МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота магістра

СУДОВИЙ КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Виконав: магістрант 2-го курсу, групи 8.2813-1з
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
К.С. Кокошинська

Керівник: завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, д.філос.н., професор Бутченко Т.І.

Рецензент: професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, доцент, д.філос.н. Краснокутський О.В.

Запоріжжя – 2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи
_____Т.І. Бутченко
«____»_____2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТЦІ

Кокошинській Катерині Сергіївні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Судовий кадровий менеджмент у публічному управлінні
керівник роботи Бутченко Тарас Іванович, д.філос.н., професор,
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «11» березня 2024 року № 433-с
2. Строк подання студентом роботи 4 грудня 2024 року
3. Вихідні дані до роботи Зубрицький О. В. Кадрове забезпечення судових органів як елемент публічного управління реформування судової системи. *Вчені записки таврійського національного університету Імені В.І. Вернадського* Серія: Публічне управління та адміністрування Том 35 (74) № 1 2024. С. 91–97.; Іноземцева, К. О. Організаційно-правові засади кадрового забезпечення судової системи України : дис. ... д-ра філософії : 081. Суми, 2021. 248 с.; Шевченко А. В. Адміністративно-правове забезпечення кадрової роботи в судовій системі України : дис. ... д-ра юр. наук : 12.00.07. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 430 с.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Розглянути наукові розробки проблеми дослідження судового кадрового менеджменту в публічному управлінні. 2. Проаналізувати зміст понять «публічне управління» та «судовий кадровий менеджмент». 3. Обґрунтувати принципи та методи дослідження судового кадрового менеджменту в публічному управлінні. 4. Розкрити організаційні моделі судового кадрового менеджменту. 5. Охарактеризувати нормативно-правове забезпечення судового кадрового менеджменту у публічному управлінні. 6. Визначити критерії ефективності судового кадрового менеджменту у публічному управлінні. 7 Проаналізувати сучасний стан судового кадрового менеджменту у публічному управлінні. 8. Охарактеризувати напрями вдосконалення судового кадрового менеджменту у публічному управлінні.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
6 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Бутченко Т.І., завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, д.філос.н., професор	20.03.2024	20.03.2024
Розділ 2	Бутченко Т.І., завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, д.філос.н., професор	28.08.2024	28.08.2024
Розділ 3	Бутченко Т.І., завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, д.філос.н., професор	10.10.2024	10.10.2024

7. Дата видачі завдання 10 березня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	**Примітка**
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень 2024	*виконано*
2.	Бібліографічний пошук	Квітень 2024	*виконано*
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2024	*виконано*
4.	І розділ	Червень – серпень 2024	*виконано*
5.	ІІ розділ	Серпень – жовтень 2024	*виконано*
6.	ІІІ розділ	Жовтень – листопад 2024	*виконано*
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2024	*виконано*
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2024	*виконано*

Студент _____ К.С. Кокошинська

Керівник роботи _____ Т.І. Бутченко

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В. Заїка

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 83 сторінок, 70 позиції у списку літератури.

СУДОВИЙ КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Мета дослідження: розкриття напрямів вдосконалення судового кадрового менеджменту у публічному управлінні.

Об'єкт дослідження: судовий кадровий менеджмент як складова системи публічного управління.

Предмет дослідження: механізми судового кадрового менеджменту, чинники його формування та дії у системі публічного управління

Методи дослідження: порівняльний аналіз, контент-аналіз, структурно-функціональний аналіз, аналіз документів, оцінка кадрової ситуації, аналіз відкритих джерел інформації.

Новизна дослідження полягає у комплексному підході до дослідження судового кадрового менеджменту з урахуванням національного контексту і міжнародних практик.

Гіпотеза: Формування та функціонування механізмів судового кадрового менеджменту визначається структурними особливостями судової системи, у тому числі, рівнем її централізації або децентралізації.

Висновки: 1. Судовий кадровий менеджмент є багатокомпонентною системою і вимагає узгодженого використання системного та функціонального підходів. Інтеграція сучасних методів аналізу показала, що лише об'єктивний, науково обґрунтований підхід здатний виявити слабкі місця та знайти ефективні рішення у сфері кадрової політики.

2. Ефективне функціонування судової системи залежить від поєднання централізованої та децентралізованої моделей управління кадрами. Нормативно-правова база потребує адаптації до міжнародних стандартів, а ключем до створення справедливої та незалежної судової системи є забезпечення прозорості та підвищення професійного рівня суддів.

3. Аналіз сучасного стану судового кадрового менеджменту дозволив виявити низку критичних проблем, таких як дефіцит кваліфікованих кадрів та недоліки у процесах добору й управління. Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення спрямовані на трансформацію судової системи в еталон ефективності та прозорості, що здатна відповідати викликам сучасності.

SUMMARY

The qualification work consists of 83 pages, 70 sources in the list of references.

JUDICIAL PERSONNEL MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

The purpose of research is to reveal the directions of improving judicial personnel management in public administration.

The object of research is the judicial personnel management as a component of the public administration system.

The subject of research is the mechanisms of judicial personnel management, factors of its formation and actions in the public administration system.

The research methods include comparative analysis, content analysis, structural and functional analysis, document analysis, assessment of the personnel situation, analysis of open sources of information.

The novelty of research lies in a comprehensive approach to the study of judicial personnel management, taking into account the national context and international practices.

Hypothesis: the formation and functioning of judicial personnel management mechanisms is determined by the structural features of the judicial system, including the level of its centralization or decentralization.

Conclusions: 1. The judicial personnel management is a multi-component system and requires the coordinated use of systemic and functional approaches. The integration of modern methods of analysis has shown that only an objective, scientifically based approach can identify weak points and find effective solutions in the field of HR policy.

2. The effective functioning of the judicial system depends on a combination of centralized and decentralized models of personnel management. The regulatory framework needs to be adapted to international standards, and the key to creating a fair and independent judicial system is to ensure transparency and improve the professional level of judges.

3. The analysis of the current state of judicial personnel management has revealed a number of critical problems, such as a shortage of qualified personnel and pitfalls in the selection and management processes. The proposed recommendations for improvement are aimed at transforming the judicial system into a benchmark of efficiency and transparency that can meet the challenges of our time.

ЗМІСТ

ВСТУП……..4
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ СУДОВОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ…….....7
1.1 Наукова розробка проблеми дослідження судового кадрового менеджменту в публічному управлінні…….....7
1.2 Зміст понять «публічне управління» та «судовий кадровий менеджмент»…15
1.3 Принципи та методи дослідження судового кадрового менеджменту в публічному управлінні……..23
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ СУДОВОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ……....28
2.1 Організаційні моделі судового кадрового менеджменту……..28
2.2 Нормативно-правове забезпечення судового кадрового менеджменту у публічному управлінні……..33
2.3 Критерії ефективності судового кадрового менеджменту у публічному управлінні……...43
РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ СУДОВОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ..…..…….46
3.1 Сучасний стан судового кадрового менеджменту у публічному управлінні на прикладі Запорізького окружного адміністративного суду….....46
3.2 Напрями вдосконалення судового кадрового менеджменту у публічному управлінні……...63
ВИСНОВКИ……...68
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ……...76

ВСТУП

Актуальність роботи. Судовий кадровий менеджмент у публічному управлінні є надзвичайно актуальним питанням в умовах сучасних викликів, зокрема в Україні. Україна продовжує процес реформування своєї судової системи для підвищення її ефективності та прозорості. Важливою частиною цього процесу є кадрові питання: відбір, навчання та атестація суддів, а також забезпечення незалежності судової влади.

Ефективний кадровий менеджмент є критично важливим для запобігання корупції у судовій системі. Прозорі та справедливі процедури відбору та призначення суддів допомагають знизити ризик корупційних практик.

Професійне зростання суддів та інших працівників судової системи є важливим фактором підтримки високих стандартів правосуддя, це включає регулярне підвищення кваліфікації, участь у семінарах та тренінгах, обмін досвідом з міжнародними колегами. Добір компетентних та доброчесних кадрів сприяє зміцненню довіри суспільства до судової системи.

Ефективність організації кадрового менеджменту у судовій системі безпосередньо впливає на загальну якість правосуддя. Прозорі та справедливі процедури відбору та призначення суддів допомагають знизити ризик корупційних практик.

Україна активно інтегрується у світову правову спільноту, тому важливо впроваджувати найкращі міжнародні стандарти та практики в кадровий менеджмент судової системи. Це включає співпрацю з міжнародними організаціями та впровадження рекомендацій, які сприяють підвищенню рівня правосуддя.

Використання новітніх технологій у кадровому менеджменті може значно підвищити ефективність роботи судової системи. Цифрові платформи для управління кадрами, автоматизація процесів та електронні системи обліку сприяють більш оперативному та прозорому управлінню.

Таким чином, актуальність судового кадрового менеджменту в публічному

управлінні визначається потребою у ефективній, прозорій та неупередженій судовій системі, що відповідає найвищим міжнародним стандартам та потребам суспільства.

Проблемні ситуації в судовому кадровому менеджменті вимагають комплексного підходу та тісної співпраці між державними органами, міжнародними організаціями та громадянським суспільством для забезпечення прозорого та справедливого правосуддя. Зокрема, серед основних викликів можна виділити:

1. Непрозорість процесу відбору суддів. Процес відбору суддів часто критикують за непрозорість та наявність корупційних складових.
2. Корупційні ризики у судовій системі. Корупція залишається значною проблемою в судовій системі, підриваючи довіру до правосуддя.
3. Недостатнє фінансування, яке призводить до дефіциту ресурсів і негативно впливає на роботу судової системи.
4. Недостатні можливості для професійного розвитку суддів.
5. Низький рівень впровадження сучасних технологій.
6. Недосконаліть системи управління кадрами, що включає відбір, призначення та кар’єрний ріст суддів.

Проблеми судового кадрового менеджменту досліджуються такими вченими, як Виноградова А. І., Куйбіда В. С., Оліфіренко Л. Д., а також іншими фахівцями, які аналізують ключові аспекти судового адміністрування.

Магістерська робота присвячена теоретичному дослідженню судового кадрового менеджменту в публічному управлінні та аналізу публічно-управлінського забезпечення системи судового кадрового менеджменту у публічному управлінні в Запорізькому окружному адміністративному суді.

Об’єктом дослідження є судовий кадровий менеджмент як складова системи публічного управління.

Предметом дослідження є механізми судового кадрового менеджменту, чинники його формування та дії у системі публічного управління.

Метою дослідження є формування напрямків вдосконалення судового

кадрового менеджменту у публічному управлінні.

Досягнення мети передбачає розв'язання таких *завдань:*

– розглянути наукові розробки проблеми дослідження судового кадрового менеджменту в публічному управлінні;

– проаналізувати зміст понять «публічне управління» та «судовий кадровий менеджмент»;

– обґрунтувати принципи та методи дослідження судового кадрового менеджменту в публічному управлінні;

– розкрити організаційні моделі судового кадрового менеджменту;

– охарактеризувати нормативно-правове забезпечення судового кадрового менеджменту у публічному управлінні;

– визначити критерії ефективності судового кадрового менеджменту у публічному управлінні;

– проаналізувати сучасний стан судового кадрового менеджменту у публічному управлінні;

– охарактеризувати напрями вдосконалення судового кадрового менеджменту у публічному управлінні.

Методи дослідження: порівняльний аналіз, контент-аналіз, структурно-функціональний аналіз, аналіз документів, оцінка кадрової ситуації, аналіз відкритих джерел інформації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному дослідженні судового кадрового менеджменту в публічному управлінні.

