжнародний досвід та вітчизняні реалії. URL: <http://www.vru.gov.ua/Docs/a160909.pdf>. (дата звернення: 10.11.2024).

41. Служба судів та трибуналів Її Величності. Офіційний веб-сайт Уряду Великобританії. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/hmcourts-and-tribunals-service/about> (дата звернення: 25.11.2024).

42. Статут Національної школи судочинства та прокуратури: указ Міністра юстиції Республіки Польща від 19.08.2015 р. URL: [https://www.kSSIP.gov.pl/sites/default/files/d2018000112901\\_3.pdf](https://www.kSSIP.gov.pl/sites/default/files/d2018000112901_3.pdf) (дата звернення: 15.11.2024).

43. Структура суду. Апеляційний суд міста Києва, 2018. URL: [https://kia.court.gov.ua/sud2690/sud\\_1/misia\\_sudu/](https://kia.court.gov.ua/sud2690/sud_1/misia_sudu/) (дата звернення: 10.10.2024).

44. Судове адміністрування : навчальна програма дистанційного курсу Київ, 2016. 330 с. URL: [http://www.fair.org.ua/content/library\\_doc/curriculum\\_court\\_adm\\_online.pdf](http://www.fair.org.ua/content/library_doc/curriculum_court_adm_online.pdf) (дата звернення: 26.10.2024).

45. Судоустрій України. За заг. ред. М. А. Погорецького, О. Г. Яновської. Юрінком Інтер, 2014. 344 с. URL: [https://pidru4niki.com/78416/pravo/aparat\\_sudu\\_zavdannya\\_sklad](https://pidru4niki.com/78416/pravo/aparat_sudu_zavdannya_sklad) (дата звернення: 10.10.2024).

46. Типове положення про апарат місцевого, апеляційного судів : наказ Державної судової адміністрації України від 28.09.2012 р. № 115, погодженого Рішенням Ради суддів України від 21.09.2012 р. № 54 із змінами від 05 січ. 2015 р. URL: <http://dsa.court.gov.ua/userfiles/file/DSA/2015/Nakaz01052015.pdf> (дата звернення: 21.10.2024).

47. Типове Положення про апарат місцевого, апеляційного судів. Судова влада України офіційний сайт, 2019 URL: <https://court.gov.ua/userfiles/tipove-polozh-pro-aparat.pdf> (дата звернення: 15.10.2024).

48. Типове положення про апарат суду, затверджене Наказом Державної



судової адміністрації України 08.02.2019 р. № 131 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0131750-19#Text> (дата звернення: 26.10.2024).

49. Туркіна І. Є. Судова система у процесі державного управління Японії. *Вісник Академії митної служби України. Серія: «Державне управління»*. 2012. № 1(6). С. 79–85.

50. СЕРЕЖ прийнято низку нових документів у сфері цифровізації правосуддя. Судова влада України офіційний сайт, 2021. URL: <https://court.gov.ua/press/news/1231701/> (дата звернення: 25.11.2024).