Гіпотеза дослідження. Формування та функціонування механізмів судового кадрового менеджменту визначається структурними особливостями судової системи, у тому числі, рівнем її централізації або децентралізації.

Ця гіпотеза базується на декількох ключових припущеннях:

- кадровий менеджмент, який включає підбір, навчання, оцінку працівників судової системи, прямо впливає на якість їхньої роботи та плинність кадрів;
- використання сучасних технологій у кадровому менеджменті

(наприклад, автоматизованих систем управління персоналом) може підвищити ефективність публічного управління цією сферою.

Для підтвердження цієї гіпотези використані різноманітні методи дослідження, включаючи аналіз статистичних даних, порівняння різних систем управління кадрами у публічному управлінні тощо.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури.

РОЗДІЛ 1
МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ СУДОВОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1 Наукова розробка проблеми дослідження судового кадрового менеджменту в публічному управлінні

Судовий кадровий менеджмент є важливим компонентом системи публічного управління, оскільки від якості кадрів залежить ефективність правосуддя та довіра громадян до судової системи. Дослідження цієї проблеми охоплює аналіз теоретичних основ [Виноградова А. І. [4], Зубрицький О. В.[17], Іноземцева К. О. [19], Маланчій М. [32] та ін.], вивчення міжнародного досвіду [58-61], а також визначення проблем і перспектив розвитку судового кадрового менеджменту в умовах реформування публічного управління (Віктор Т. М. [40], Лукашевич О.А. [31], Оліфіренко Л. Д. [40], Пищида Д. М. [42], Русанова І. О. [56], Юревич І. В.[25] та ін.).

Першочергові науково-дослідницькі завдання в контексті реформування судової системи України:

– підготовка та впровадження організаційно-правових засад судоустрою, які спрямовані на підвищення ефективності працездатності [4; 7; 8; 17; 25].

– розробка ефективних методик оцінки якості судових послуг, регламентація прав та обов’язків спеціалістів апарату суду, визначення їх професійних стандартів [10; 14; 16; 28].

Обрусна С. Ю., досліджуючи поняття судового управління, визначає, що природа управління в системі судоустрою полягає в об’єктивній та організаторській ролі держави, зумовленій ефективністю системи органів і влади в управлінні суспільними процесами, поведінкою та діяльністю громадян. Судоустрій визначається конституційними основами, головною з яких є незалежність суддів. На думку дослідниці, відповідно до цього основного принципу має бути побудований організаційний механізм забезпечення

діяльності суду та відповідність міжнародним стандартам надання судових послуг. При цьому міжнародні стандарти слід визнавати не лише відповідними нормативно-правовими актами, договорами, конвенціями, правилами та положеннями, а й загальновизнаним завданням становлення системи судового управління в моделях національної судової системи. Загальновизнана концепція системи правосуддя є прикладом створення організаційних структур управління правосуддям, інтегрованих з одного центру, включаючи опосередковані аспекти здійснення правосуддя. Головною проблемою, яка перешкоджає перенесенню навіть адекватних концептуальних підходів із загального поля державного управління до судового управління, є пріоритет багатьох інших принципів незалежності суддів [14].

Бринцев В. Д., вивчаючи стандарти правової держави через призму втілення у національну модель організаційного забезпечення судової влади, зазначає, що правова узгодженість принципів державного управління, вироблених із здійснення справедливого правосуддя та належного захисту прав, вимагає визнання трудового управління провідною ланкою реформування судової системи України з урахуванням специфіки судової влади. Особисті свободи безпосередньо пов’язані з ефективністю кадрового менеджменту, який проводить комплексні управлінські кадрові процеси в судовій системі для досягнення пріоритетів здійснення правосуддя [3].

На думку Оліфіренко Л. Д. та Віктор Т. М., ефективність судового адміністрування залежить не лише від процесуальних форм та якості судових органів, а й від управління організацією, що потребує вдосконалення системи управління судом шляхом удосконалення управління персоналом суду [15].

Однак, варто зазначити, що незважаючи на військові дії, вчинені внаслідок агресії російської федерації в Україні, питання забезпечення стабільного функціонування судової системи є актуальними та надзвичайно важливими. Так само одним із ключових і важливих чинників, що впливають на стабільність судової системи, є кадрове забезпечення судової системи.

Обрусна С. Ю., предметом дослідження якої є поняття судового

управління, дійшла висновку, що основою діяльності всіх демократичних інститутів влади є якісне правосуддя, яке є відображенням рівня верховенства права, а також мірилом ефективності захисту прав і свобод. Враховуючи сучасні виклики, підвищити ефективність оперативної діяльності органів державного управління неможливо без якісного кадрового забезпечення та вдосконалення управління персоналом [36].

У науковій літературі проблема судового кадрового менеджменту розкривається у рамках різних підходів. Зокрема, представники функціонального підходу зосереджені на функціях управління кадрами в судових органах, таких як підбір, навчання, мотивація, оцінка та розвиток суддів і персоналу [7; 16 та ін.].

Зубрицький О. В. та Пищида Д. М., наголошуючи на важливості підвищення кваліфікації, звільнення тощо, поняття кадрового забезпечення розглядають як діяльність компетентних дисциплін щодо визначення кадрової потреби в конкретному закладі, що включає прогнозування, планування, визначення кадрової потреби, підбір персоналу та процес працевлаштування, а потім – вирішення інших кадрових питань [17; 42].

Відзначимо, що функціональний підхід може недостатньо враховувати психологічні аспекти управління персоналом, такі як мотивація, комунікація та командна робота. Зокрема, функціональний підхід часто орієнтований на внутрішні процеси організації і може не враховувати зовнішні фактори, такі як зміни у правовій системі, суспільні вимоги або нові технології, що вимагають змін у підходах до управління персоналом.

Інституціональний підхід представляє дослідження судової влади як частини державного механізму, а кадровий менеджмент розглядається як механізм підтримки стабільності та безперервності діяльності судів. В рамках даного підходу аналізується законодавча база, що регулює кадрові питання в судовій системі [4; 20; 21 та ін.].

Виноградова А.І., зазначає «Кадрове забезпечення діяльності судів слід розглядати як систему визначених законом і уповноважених законом державних

службовців, що формують професійний склад судів з урахуванням потреб апарату та реалізують кадровий склад» [6].

Інституційною основою впровадження технологій управління персоналом в органах місцевого самоврядування є Закон України «Про службу органів місцевого самоврядування» [20; 21].

На думку Куйбіди В. С., Білинської М. М., Петроє О. М. та ін., Закон спрямований на створення організаційних умов для найбільш ефективного використання можливостей органів місцевого самоврядування, а саме виборних посадових осіб та службовців органів місцевого самоврядування, які здійснюють регулярну проектну діяльність, керують працівниками органів місцевого самоврядування, надають адміністративні послуги, управляють спільним майном, здійснюють діяльність органів місцевого самоврядування тощо. На думку вищезгаданих авторів, важливою складовою частиною кадрового забезпечення є підбір працівників, що дозволяє вирішувати завдання, які потребують тимчасового спеціаліста відповідно до умов контракту [28; 29].

Варто зазначити, що враховуючи сучасні виклики, підвищити ефективність операційної діяльності органів державного управління неможливо без якісного кадрового забезпечення та вдосконалення управління персоналом.

Проте інституціональний підхід передбачає сувору регламентацію та дотримання формальних правил і процедур, зосереджений на формальних структурах і правилах, він може недостатньо враховувати індивідуальні потреби та потенціал працівників. Отже, інституціональний підхід має свої переваги у створенні стійкої та стабільної системи, проте може обмежувати гнучкість, індивідуальний підхід та інноваційність у кадровому менеджменті.

Організаційно-процесуальний підхід фокусується на дослідженні процесів управління кадрами, таких як розподіл обов’язків, організація праці та управління людськими ресурсами в судовій системі.

У рамках цього підходу у термінологічному словнику, підготовленому В. С. Куйбідою, М. М. Білинською, О. М. Петроє, визначено, що кадровий менеджмент є частиною загального управління організацією та державного

управління і відповідає за підготовку працівників до оновлення організацій, формування основи їх існування та розвитку. Кадровий менеджмент – це управлінська діяльність з розробки концепції кадрової політики організації, установи, кадрової стратегії, її принципів і методів для забезпечення ефективного використання можливостей персоналу. Успіх будь-якої організації залежить від її співробітників. Співробітник є одним з основних ресурсів організації і він необхідний для досягнення всіх цілей і завдань. Від працівників безпосередньо залежать економічні та інші можливості організації. Кадровий менеджмент – це комплекс заходів, що здійснюються керівництвом організації, спрямованих на оцінку співробітників, їх розвиток, мотивацію та результативність діяльності [43].

На думку Маланчій М., система кадрового менеджменту складається з трьох підсистем: стратегічної (управління людськими ресурсами), тактичної (управління персоналом) та оперативної (кадрова робота). Також, на думку дослідника розробки в кадровому менеджменті орієнтовані на прагнення максимально використати потенціал працівників, наявні можливості підвищення продуктивності праці та якості роботи, досягнення поставлених цілей. Метою кадрового менеджменту є задоволення потреб у кваліфікованих працівниках та їх ефективне використання з урахуванням можливості кожного працівника. Інакше кажучи, основною метою кадрового менеджменту є відбір кадрових ресурсів і їх кількість, необхідна для виконання робіт, уміння їх утримувати, організація їх діяльності, поточні рішення, що зумовлюють вдосконалення, професійне навчання працівників, соціальний розвиток [32].

Славкова О., Соколов М., досліджуючи теоретичні підходи до визначення поняття публічне управління, дійшли до висновку, що принципи управління персоналом – правила, основні положення та нормативи повинні дотримуватися керівниками та спеціалістами в процесі управління персоналом. Відповідно, принципи побудови системи управління персоналом – правила, основні положення і нормативи повинні керувати керівниками і спеціалістами відділів управління персоналом при створенні системи управління персоналом [59].

Організаційно-процесуальний підхід до судового кадрового менеджменту має свої специфічні недоліки, зокрема, одним із головних недоліків є надмірна увага до організаційних процедур і формальних процесів, що може призвести до втрати уваги на людські аспекти управління, зокрема на індивідуальні потреби та мотивацію працівників.

Досліджені підходи допомагають комплексно вивчити судовий кадровий менеджмент, розглядаючи його з різних точок зору та аспектів діяльності судової системи.

Водночас авторами не досліджуються психологічні фактори, що включають мотивацію, професійний розвиток та емоційний стан працівників судової системи. Такі дослідження допомогли б розуміти вплив психологічних аспектів на продуктивність та якість роботи суддів і персоналу.

Отже, на думку автора, судовий кадровий менеджмент можна розглядати як процес підбору, навчання персоналу (за функціональним підходом), що забезпечує існування механізму підтримки стабільності та безперервності діяльності судів (інституційний підхід), і формується шляхом розподілу обов’язків, організації праці та управління людськими ресурсами в судовій системі (організаційно-процесуальний підхід).

Дослідження проблеми судового кадрового менеджменту в публічному управлінні є надзвичайно важливим для забезпечення ефективності та справедливості судової системи. Інтеграція найкращих міжнародних практик, проведення реформ та впровадження сучасних технологій дозволять підвищити професіоналізм кадрів, покращити довіру громадян до судової системи та сприяти загальному розвитку правової держави.

Судовий кадровий менеджмент є ключовим елементом системи публічного управління, забезпечує ефективність правосуддя, довіра громадян до судової системи та її стабільність залежить від професіоналізму та компетентності кадрів.

В умовах реформування судової системи України досягається вдосконалення організаційно-правових засад судоустрою, які сприяють

підвищенню ефективності суддів та апарату суду, а також встановлених високих професійних стандартів для суддів та інших працівників судової системи.

Важливо інтегрувати найкращі міжнародні практики, які включають постійне навчання суддів, чіткі критерії відбору суддів та системи ротації, що забезпечують об’єктивність і компетентність суддів.

Проблеми кадрового забезпечення судової системи, зокрема недостатня кількість суддів та якість їх підготовки, мають серйозний вплив на ефективність судочинства.

Різні підходи до судового кадрового менеджменту, такі як функціональний, інституційний та організаційно-процесуальний, мають свої переваги та недоліки. Вони допомагають ефективно керувати кадрами в судовій системі, однак потребують врахування психологічних факторів, мотивації та професійного розвитку працівників.

Для забезпечення ефективності судової системи в умовах сучасних викликів необхідно впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом, інтегруючи технології, покращуючи кадрову політику та підтримуючи стабільність через якісне кадрове забезпечення.

Подальші дослідження у сфері судового кадрового менеджменту повинні мати психологічні аспекти, які також впливають на мотивацію та ефективність роботи суддів і персоналу судових органів.

Загалом, для досягнення ефективного та справедливого правосуддя необхідно комплексно підходити до управління кадрами, інтегруючи міжнародні практики, враховуючи специфіку української судової системи та зберігаючи баланс між організаційними процедурами та людськими аспектами управління персоналом.

Отже, дослідження судового кадрового менеджменту є важливим елементом системи публічного управління, оскільки ефективність правосуддя безпосередньо залежить від якості кадрів судової системи. Як показують результати аналізу, кадрове забезпечення судів є критично важливим для стабільності судової системи та її здатності виконувати свою функцію в умовах

реформ і сучасних викликів. Основні наукові напрямки дослідження зосереджені на вдосконаленні організаційно-правових засад, розвитку професійних стандартів для суддів та персоналу, а також на інтеграції міжнародних стандартів і практик у судовий процес.

Актуальні проблеми в судовому кадровому менеджменті, такі як недостатня кількість кваліфікованих суддів, низький рівень професійної підготовки та відсутність чітких критеріїв для оцінки якості суддівської діяльності, безумовно, вимагають системного підходу до їх вирішення. Проблеми кадрового забезпечення судової системи мають серйозний вплив на ефективність правосуддя, тому важливо розробляти та впроваджувати нові методи управління персоналом, орієнтуючись на потреби зміцнення правової держави.

Наукові підходи, зокрема функціональний, інституційний та організаційно-процесуальний, дозволяють комплексно оцінити різні аспекти судового кадрового менеджменту, зокрема підбір і навчання суддів, забезпечення їх мотивації та розвиток професійних компетенцій. Водночас ці підходи мають свої недоліки, зокрема, недостатнє врахування психологічних аспектів управління, що є важливим для забезпечення високої мотивації та ефективності праці персоналу судової системи.

Загалом, для досягнення справедливого та ефективного правосуддя в Україні необхідно впроваджувати інноваційні підходи в кадрове управління, інтегруючи міжнародний досвід, покращуючи систему відбору та підготовки кадрів, а також звертаючи увагу на важливість психологічного клімату в колективі. Лише комплексний підхід, який включає в себе організаційно-правові та психологічні аспекти управління, дозволить досягти стабільності, підвищити довіру громадян до судової системи та забезпечити ефективність правосуддя в Україні.

Для подальшого вдосконалення судового кадрового менеджменту необхідно активно впроваджувати новітні технології, постійно оновлювати кадрову політику та забезпечувати безперервне професійне навчання суддів і

працівників апарату судів, зберігаючи при цьому баланс між формальними процедурами та людським підходом до управління персоналом.

1.2 Зміст понять «публічне управління» та «судовий кадровий менеджмент»

Сучасна Україна характеризується радикальними змінами в усіх сферах суспільного життя, що потребує модернізації моделі управління державними справами. Модель управління в Україні не найкращим чином справляється із сучасними викликами та тенденціями суспільного розвитку та доводить необхідність пошуку та створення нової моделі, яка прискорить очікувані позитивні зміни в суспільстві. Як вектор розвитку України під впливом євроінтеграції все більшого значення набуває досвід країн ЄС в управлінні державними справами. Зокрема, розробляються наукові розробки, спрямовані на те, щоб державне управління як модель управління державними справами та елементи українських реалій більш відповідали принципам демократичного врядування.

У процесі розвитку громадянського суспільства управління справами суспільства має ставати все більш «публічним», залучаючи широкі верстви населення, громадян, громадськість, самоврядування тощо. В умовах демократії, коли рівень розвитку громадянського суспільства досить високий, влада уряду перетворюється на державне управління і потрапляє у високу залежність від суспільства (народу). У цьому випадку доцільно говорити про «публічну владу», «публічне управління» як поєднання державного управління (у вузькому розумінні) та громадського самоврядування. Це зумовлено єдністю суспільних потреб, цілей і завдань, успіхом і вирішенням яких активно задіяні обидві системи, характером управлінської діяльності [8].

Н. Гончарук, М. Лахина вказують на «переконання, коли необхідно переходити від традиційного державного управління до державного управління сучасності» і вважають, що формування та вдосконалення є найкращим шляхом

покращення ситуації в державі. Сьогодні така думка зустрічається в багатьох дослідженнях з проблеми організації влади, особливо в посткомуністичних країнах. Ці вчені вказують на існування процесу під назвою «відмова від управління» під впливом глобалізації, інтеграції та фрагментації [8].

Як вид соціального управління публічне управління включає:

1) державне управління, суб'єктом якого є держава у формі відповідних структур;

2) публічне управління, суб'єкти – недержавні інститути. При цьому державне управління розглядається у вузькому плані, і до державного управління можна віднести органи місцевого самоврядування.

На думку Аль-Атті І.В., «публічне управління» – це діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах повноважень і обов'язків, встановлених законом (планування, організація, управління, координації та контролю) суспільного значення щодо формування та реалізації управлінських рішень, державної та адміністративно-державної політики розвитку. Публічне управління забезпечує значне підвищення ефективності адміністративної діяльності шляхом зміцнення громадської підтримки та суспільства навколо спільних цілей, з демократичними цінностями, принципами верховенства права, поваги до людської гідності, недискримінації, рівності, справедливості, безпеки, ефективності, тощо [1; 24].

Підсумовуючи проведені дослідження авторів Славкової О. та Соколова М. слід зазначити, що публічне управління розглядається ними з кількох позицій шляхом оцінки зарубіжної та вітчизняної літератури. У процесі дослідження думок авторів ми дійшли висновку, що це поняття є неоднозначним і потребує подальших досліджень, оскільки природа такого явища, як розуміння підходів до державного управління та розвитку, безпосередньо впливає на державні інновації та соціальні та економічний розвиток держави [59].

Тому розуміння терміну публічне управління у вітчизняній науковій літературі переважно розвивається шляхом визначення сутності таких понять, як

«публічне управління», «публічна влада» та аналізу характеру взаємодії суб'єктів та об'єктів.

Проведений Андріяш В. І. аналіз дозволяє пояснити публічне управління з характеру влади держави, рівня державного втручання в життя суспільства [2].

Термінологічний словник публічного управління визначає його як діяльність, що полягає у плануванні, організації, керівництві, координації та контролі управлінських рішень суспільного значення, що включає представників як державного, так і приватного секторів, а також інститути громадянського суспільства [29].

Тлумачний словник публічного адміністрування розширює поняття, додаючи, що публічне управління включає діяльність, пов'язану з наданням адміністративних послуг, видачею дозволів, ліцензій, та реалізацією адміністративних процедур.

Трактування поняття «публічне управління» трактується по-різному в різних термінологічних словниках, але загальна суть зводиться до управлінської діяльності, що здійснюється органами державної влади, місцевого самоврядування, а також іншими суб'єктами, що діють в інтересах суспільства.

Отже, публічне управління – це діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів щодо формування та реалізації управлінських рішень, державної та адміністративно-державної політики розвитку держави. Таким чином, публічне управління є багатогранним процесом, який охоплює державні і громадські структури та керується демократичними принципами для досягнення соціально значущих цілей.

Основні риси публічного управління включають:

- цілісність: охоплює всі аспекти управління, від розробки політик до їх реалізації та оцінки ефективності;
- прозорість та підзвітність: забезпечує доступ громадськості до інформації про діяльність державних органів та механізми контролю за їхньою роботою;
- ефективність та результативність: орієнтується на досягнення

максимальної користі від використання ресурсів;

– професіоналізм: вимагає високого рівня компетентності та етики від державних службовців.

Публічне управління та судовий кадровий менеджмент є взаємопов'язаними складовими, які впливають на ефективність та стабільність державного управління. Публічне управління забезпечує загальну рамку та принципи управління, а судовий кадровий менеджмент є специфічним напрямом, що фокусується на управлінні персоналом судової системи.

Публічне управління забезпечує розробку та впровадження законів та нормативних актів, які регулюють діяльність судового кадрового менеджменту. Також публічне управління визначає структуру та організацію судових органів, створюючи інституційні рамки для реалізації судового кадрового менеджменту та відповідає за планування ресурсів, необхідних для ефективного функціонування судової системи.

Судовий кадровий менеджмент та публічне управління є взаємопов'язаними системами, де перше є складовою другого. Ефективне функціонування судової системи залежить від якості управління людськими ресурсами, яке здійснюється в рамках загальної системи публічного управління. Взаємодія цих систем сприяє забезпеченню справедливості, ефективності та довіри громадян до судової влади, що є основою стабільного та демократичного суспільства.

Питання управління персоналом у вітчизняному судочинстві актуальне вже давно. Проте кадрові підрозділи та організація роботи з управління персоналом не є рівнозначними категоріями з точки зору правового регулювання. Діяльність категорій персоналу є частиною внутрішньої системи управління судової автономії та органів судів, а управління персоналом є самостійною функцією в системі організації судової гілки влади держави, яка охоплює одночасно поточні кадрові функції (відбір, навчання, формування, розвиток, звільнення, оцінка професійної кваліфікації), а також стратегічну мету (підвищення рівня правового захисту шляхом підвищення якості правосуддя) у

сфері управління персоналом. Тому управління персоналом зосереджено на головних питаннях у судовій системі – суддях, а предметом кадрової роботи є переважно організація кадрових служб та їх діяльність [64].

На думку К. О. Придачук, кадрове забезпечення можна визначити в таких аспектах:

– як органічну частину управління організацією;

– як спеціальну сферу адміністративної роботи, уповноважені особи, які зосереджені на забезпеченні діяльності працівників, необхідної для життєдіяльності організації;

– напрямок наукових досліджень, спрямованих на аналіз процесу відбору працівників і подальшого управління людськими ресурсами в конкретній організації [44].

«Публічне управління: термінологічний словник» визначає судовий кадровий менеджмент як систему планування, організації, мотивації та контролю персоналу, що спрямована на вирішення завдань організації шляхом комплексного цілеспрямованого впливу на персонал через пошук, збереження, звільнення, навчання, створення необхідних умов, удосконалення та належне використання людських ресурсів [30].

Національна школа суддів України поняття «судовий кадровий менеджмент» розглядає як частину загальної кадрової політики судових органів. Воно охоплює питання управління персоналом, зокрема підбір, навчання, розвиток і мотивацію працівників судової системи. Це включає організацію конкурсів на заміщення посад, проведення співбесід, укладення трудових договорів і підтримку дисципліни через внутрішні комісії. Основна мета судового кадрового менеджменту – підвищення ефективності судової системи через оптимізацію роботи її персоналу [31].

Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. визначають судовий кадровий менеджмент як процес управління людськими ресурсами в судовій системі, який включає в себе набір, навчання, розвиток, оцінку та мотивацію працівників судових органів. Ефективний кадровий менеджмент є

ключовим елементом для забезпечення справедливого та ефективного функціонування судової системи [7].

За І. О. Русановою, І. В. Юревич судовий кадровий менеджмент є невід'ємною частиною ефективного функціонування судової системи, оскільки від професіоналізму та мотивації працівників залежить якість судочинства та дотримання принципів правосуддя. Одним із шляхів забезпечення ефективності діяльності суду є постійний розвиток професійної компетентності спеціалістів судового штату [56].

Основним показником управління персоналом в умовах становлення та розвитку системи державного управління України є рівень ефективності та прозорості державної служби, який визначається рівнем кадрового забезпечення службовців, показує ефективність і продуктивність праці, володіння та використання інноваційних технологій, знання та дотримання правових обов'язків та враховує думку громадськості щодо якості послуги [25; 8].

Отже, судовий кадровий менеджмент – це специфічна галузь управління людськими ресурсами, спрямована на забезпечення ефективного функціонування судової системи через належну організацію, підбір, навчання та розвиток суддівського та адміністративного персоналу.

Варто відмітити, що публічне управління забезпечує загальну рамку та принципи, в межах яких здійснюється судовий кадровий менеджмент. Останній, у свою чергу, є частиною публічного управління, спеціалізуючись на управлінні кадрами в судовій системі. Ефективне управління судовими кадрами сприяє підвищенню загальної ефективності публічного управління, оскільки забезпечує належне функціонування однієї з ключових інституцій правової держави.

Таким чином, публічне управління охоплює широкий спектр управлінських процесів у державному секторі, включаючи судовий кадровий менеджмент, який спеціалізується на управлінні людськими ресурсами в судовій системі.

В сучасній Україні відбуваються радикальні зміни в усіх сферах суспільного життя, що створює потребу в модернізації моделі державного

управління. Сучасна модель управління не повністю відповідає викликам, які постають перед країною, тому необхідно створювати нові моделі, які б сприяли прискореному впровадженню позитивних змін. Євроінтеграція України робить успішним використання досвіду країн ЄС у сфері управління державними справами, зокрема, у напрямку демократичного врядування.

Важливим аспектом є зростання ролі публічного управління, що забезпечує залучення широких верств населення до процесу управління, підвищення прозорості та підзвітності, а також орієнтацію на громадські інтереси. У контексті демократії управління все більше переходить до співпраці з громадськими організаціями та іншими інститутами. Тому розвивається концепція «публічного управління», що компенсує державне управління з громадським самоврядуванням.

Дослідження також підкреслюють важливість розвитку судового кадрового менеджменту, оскільки ефективне управління судовими кадрами впливає на стабільність та ефективність судової системи. Якщо публічне управління визначає загальні принципи управління, судовий кадровий менеджмент спеціалізується на управлінні людськими ресурсами в судовій системі, забезпечуючи якісне правосуддя через організацію навчання, розвиток та оцінку суддівського та адміністративного персоналу.

Загалом, публічне управління є комплексним процесом, який охоплює державні та громадські інститути і спрямований на досягнення соціально значущих цілей через управлінські рішення, які спираються на демократичні цінності.

Сформовані висновки щодо змісту понять «публічне управління» та «судовий кадровий менеджмент» дозволяють виділити кілька важливих аспектів:

Публічне управління – це складний і багатогранний процес, що включає як державне управління, так і діяльність недержавних інститутів, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та громадських організацій. Його головною метою є ефективне та демократичне управління державними

справами на основі принципів прозорості, підзвітності, ефективності та справедливості. Публічне управління сприяє досягненню соціально значущих цілей та покращенню якості життя громадян через взаємодію з громадським суспільством.

Судовий кадровий менеджмент – це важлива складова публічного управління, що зосереджена на управлінні персоналом у судовій системі. Це включає в себе набір, навчання, розвиток, оцінку та мотивацію суддівського і адміністративного персоналу, що є ключовим для забезпечення справедливості, ефективності та довіри до судової влади. Ефективний кадровий менеджмент в судовій системі сприяє підвищенню якості правосуддя та забезпеченню стабільності судової системи.

Взаємозв'язок між публічним управлінням та судовим кадровим менеджментом полягає в тому, що публічне управління створює загальні рамки та принципи для функціонування різних систем управління, включаючи судовий кадровий менеджмент. Водночас, судовий кадровий менеджмент є специфічною частиною публічного управління, що фокусується на належному функціонуванні судової системи через ефективне управління кадрами.

В умовах глобалізації та євроінтеграції, Україна стикається з необхідністю модернізації управлінської моделі. Реформи в сфері публічного управління, зокрема судового кадрового менеджменту, мають на меті покращити ефективність державного управління та сприяти стабільному розвитку країни. Отже, ці поняття є взаємопов'язаними і важливими для досягнення ефективного та демократичного управління, яке відповідає потребам сучасного українського суспільства.

1.3 Принципи та методи дослідження судового кадрового менеджменту в публічному управлінні

Можна виділити наступні принципи та методи дослідження судового кадрового менеджменту в публічному управлінні.

1. Принципи дослідження

- об’єктивність: забезпечення неупередженого підходу до аналізу даних, що відображає реальну ситуацію в судовій системі. Даний принцип використано при дослідженні сучасного стану судового кадрового менеджменту у публічному управлінні, проведеного в пункті 3.1;
- системність: розгляд судового кадрового менеджменту як комплексної системи, що включає різні елементи (відбір, навчання, оцінка та мотивація кадрів). Даний принцип використано при формуванні напрямів вдосконалення судового кадрового менеджменту у публічному управлінні, визначених в пункті 3.2;
- наукова обґрунтованість: використання теоретичних та емпіричних методів дослідження, що базуються на сучасних наукових досягненнях та перевірених практиках. Даний принцип використано при дослідженні наукової розробки проблеми дослідження судового кадрового менеджменту в публічному управлінні, дослідженні змісту понять «публічне управління» та «судовий кадровий менеджмент», дослідженні організаційних моделей судового кадрового менеджменту, характеристиці нормативно-правового забезпечення судового кадрового менеджменту у публічному управлінні та визначенні критеріїв ефективності судового кадрового менеджменту у публічному управлінні; і пунктах 1.1-1.2 та 2.1-2.3 [30].

2. Методи дослідження

- аналіз документів: вивчення законодавчих актів, нормативно-правових документів, внутрішніх регламентів судових установ, а також наукових публікацій та звітів з метою з’ясування особливостей правового регулювання і організаційних аспектів кадрової політики в судах;
- компаративний (порівняльний) аналіз: зіставлення практик судового кадрового менеджменту в різних країнах з метою виявлення найкращих практик та можливостей їх впровадження в Україні [24];
- контент-аналіз: вивчення змісту документів та нормативно-правових актів дозволяє з’ясувати, як запроваджені законодавчі норми регулюють кадрову

політику суду, зокрема порядок відбору та призначення суддів, працівників апарату, а також механізми контролю та прозорості;

– структурно-функціональний аналіз: дослідження організаційної структури суду, вивчення схеми управління та функцій кожного підрозділу суду дає чітке уявлення про ефективність кадрового менеджменту та взаємодії між різними підрозділами;

– емпіричний аналіз кадрової практики: оцінка діяльності відділу управління персоналом, а також дослідження процесів добору та підготовки кадрів, забезпечення професійного розвитку, контролю за виконанням кадрових процедур;

– метод оцінки кадрової ситуації: аналіз укомплектованості персоналу дозволяє оцінити кадрову ситуацію в суді та його кадрові потреби;

– аналіз відкритих джерел інформації: аналіз інформації в мережі Інтернет про конкурс на посади суддів і персоналу публікується у відкритому доступі, що сприяє забезпеченню прозорості процесу відбору та зменшує ризик непрозорих призначень.

Для ефективного дослідження судового кадрового менеджменту в публічному управлінні необхідно поєднувати різні методи і дотримуватися зазначених принципів [18]. Наприклад:

1. Компаративний (порівняльний) аналіз та аналіз документів можуть бути використані для вивчення законодавчої бази та практик інших країн.

Загалом, інтеграція цих принципів і методів дозволяє здійснити всебічне дослідження та розробити рекомендації для покращення судового кадрового менеджменту в системі публічного управління [10].

Дослідження судового кадрового менеджменту в публічному управлінні вимагає застосування різних методів, що дозволяють глибоко аналізувати та оцінювати процеси, структури та ефективність кадрового менеджменту.

Використання зазначених методів дослідження дозволяє отримати комплексне уявлення про стан судового кадрового менеджменту, виявити проблеми та розробити рекомендації для підвищення його ефективності.

Отже, дослідження судового кадрового менеджменту в публічному управлінні в аспектів принципів та методів можна сформулювати таким чином:

Принципи дослідження: об’єктивність (важливо забезпечити неупереджений підхід до аналізу даних, щоб відобразити реальний стан судової системи), системність (необхідно розглядати судовий кадровий менеджмент як комплексну систему, що включає етапи, такі як відбір, навчання, оцінка та мотивація кадрів), наукова обґрунтованість (застосування теоретичних та емпіричних методів, що базуються на сучасних наукових досягненнях), прогностичність (важливість тенденцій і прогнозування можливих змін у системі судового кадрового менеджменту).

Методи дослідження: аналіз документів (дослідження законодавчих актів, нормативно-правових документів та наукових публікацій для визначення ключових аспектів кадрового менеджменту в судовій системі), компаративний (порівняльний) аналіз (вивчення практики кадрового менеджменту в різних країнах, щоб визначити найкращі практики для адаптації в Україні), соціологічні методи: обробка кількох даних, таких як чисельність працівників і результати оцінки ефективності, створення сильних і слабких сторін, можливих загроз у системі судового кадрового менеджменту, залучення фахівців для оцінки стану та майбутніх можливостей розвитку систем. Інтеграція цих принципів та методів дає змогу здійснити комплексне дослідження та розробити рекомендації для вдосконалення судового кадрового менеджменту. Важливими аспектами є як аналіз національних законодавчих ініціатив, так і впровадження міжнародного досвіду. При цьому використання різноманітних методів дозволяє глибше вивчити структуру та ефективність кадрового менеджменту, а також сприяти розвитку практик, які можуть бути успішно адаптовані в Україні.

Отже, висновки з дослідження принципів і методів судового кадрового менеджменту в публічному управлінні можна сформулювати наступним чином:

1. Принципи дослідження: об’єктивність (забезпечення неупередженого підходу до аналізу та відображення реального стану судової системи, що дозволяє уникнути будь-яких перекручувань або упереджених висновків),

системність (судовий кадровий менеджмент розглядається як комплексна система, що включає ключові етапи (відбір, навчання, оцінка та мотивація кадрів), що дає можливість виявити взаємозв'язки та покращити інтеграцію процесів), наукова обґрунтованість (використання теоретичних і емпіричних методів на основі сучасних наукових досягнень для формулювання адекватних і перевірених рішень), прогностичність (прогнозування можливих змін у судовому кадровому менеджменті допомагає передбачити проблеми та передумови для їх вирішення в майбутньому).

2. Методи дослідження: аналіз документів (вивчення законодавчих актів, нормативно-правових документів, а також внутрішніх регламентів та наукових публікацій для визначення поточного стану та проблем судового кадрового менеджменту), компаративний (порівняльний) аналіз (аналіз кадрових практик різних країн дозволяє адаптувати найкращі міжнародні практики для впровадження в Україні, забезпечуючи підвищення ефективності), аналіз організаційної структури суду (дослідження управлінських схем судових органів дає змогу оцінити ефективність кадрової політики та взаємодії між підрозділами), оцінка укомплектованості персоналу (оцінка кадрової ситуації в суді допомагає визначити кадрові потреби та виявити проблеми, які потребують вирішення для покращення роботи), соціологічні методи (обробка даних для оцінки результативності кадрового менеджменту та визначення сильних і слабких сторін системи, а також можливих загроз).

Інтеграція принципів та методів дослідження дає змогу здійснити комплексний підхід до оцінки судового кадрового менеджменту, виявити проблеми, а також розробити рекомендації для підвищення його ефективності. Використання порівняльного аналізу та аналізу документів сприяє не тільки оцінці внутрішніх процесів, але й дозволяє врахувати міжнародний досвід. Соціологічні методи дозволяють створити більш детальну картину стану кадрової політики та виявити можливості для її удосконалення на основі реальних даних.

Розробка рекомендацій має ґрунтуватися на науково обґрунтованих

принципах, що дозволить покращити процеси відбору, навчання, мотивації та оцінки кадрів, а також підвищити прозорість і ефективність судового кадрового менеджменту в публічному управлінні.

Отже, комбінування наукових методів та принципів дозволяє глибше досліджувати структуру і практики кадрового менеджменту, адаптуючи їх до специфіки української судової системи для забезпечення більш ефективного функціонування в публічному управлінні.

РОЗДІЛ 2
ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ СУДОВОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1. Організаційні моделі судового кадрового менеджменту

У межах дослідження судового кадрового менеджменту розглядаються основні організаційні моделі управління кадрами, включаючи централізовану, децентралізовану та комбіновану моделі.

Зміни у системі організації праці, викликані впровадженням нових технологій, та необхідність дотримання принципів професіоналізму і прозорості підкреслюють актуальність вибору найбільш ефективної моделі для українських реалій.

Сучасні умови характеризуються підвищенням ролі працівників в організаціях, що зумовлено наступними причинами: зміни у змісті праці, викликані використанням нових засобів і технологій; зміна функції контролю, підвищення значення самоконтролю; макроекономічні чинники (загострення конкуренції на ринку, спрямування діяльності підприємств на задоволення потреб покупців, увага до якості товарів); зміна типів організації трудової діяльності; підвищення рівня освіти і культури працівників; зміна пріоритетів у системі вартості праці.

У зв’язку з цим на сучасному рівні особливого значення набувають питання принципів управління персоналом [31; 65], зокрема, і в суді.

Організація судового кадрового менеджменту базується на певних принципах і моделях, які спрямовані на ефективне управління людськими ресурсами в системі правосуддя.

Розглянемо принципи організації судового кадрового менеджменту, основним з яких є принцип законності.

Принцип законності свідчить про те, що судовий кадровий менеджмент здійснюється відповідно до чинного законодавства, що регламентує порядок

призначення, звільнення, підвищення кваліфікації та дисциплінарну відповідальність суддів та інших працівників судової системи [62].

Принцип прозорості щодо організації судового кадрового менеджменту, свідчить про те, що процеси відбору, призначення і просування суддів повинні бути прозорими і публічними, щоб забезпечити довіру суспільства до судової системи [58].

Принцип професіоналізму означає, що відбір і призначення суддів та працівників суду базується на професійних якостях кандидатів, рівні їхньої освіти, досвіду роботи та відповідних компетенціях [38].

Важливим також є принцип незалежності суддів, що означає, що у процесі кадрового менеджменту повинні дотримуватися умови, які гарантують незалежність суддів у виконанні їхніх обов'язків, зокрема захист від незаконного втручання або тиску з боку державних органів або приватних осіб [39].

Судді та інші працівники судової системи повинні дотримуватися етичних стандартів поведінки, що гарантує збереження довіри громадян до суду. Кадровий менеджмент має враховувати ці стандарти при оцінці кандидатів [51].

У процесі кадрового менеджменту повинні дотримуватися принципи рівного доступу до посад, незалежно від статі, національності, релігії або інших характеристик [35].

Судді та працівники судової системи повинні мати можливість постійно підвищувати свою кваліфікацію, вдосконалюючи знання та вміння через навчальні програми та тренінги [35].

Організаційні моделі судового кадрового менеджменту є основами управління персоналом в судових органах.

Визначають наступні моделі судового кадрового менеджменту (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Моделі організації судового кадрового менеджменту

Централізована модель передбачає, що кадрове управління здійснюється центральними органами, такими як Вища рада правосуддя або Вища кваліфікаційна комісія суддів України. Усі ключові рішення щодо призначення, підвищення та дисциплінарної відповідальності суддів приймаються на національному рівні.

Децентралізована модель визначає те, що судова кадрова політика частково передається на рівень окремих регіональних або місцевих судів. Така модель передбачає більшу автономію місцевих судових адміністрацій у вирішенні кадрових питань [22].

Можливе також поєднання централізованого та децентралізованого підходів. Центральні органи здійснюють контроль за загальними кадровими питаннями (призначення на посаду суддів, підвищення кваліфікації), тоді як на місцевому рівні можуть вирішувати питання організації роботи, розподілу навантаження та мотивації персоналу.

Відповідно, виділяють також моделі призначення, відбору та мотивації суддів.

Призначення на посади суддів здійснюється виключно через відкриті конкурси, де кандидати проходять декілька етапів оцінки (тести, співбесіди, перевірка на етичність і професіоналізм).

В основі кар’єрної моделі лежить підвищення суддів і працівників суду на основі їхнього професійного досвіду та результатів діяльності. Просування відбувається поступово, із чітко визначеними етапами кар’єрного розвитку.

Регулярна оцінка професійної кваліфікації суддів на основі атестацій, які можуть включати іспити або інші форми перевірки допомагає підтримувати високий рівень професіоналізму та відповідність суддів вимогам посади [22].

Отже, судовий кадровий менеджмент відіграє важливу роль у формуванні ефективної та незалежної судової системи. Він має базуватися на принципах законності, прозорості, професіоналізму та незалежності, з акцентом на підвищенні кваліфікації і забезпеченні рівних можливостей для всіх суддів та працівників судової системи, що забезпечується централізованою, децентралізованою та іншими моделями організації діяльності.

Отже, в сучасних умовах працівники виконують важливу роль у функціонуванні організацій, зокрема в судовій системі. Це обумовлено змінами в змісті праці, використанням нових технологій, зміною функцій та контролю макроекономічних чинників, таких як конкуренція і потреба в задоволенні вимог громадян. Важливими є також зміни в освіті та культурі працівників, а також переоцінка вартості праці.

Кадровий менеджмент у судовій системі створюється відповідно до законодавства, яке регулює призначення, звільнення, підвищення кваліфікації та дисциплінарну відповідальність працівників суду. Процеси відбору, призначення та просування судів повинні бути відкритими і публічними, забезпечуючи довіру громадян до судової системи.

Відбір суддів базується на їх професійних якостях, освіті, досвіді та компетенціях. Кадровий менеджмент має гарантувати незалежність суддів від незаконного втручання та тиску.

Важливим є також дотримання етичних норм поведінки, що підтримує довіру до судової системи. Кандидатури на посади суддів повинні оцінюватися незалежно від статі, національності, релігії чи інших характеристик.

Судді повинні мати можливість постійно вдосконалювати свої знання

через навчальні програми та тренінги.

Моделі організації судового кадрового менеджменту: централізована модель – усі кадрові питання (призначення, підвищення, дисциплінарні заходи) вирішуються центральними органами, такими як Вища рада правосуддя; децентралізована модель – частина кадрових функцій передається на місцеві суди, що забезпечує більшу автономію в управлінському персоналі; комбінована модель – централізований контроль за загальними кадровими питаннями та децентралізоване управління на місцевому рівні для конкретних завдань.

Отже, ефективний судовий кадровий менеджмент базується на принципах законності, прозорості, професіоналізму та незалежності. Використання різних моделей організацій, таких як централізована, децентралізована та комбінована, дозволяє забезпечити належний рівень управління кадровими ресурсами, підвищити кваліфікацію суддів та створити справедливу та ефективну судову систему.

Сучасні зміни в організаціях, зокрема в судовій системі, зумовлені розвитком нових технологій, змінами в функціях контролю, макроекономічними факторами та зміною пріоритетів у вартості праці. Це підвищує важливість ефективного управління кадрами в судових органах для забезпечення належної якості правосуддя.

Принципи організації судового кадрового менеджменту: законність (кадрове управління має базуватися на чинному законодавстві, що регулює призначення, звільнення, підвищення кваліфікації та дисциплінарну відповідальність суддів і працівників суду), прозорість (процеси відбору та призначення суддів повинні бути публічними, щоб забезпечити довіру громадськості до судової системи), професіоналізм (відбір та призначення суддів базується на професійних якостях, освіті, досвіді та компетенціях кандидатів), незалежність суддів: управління кадрами повинно гарантувати незалежність суддів від зовнішнього тиску, що є необхідною умовою для справедливості судочинства, етичні стандарти (судді повинні дотримуватися високих етичних стандартів, що зберігає довіру громадян до суду), рівні можливості (кадровий

менеджмент має забезпечувати рівний доступ до посад, незалежно від статі, національності, релігії чи інших характеристик).

Моделі організації судового кадрового менеджменту: централізована модель (усі кадрові питання, такі як призначення, підвищення, дисциплінарні заходи, вирішуються центральними органами, такими як вища рада правосуддя або вища кваліфікаційна комісія суддів), децентралізована модель (частина кадрових функцій передається на місцеві або регіональні суди, що забезпечує більшу автономію в управлінні персоналом на місцях), комбінована модель (поєднує централізований контроль за загальними кадровими питаннями та децентралізоване управління на місцевому рівні, що дає можливість ефективно розподіляти ресурси та виконувати конкретні завдання)

Призначення на посади суддів повинно здійснюватися через відкриті конкурси, де кандидати проходять кілька етапів оцінки (тести, співбесіди, перевірка етичності і професіоналізму).

У кар'єрній моделі просування суддів має базуватися на професійному досвіді та результатах діяльності, з чітко визначеними етапами розвитку.

Регулярна оцінка кваліфікації суддів через атестації допомагає підтримувати високий рівень професіоналізму в судовій системі.

Таким чином, організація судового кадрового менеджменту має бути побудована на основі чітких принципів законності, прозорості, професіоналізму, незалежності та рівних можливостей. Це дозволить підвищити ефективність судової системи та забезпечити її справедливу роботу, а також створити умови для подальшого розвитку правосуддя в Україні.

2.2 Нормативно-правове забезпечення судового кадрового менеджменту у публічному управлінні

Нормативно-правове забезпечення судового кадрового менеджменту в публічному управлінні стосується регулювання відбору, призначення, підготовки, підвищення кваліфікації, ротації, звільнення та інших аспектів

управління судовими кадрами. Воно ґрунтується на положеннях Конституції України, законодавчих актах, які регулюють діяльність судової системи, а також підзаконних актах, що встановлюють процедури та вимоги до суддів і працівників апарату суду.

Основні нормативно-правові акти, що регулюють судовий кадровий менеджмент:

1. Конституція України, яка визначає загальні принципи судоустрою та статус суддів.

Конституція України закладає основи для функціонування судової системи та кадрового менеджменту суддів у рамках публічного управління.

Конституція України закріплює принцип поділу влади на законодавчу, виконавчу та судову гілки, визначаючи незалежність судової влади як одну з головних засад правової держави та закріплює принцип верховенства права, який є фундаментом судової системи.

Згідно Конституції, громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, включно з роботою судової системи через обрання або призначення на посади суддів, а також через вплив на кадрові рішення через громадські інституції.

Згідно статей Конституції:

– судова система повинна забезпечувати кадровий менеджмент таким чином, щоб громадяни мали право на ефективний захист своїх прав у судах;

– управління судовими кадрами повинно забезпечувати дотримання принципів законності, що зокрема стосується прозорих процедур призначення суддів та справедливих дисциплінарних процесів;

– обмеження прав і свобод громадян, у тому числі суддів, можливе лише на підставі закону (дане питання важливе в контексті регулювання дисциплінарної відповідальності та звільнення суддів);

– судді незалежні та підкоряються лише закону. Це основа для захисту суддів від незаконного втручання в їхню діяльність;

– суддів не можна звільнити без законних підстав;

– незалежність суддів забезпечується наявністю чітких процедур призначення, переведення та звільнення суддів, що врегульовані законодавчими актами;

– судді призначаються Президентом України за поданням Вищої ради правосуддя. Суддею може бути призначено громадянина України, який відповідає встановленим законом вимогам. Ці вимоги стосуються як професійної кваліфікації, так і особистих якостей кандидатів;

– судді призначаються на посаду вперше строком на п’ять років, після чого вони можуть бути призначені безстроково;

Конституція України визначає компетенцію Вищої ради правосуддя щодо кадрових питань: призначення, переведення, звільнення суддів, розгляд питань їхньої відповідальності. Вища рада правосуддя відіграє ключову роль у процесах управління кадрами у судовій системі.

Конституція України закладає основні засади функціонування судової влади та забезпечує правові рамки для здійснення кадрового менеджменту в судовій системі [26].

2. Закон України «Про судоустрій і статус суддів» регламентує організацію судової системи та визначає основні вимоги до кандидатів на посаду судді.

Закон України «Про судоустрій і статус суддів» встановлює принципи призначення суддів, порядок їх обрання на посади, гарантії незалежності, а також питання дисциплінарної відповідальності суддів і є основним нормативним актом, який регулює організацію судової влади в Україні, а також встановлює вимоги до суддів та процедури, що забезпечують управління кадровими процесами в судовій системі.

Вимоги до кандидата на посаду судді згідно даного Закону:

– громадянство України;

– вік не менше 30 років;

– вища юридична освіта та досвід роботи у сфері права не менше п’яти років;

– володіння державною мовою;

– відповідність критеріям професійної етики та доброчесності;

– проходження конкурсу, передбаченого законом.

За Законом, кандидати на посаду судді проходять кваліфікаційний відбір, який проводить Вища кваліфікаційна комісія суддів України (ВККС). Відбір проводиться на конкурсній основі, з урахуванням результатів кваліфікаційного оцінювання. Закон визначає, що процедура відбору повинна бути відкритою та прозорою, а результати – оприлюднені.

Законом передбачено кваліфікаційне оцінювання суддів з метою підтвердження відповідності посаді:

– оцінюються знання, професійні навички, доброчесність, дотримання етичних стандартів, ефективність діяльності та інших критеріїв;

– висновки про результати оцінювання враховуються при прийнятті рішень щодо підвищення кваліфікації, переведення або звільнення судді.

Перед призначенням на посаду кандидати проходять спеціальну підготовку в Національній школі суддів України. Підготовка охоплює питання судової етики, організації роботи судів, розгляд справ та підвищення професійних знань.

Згідно Закону, судді вперше призначаються Президентом України на посаду строком на п’ять років на підставі подання Вищої ради правосуддя. Після закінчення п’ятирічного строку суддя може бути призначений безстроково.

Закон також визначає, що суддю може бути переведено до іншого суду лише за його згодою, за винятком випадків реорганізації або ліквідації суду. Переведення здійснюється на підставі рішення Вищої ради правосуддя з урахуванням кваліфікаційного оцінювання.

Також судді зобов’язані регулярно підвищувати свою кваліфікацію. Програми підвищення кваліфікації організовуються Національною школою суддів України, що є основною установою для навчання суддів.

Суддя може бути тимчасово відсторонений від посади рішенням Вищої ради правосуддя у випадках дисциплінарного провадження або на час проведення розслідування щодо нього. Підстави для відсторонення також

можуть бути пов’язані з порушенням етичних норм або зловживанням владою.

Згідно даного Закону, суддя може бути притягнутий до дисциплінарної відповідальності за порушення законодавства, етичних норм або неналежне виконання обов’язків. Дисциплінарні провадження веде Вища рада правосуддя, яка може ухвалити рішення про звільнення судді, винесення догани чи інші заходи впливу.

Суддя може бути звільнений з посади у разі досягнення пенсійного віку, подання заяви про відставку, неможливості виконувати свої обов’язки за станом здоров’я або в разі порушення присяги. Рішення про звільнення судді ухвалює Вища рада правосуддя.

Закон регулює процеси ротації суддів з урахуванням їхніх кваліфікаційних показників і професійних досягнень.

Даний Закон встановлює чіткі правила та процедури, які сприяють належному управлінню кадрами у судовій системі, забезпечуючи прозорість відбору, призначення та дисциплінарної відповідальності суддів [52-53].

3. Закон України «Про Вищу раду правосуддя» визначає компетенції цього органу, включно з кадровими питаннями щодо суддів, дисциплінарними процедурами та організацією судової системи.

Закон регулює діяльність Вищої ради правосуддя (ВРП), органу, що відіграє ключову роль у судовому кадровому менеджменті. ВРП має повноваження щодо формування суддівського корпусу, вирішення питань призначення, переведення, звільнення суддів та їхньої дисциплінарної відповідальності.

Згідно положень Закону, ВРП відповідальна за:

– формування високопрофесійного суддівського корпусу;

– призначення суддів на посади та звільнення з посад;

– розгляд дисциплінарних справ стосовно суддів;

– прийняття рішень щодо переведення суддів;

– забезпечення незалежності суддів та їх захист від неправомірних впливів.

ВРП здійснює:

– розгляд і затвердження подання Президентові України щодо призначення суддів;

– прийняття рішень щодо безстрокового призначення суддів;

– переведення суддів з одного суду до іншого;

– прийняття рішень про відставку або звільнення суддів;

– розгляд подань Вищої кваліфікаційної комісії суддів (ВККС) про притягнення суддів до дисциплінарної відповідальності.

ВРП вносить подання Президентові України щодо призначення суддів на посади. Призначення судді на посаду здійснюється після проходження ним конкурсного відбору та кваліфікаційного оцінювання.

Після закінчення строку у п’ять років, протягом якого суддя перебуває на посаді, ВРП приймає рішення про його безстрокове призначення за результатами кваліфікаційного оцінювання.

ВРП може прийняти рішення про відрядження суддів (тимчасове переведення) до іншого суду для забезпечення належного функціонування судової системи у разі необхідності.

ВРП розглядає справи щодо дисциплінарної відповідальності суддів на підставі подання ВККС або за скаргами фізичних чи юридичних осіб.

Дисциплінарне провадження може бути порушено у випадку порушення суддею норм закону, професійної етики чи зловживання службовими повноваженнями.

Рішення про дисциплінарні стягнення, такі як догана, тимчасове відсторонення або звільнення судді, ухвалює ВРП.

ВРП приймає рішення про звільнення судді з посади на підставі таких підстав:

– подання заяви про відставку;

– порушення суддею присяги;

– досягнення суддею граничного віку перебування на посаді;

– визнання судді недієздатним або обмежено дієздатним;

– неможливість виконувати обов’язки через стан здоров’я;

– наявність вироку, що набрав законної сили.

ВРП зобов’язана захищати суддів від неправомірного втручання в їхню діяльність та забезпечувати їхню незалежність. У разі тиску на суддів або порушення їхніх прав, ВРП може приймати рішення про вжиття заходів захисту.

ВРП має забезпечувати належну ротацію членів з метою підтримання ефективності її діяльності та дотримання принципів доброчесності та професіоналізму.

ВРП контролює дотримання етичних стандартів суддями і вживає заходів для забезпечення їхнього виконання.

Закон «Про Вищу раду правосуддя» визначає роль цього органу в кадровому управлінні судовою системою, забезпечуючи прозорі та справедливі процедури відбору, призначення, переведення, дисциплінарної відповідальності та звільнення суддів [45].

4. Закон України «Про державну службу» охоплює правове регулювання питань щодо державних службовців, які працюють у судових установах, але не є суддями.

Закон визначає правові засади функціонування державної служби в Україні, включно з питаннями кадрового менеджменту державних службовців, які працюють в судовій системі, але не є суддями. Даний Закон стосується державних службовців судових установ, таких як апарати судів, і врегульовує їхню діяльність, кар’єрний розвиток, дисциплінарну відповідальність та інші питання кадрового управління.

Цей Закон застосовується до державних службовців, які працюють в органах державної влади, включаючи судові органи. Він регулює порядок вступу на державну службу, проходження служби та припинення служби державних службовців, які є частиною судової системи, але не займають посаду суддів.

Згідно Закону, основні принципи державної служби включають:

– законність;

– рівний доступ до державної служби;

– професіоналізм та компетентність;

– політичну нейтральність;

– прозорість і доброчесність.

Дані принципи важливі для управління кадрами в апараті судів, зокрема для забезпечення рівних можливостей для кар'єрного росту, незалежності та належного функціонування судової системи.

Державна служба в судовій системі включає посади державних службовців в апаратах судів, Державній судовій адміністрації, інших органах судової влади. Працівники апаратів судів виконують адміністративні, організаційні та технічні функції для забезпечення діяльності судів.

Громадяни України мають рівний доступ до державної служби в судовій системі, яка заповнюється на конкурсній основі. Вимоги до кандидатів на посади державних службовців визначаються Законом і залежать від конкретних функцій, які виконує державний службовець.

Призначення на посади в державній службі (включаючи апарати судів) здійснюється на конкурсній основі. Конкурс проводиться прозоро, і його результати оприлюднюються. Кандидати оцінюються за професійними якостями, знаннями та компетентностями.

Таким чином, Закон України «Про державну службу» встановлює правові рамки для управління кадрами державних службовців, які працюють у судовій системі. Він забезпечує процедури відбору, призначення, оцінювання та звільнення державних службовців, що сприяє ефективному функціонуванню апаратів судів [47].

5. Окремо варто відмітити Кодекс суддівської етики, що містить правила поведінки та стандарти етичної діяльності суддів, що мають значення для кадрового менеджменту в контексті відповідальності суддів.

Кодекс суддівської етики є важливим документом, що регулює етичні стандарти поведінки суддів в Україні. Він сприяє забезпеченню доброчесності та професіоналізму в судовій системі, що, в свою чергу, впливає на кадровий менеджмент суддів.

Кодекс визначає основні етичні принципи, яких судді повинні

дотримуватися, такі як незалежність, неупередженість, об’єктивність, доброчесність та повага до прав людини. Ці принципи є підставою для формування кадрових рішень, таких як призначення, переведення та дисциплінарні провадження.

Судді повинні дотримуватися високих стандартів доброчесності у своїй професійній діяльності. Наявність сумнівів щодо доброчесності судді може вплинути на його кадровий статус і призвести до дисциплінарних заходів.

Судді повинні демонструвати професіоналізм у всіх аспектах своєї діяльності, що включає виконання службових обов’язків сумлінно та відповідально, що є критично важливим для позитивної репутації судової системи.

Судді зобов’язані уникати ситуацій, які можуть призвести до конфлікту інтересів. Вони повинні своєчасно повідомляти про такі ситуації, що є важливим аспектом у кадровому менеджменті, оскільки порушення цього принципу може стати підставою для дисциплінарної відповідальності.

Кодекс наголошує на важливості постійного підвищення кваліфікації суддів. Судді повинні прагнути до розвитку своїх професійних навичок, що є важливим для їхньої кар’єри та судової системи в цілому.

Кодекс передбачає механізми дисциплінарної відповідальності для суддів, які порушують етичні норми. Вирішення питань дисциплінарної відповідальності включає оцінку поведінки суддів, що є частиною кадрового менеджменту.

Згідного даного Кодексу, судді повинні бути готові звітувати про свою діяльність та дотримуватись принципів прозорості у своїй роботі. Кодекс визначає заходи для забезпечення дотримання етичних норм, включаючи можливість навчання, інформування та консультування суддів щодо етики.

Судді повинні взаємодіяти з органами, що відповідають за контроль за дотриманням етичних норм, що може включати Вищу раду правосуддя.

Такі положення Кодексу суддівської етики сприяють створенню етичного середовища в судовій системі, що, в свою чергу, є важливим аспектом кадрового

менеджменту. Дотримання етичних норм впливає на відбір, підвищення, переведення та дисциплінарні заходи щодо суддів, що забезпечує ефективність та справедливість в управлінні судовими кадрами [25].

Отже, нормативна база забезпечує принципи прозорості, доброчесності та професіоналізму у сфері судового кадрового менеджменту, що є основою діяльності судової системи в сучасних умовах.

Конституція України та закони України, такі як «Про судоустрій і статус суддів» і «Про вищу раду правосуддя», створюють правову основу для діяльності судової влади, встановлюючи чіткі процедури щодо призначення, переведення та звільнення судів, а також забезпечення їхньої незалежності і професіоналізму.

Законодавство вимагає дотримання основних вимог до кандидатів на посаду суддів, організовує кваліфікаційний відбір через Вищу кваліфікаційну комісію суддів, а також організовує спеціальну підготовку в Національних шкіл судів України для забезпечення високих професійних стандартів серед суддів.

Вища рада правосуддя здійснює центральну роль у кадровому управлінні, розглядаючи питання про призначення, переведення, дисциплінарної відповідальності та звільнення суддів, а також забезпечуючи їхню незалежність.

Кодекс судової етики виступає результатом елементом, регулюючим поведінку суддів та встановлюючи етичні стандарти, які є основою для кадрових рішень та дисциплінарних заходів.

Він забезпечує високий рівень доброчесності та професіоналізму в діяльності суддів.

Закон «Про державну службу» встановлює правила кадрового менеджменту державних службовців судових установ, що сприяє ефективному функціонуванню судової системи в цілому.

Таким чином, нормативно-правова база, що забезпечує прозорість, доброчесність і професіоналізм у сфері судового кадрового менеджменту, є ключовим елементом для належного функціонування судової системи в Україні.

2.3 Критерії ефективності судового кадрового менеджменту у публічному управлінні

Критерії ефективності судового кадрового менеджменту у публічному управлінні є важливими для оцінки діяльності судової системи та її здатності забезпечувати правосуддя.

Оцінка персоналу – це процес визначення ефективності співробітників організації при виконанні своїх обов'язків і реалізації цілей організації, який включає постійний збір інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень. Оцінка персоналу – це об'єктивний процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця. Завданнями оцінювання співробітників є вивчення рівня готовності працівника до виконання певного виду діяльності, а також оцінка перспектив розвитку (або ротації), а також виявлення рівня можливостей розвитку.

Процес оцінки дозволяє оцінити: кількість, якість та інтенсивність роботи. Серед цілей оцінки діяльності співробітників виділяють:

1) адміністративну мету – прийняття правильних управлінських рішень за результатами оцінки діяльності співробітників (підвищення/пониження, направлення на навчання, звільнення тощо);

2) інформування – поінформувати керівників і працівників про їхню компетентність, якість і продуктивність;

3) мотиваційна мета – підвищити зацікавленість працівників у своїй роботі та в організації в цілому.

Суб'єктом оцінки (оцінюючим) можуть бути:

1) лінійні керівники – відповідальні за об'єктивність і повноту бази даних оцінки, проведення циклів оцінки;

2) працівники кадрових служб;

3) колеги та співробітники в структурних стосунках з оцінюваними;

4) люди, які не мають прямого відношення до оцінюваного працівника (незалежні експерти та центри оцінки).

Об'єктом оцінювання (оцінюваним) можуть бути окремі працівники, група

працівників, ідентифікованих за певною ознакою.

Процес оцінки персоналу складається з кількох послідовних кроків:

1) визначення об’єкта оцінки;

2) визначення критеріїв оцінювання;

3) вимірювання характеристик працівників, показників ефективності та результатів праці;

4) порівняння отриманих показників із встановленими вимогами;

5) обговорення результатів оцінювання;

6) необхідні коригувальні заходи та рішення [60].

Відповідно до проаналізованого нормативно-правового забезпечення судового кадрового менеджменту у публічному управлінні, можна визначити такі основні критерії ефективності судового кадрового менеджменту у публічному управлінні:

1. Кваліфікація та професіоналізм суддів;

2. Незалежність суддів (оцінка випадків зовнішнього втручання у судову діяльність);

3. Прозорість процесів – наявність доступних публічних звітів про призначення, переведення та звільнення суддів;

4. Задоволеність громадськості – рівень довіри населення до судової системи та її кадрів;

5. Дисциплінарна відповідальність – кількість дисциплінарних справ – відсоток суддів, які підлягали дисциплінарному покаранню.

6. Професійний розвиток – кількість та якість програм для навчання суддів.

7. Адаптивність до змін – оцінка використання інформаційних систем для автоматизації роботи судів [19-20].

Отже, сформовані критерії дозволяють комплексно оцінити ефективність судового кадрового менеджменту, виявити проблеми та визначити напрями для покращення. Вони також можуть слугувати основою для розробки стратегій удосконалення управлінських процесів у судовій системі.

Тому, оцінка персоналу є необхідним процесом, який дозволяє виявити

сильні й слабкі сторони працівників, що, у своїй ситуації, впливає на прийняття управлінських рішень, мотивацію співробітників і підвищення загальної продуктивності організації.

Основні критерії ефективності судового кадрового менеджменту, такі як кваліфікація суддів, незалежність судової влади, прозорість процесів, задоволеність громадськості та дисциплінарна відповідальність, мають вирішальне значення для забезпечення довіри до судової системи. Крім того, професійний розвиток суддів, адаптивність до змін та використання сучасних інформаційних технологій сприяють підвищенню ефективності роботи суддів.

Сформовані критерії ефективності дозволяють не лише оцінювати поточний стан кадрового менеджменту в судовій системі, а й визначати шляхи для подальшого вдосконалення управлінських процесів. Вони можуть стати основою для розробки стратегій, спрямованих на покращення якості правосуддя та зростання довіри громадян до судової системи.

РОЗДІЛ 3
ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ СУДОВОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1 Сучасний стан судового кадрового менеджменту у публічному управлінні на прикладі Запорізького окружного адміністративного суду

На прикладі Запорізького окружного адміністративного суду розглянуто сучасний стан судового кадрового менеджменту.

Запорізький окружний адміністративний суд є частиною системи адміністративного судочинства України, яка розглядає спори у сфері публічно-правових відносин, у тому числі питання, щодо взаємодії між громадянами та органами державної влади чи місцевого самоврядування.

Запорізький окружний адміністративний суд є одним з важливих органів судової влади в Україні, що займається вирішенням адміністративних справ. У контексті управління кадрами суду важливо оцінити, як реалізуються основні принципи та моделі судового кадрового менеджменту на практиці, враховуючи сучасні виклики та можливості для удосконалення.

Запорізький окружний адміністративний суд, як і інші суди, комплектує свій кадровий склад відповідно до стандартів, встановлених законодавством:

– судді проходять конкурсні процедури через Вищу кваліфікаційну комісію суддів. У конкурсі враховуються професійні знання, етика та доброчесність кандидатів;

– відбір персоналу апарату (секретарів судових засідань, спеціалістів канцелярії тощо) формується на основі відкритих конкурсів, де враховується досвід роботи, знання діловодства та навички комунікації.

Запорізький окружний адміністративний суд виконує важливу функцію забезпечення законності в роботі органів влади:

– вирішує спори між громадянами і державними органами;

– захищає права громадян у випадку перевищення повноважень органами

влади;

– забезпечує баланс між інтересами держави та суспільства.

Судді та працівники апарату регулярно проходять курси підвищення кваліфікації в рамках програми, організованої Національною школою судів України. Працівники апарату освоюють нові методи роботи з інформаційними системами.

Завдяки онлайн-ресурсам громадяни можуть подавати документи та відслідковувати статус своїх справ через Інтернет, що сприяє ефективності роботи апарату.

Судді декларують майно відповідно до вимог законодавства. Інформація про їх діяльність доступна через офіційний сайт суду. Суспільний контроль за діяльністю суду забезпечується через моніторинг відкритих конкурсів на посади суддів та апарату працівників.

Запорізький окружний адміністративний суд стикається з типовими проблемами, властивими судовій системі:

– велика кількість справ, пов’язаних з оскарженням дій органів влади, створює потребу в оптимізації робочого процесу;

– обмежені ресурси можуть впливати на ефективність роботи апарату та впровадження нових технологій;

– проблема з набором кваліфікованих кадрів для апарату суду.

Запорізький окружний адміністративний суд є прикладом інституції, яка активно впроваджує принципи прозорості, доброчесності та технологічної модернізації. Однак, як і всі суди, він потребує подальшого вдосконалення кадрового менеджменту та розв’язання проблем з фінансуванням і кадровим забезпеченням [41]

Запорізький окружний адміністративний суд успішно реалізує основні принципи судового кадрового менеджменту, зокрема законність, прозорість, професіоналізм і незалежність. Однак для подальшого покращення функціонування судової системи необхідно продовжувати вдосконалювати процеси відбору, підвищення кваліфікації та мотивації суддів і працівників суду,

а також активніше впроваджувати інноваційні технології в кадрову політику.

Організаційну структуру Запорізького окружного адміністративного суду представлено на рис. 3.1.

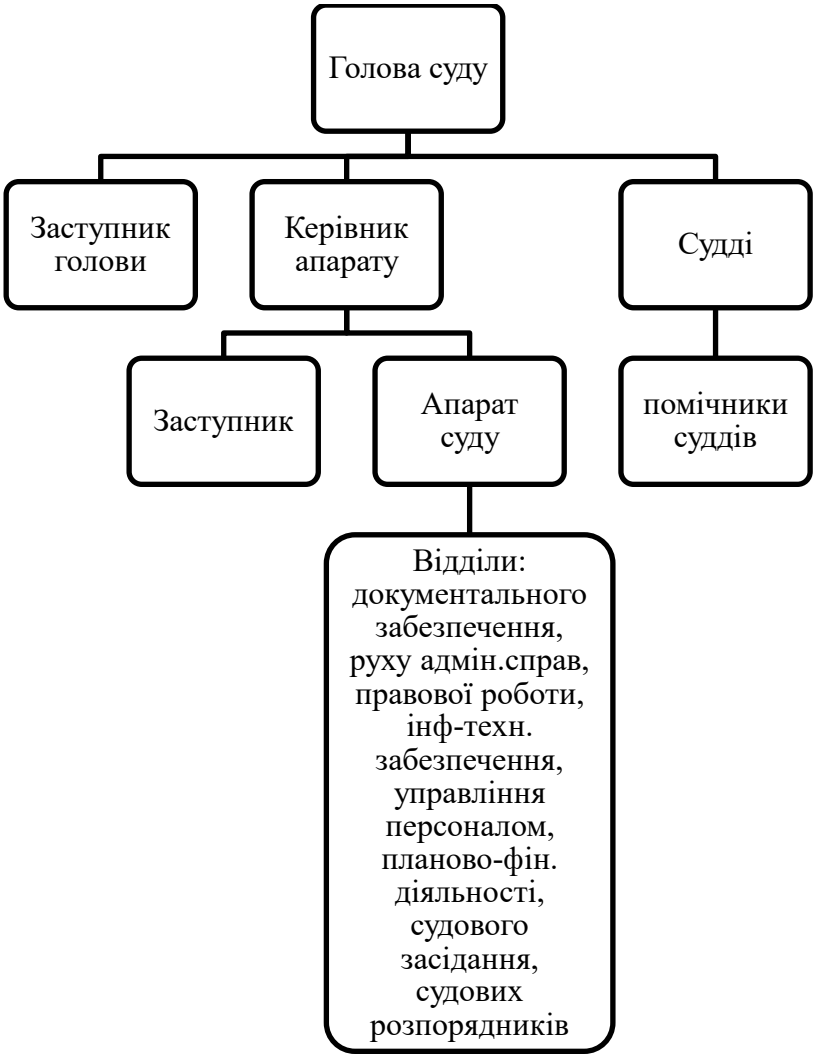


Рис. 3.1. Організаційна структура Запорізького окружного адміністративного суду [41]

Організаційна структура суду показує чіткий розподіл управлінських функцій і забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів.

Розглянемо її ключові елементи:

1. Голова суду відповідає за загальне керівництво судом, організацію його роботи, представлення інституцій на рівнях державних органів і громадськості.

2. Заступник голови координує виконання розпорядження голови,

забезпечує оперативне управління діяльністю суду.

3. Керівник апарату здійснює адміністративне управління всіма підрозділами апарату суду, відповідає організації внутрішніх процесів.

4. Заступник керівника апарату допомагає керівнику апарату в організації роботи апарату суду та управлінських відділів.

5. Апарат суду складається з кількох підрозділів, кожен із яких виконує спеціалізовані завдання:

- відділ документального забезпечення відповідає за діловодство, обробку вхідної та вихідної кореспонденції;
- відділ руху адміністративних справ забезпечує реєстрацію, облік, зберігання та передачу справ;
- відділ правової роботи займається підготовкою правових висновків, юридичним супроводом діяльності суду;
- відділ інформаційно-технічного забезпечення підтримує роботу технічних та інформаційних систем;
- відділ управління персоналом організовує кадрову роботу, проводить конкурси, відповідає за професійний розвиток працівників;
- відділ планово-фінансової діяльності відповідає за складання бюджету суду, фінансовий контроль і облік;
- відділ судового засідання організовує та забезпечує належне проведення судових засідань;
- відділ судових розпорядників контролює дотримання порядку в суді, забезпечує фізичний захист учасників процесу та майна суду.

6. Судді є основними посадовими особами, які ухвалюють рішення у справах. Їх діяльність забезпечується помічниками суддів, які займаються підготовкою справ до розгляду, аналізом матеріалів, підготовкою проектів рішеннями та наданням правової допомоги суду.

Структура суду є логічною і забезпечує ефективний розподіл обов’язків між керівництвом, суддями та апаратом суду. Робота кожного відділу спрямована на підтримку основної діяльності суду – здійснення правосуддя. До

складу входять адміністративні, правові та технічні відділи, кожен з яких відповідає певній сфері діяльності (канцелярія, секретаріат, управління справами тощо).

Організаційна структура сприяє злагодженій роботі всіх компонентів суду, забезпечуючи високий рівень координації. Організаційна система побудована з урахуванням необхідності впровадження нових технологій, зокрема автоматизації документообігу та розподілу справ.

Суд забезпечує ефективну співпрацю між основними підрозділами, що дозволяє зосередитися на забезпеченні прав громадян і дотриманні законодавства.

Організаційна структура Запорізького окружного адміністративного суду забезпечує його стабільне функціонування та виконання основних завдань судової влади.

Зупинимось більш детально на відділі управління персоналом Запорізького окружного адміністративного суду (далі – відділ), який є структурним підрозділом Запорізького окружного адміністративного суду.

Відділ у своїй діяльності у питаннях реалізації державної політики у сфері державної служби керується Конституцією України, Кодексом адміністративного судочинства України та іншими кодексами України, Законами України «Про судоустрій та статус суддів», «Про державну службу» та іншими законами України.

Відділ забезпечує реалізацію міжнародних договорів, згода на обов’язковість яких надана Верховною Радою України, постанов Верховної Ради України, указів Президента України, актів Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; наказів і рішень Держаної судової адміністрації та Ту ДСА у Запорізькій області, методичних, нормативних та інших документів, що стосуються роботи з кадрами, наказів та розпоряджень голови суду та керівника апарату суду, Регламенту Запорізького окружного адміністративного суду, Положення про апарат Запорізького окружного

адміністративного суду, Правил внутрішнього трудового розпорядку для працівників суду.

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

Штат відділу формується відповідно до структури та штатного розпису суду, затверджених в установленому порядку. Відділ прямо підпорядковується керівнику державної служби у державному органі – керівнику апарату суду та голові суду. Положення про відділ управління персоналом Запорізького окружного адміністративного суду затверджується керівником апарату суду, начальник відділу та працівники відділу призначаються на посаду та звільняються з посади керівником апарату суду, а функціональні обов’язки працівників відділу визначаються посадовими інструкціями, які затверджуються керівником апарату суду. Діяльність відділу здійснюється згідно із затвердженими планами роботи відділу та суду.

В інтересах комплексного та всебічного виконання обов’язків і функцій, визначених Положенням про відділ управління персоналом Запорізького окружного адміністративного суду, відділ взаємодіє з іншими структурними підрозділами, державними органами з питань, що входять до їх компетенції.

Основними завданнями відділу управління персоналом Запорізького окружного адміністративного суду є забезпечення реалізації державної політики з питань управління персоналом в Запорізькому окружному адміністративному суді, Забезпечення здійснення керівником державної служби (керівником апарату суду) своїх повноважень з питань управління персоналом, добір персоналу апарату Запорізького окружного адміністративного суду.

Відділ управління персоналом Запорізького окружного адміністративного

суду здійснює аналітичну та організаційну роботу з кадрового менеджменту та прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня професійної компетентності суддів та працівників апарату суду.

Також до завдань відділу управління персоналом відноситься ведення статистичного та персоніфікованого обліку працівників суду, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

- Відповідно до покладених завдань, відділ управління персоналом Запорізького окружного адміністративного суду здійснює наступні ключові функції:
- у межах своєї компетенції приймає участь у роботі щодо розробки структури та штатного розпису Запорізького окружного адміністративного суду;
- розробляє і бере участь у підготовці проектів нормативно-правових актів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин та державної служби;
- вносить пропозиції керівнику державної служби з питань удосконалення управління персоналом та кадрового менеджменту;
- контролює розроблення посадових інструкцій державних службовців апарату суду та перевіряє їх на відповідність встановленим законодавством вимогам;
- проводить роботу, щодо створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій;
- вивчає потребу в персоналі на вакантні посади в апараті суду, формує пропозиції щодо підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації суддів та працівників апарату суду;
- здійснює організаційне забезпечення роботи конкурсної комісії суду. Приймає документи від кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби категорій «Б» та «В», проводить перевірку документів, поданих кандидатами, на відповідність встановленим законом вимогам, повідомляє

кандидатів про результати такої перевірки та подає їх на розгляд конкурсної комісії, здійснює інші заходи щодо організації конкурсного відбору;

- організує роботу щодо складання державними службовцями індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності за результатами оцінювання їх службової діяльності;
- організовує ведення, облік, зберігання особових справ, веде встановлену звітно-облікову документацію, готує державну статистичну звітність з кадрових питань;
- забезпечує підготовку матеріалів щодо призначення на посади та звільнення з посад працівників суду;
- організовує складення Присяги державного службовця особою, яка вперше вступає на державну службу, ознайомлює із Загальними правилами поведінки державного службовця;
- обчислює стаж роботи та державної служби;
- здійснює контроль за встановленням надбавок за вислугу років, оформляє документи про присвоєння відповідних рангів державним службовцям;
- формує графік відпусток персоналу суду, готує проекти наказів щодо надання відпусток суддям та працівникам апарату суду, контролює їх та веде облік;
- здійснює табельний облік робочого часу працівників суду;
- оформляє і видає державним службовцям, іншим працівникам апарату суду службові посвідчення;
- здійснює роботу, пов’язану із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ (особових карток) суддів та працівників апарату суду;
- оформлює та видає довідки з місця роботи працівника;
- опрацьовує листки тимчасової непрацездатності працівників суду;
- готує в межах компетенції документи щодо виходу суддів у відставку, призначення пенсій персоналу суду;

- забезпечує організацію проведення спеціальної перевірки щодо осіб, які претендують на зайняття посад в апараті суду;
- забезпечує організацію проведення перевірки достовірності відомостей щодо застосування заборон, передбачених Законом України «Про очищення влади», готує довідку про її результати;
- здійснює облік військовозобов'язаних і призовників та бронювання військовозобов'язаних суду, забезпечує контроль за станом військового обліку військовозобов'язаних та призовників;
- здійснює прийом громадян з кадрових питань, що належать до компетенції відділу управління персоналом. Розглядає звернення громадян, підприємств, установ та організацій, посадових осіб, запити та звернення народних депутатів, запити на інформацію з питань управління персоналом;
- здійснює внесення до автоматизованої інформаційно-аналітичної системи «Кадри-WEB» відомостей щодо суддів, державних службовців та інших працівників апарату суду, використання даних у межах повноважень відділу, супроводження і зберігання відомостей для формування єдиної бази даних.

Відділ управління персоналом очолює начальник, який виконує свої обов'язки в межах повноважень, покладених на відділ управління персоналом Запорізького адміністративного суду.

На посаду начальника відділу управління праці призначається особа, яка відповідає вимогам, встановленим Законом: має вищу освіту за спеціальністю «право», «правоохоронна діяльність» або «публічне управління». Стаж роботи на державній службі та в органах юстиції не менше 3 років або стаж роботи на державній службі чи керівних посадах за освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста або післядипломної освіти не менше 5 років.

Начальник відділу здійснює загальне керівництво відділом, організовує планування його роботи, визначає розподіл обов'язків між працівниками, координує та контролює їх роботу, несе персональну відповідальність та забезпечує виконання покладених на відділ завдань та функцій.

У безпосередньому підпорядкуванні начальнику відділу управління

персоналом перебуває провідний спеціаліст відділу управління персоналом, який також підпорядковується керівнику апарату суду або його заступнику. Провідний спеціаліст відділу безпосередньо підпорядкованих працівників апарату суду не має.

Провідний спеціаліст відділу призначається на посаду та звільняється з посади наказом керівника апарату суду з дотриманням вимог трудового законодавства та законодавства про державну службу України.

На посаду провідного спеціаліста відділу призначається особа, яка має вищу освіту за спеціальністю «Правознавство», «Правоохоронна діяльність» або «Державне управління» з освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста чи магістра, стаж роботи за фахом на державній службі не менше 2 років, чи стаж роботи за фахом в інших сферах не менше 3 років [43].

Призначення на цю посаду потребує виконання вимог до рівня освіти та стажу роботи.

Крім того, для успішного виконання обов’язків провідного спеціаліста в суді необхідно володіти високими професійними навичками, знанням специфіки правознавства, організації державної служби та управлінських процесів, що є ключовими аспектами для ефективного виконання посадових обов’язків у судовій системі.

Фактична чисельність працівників суду Запорізького окружного адміністративного суду за 2020-2023 роки представлена на рис. 3.2.

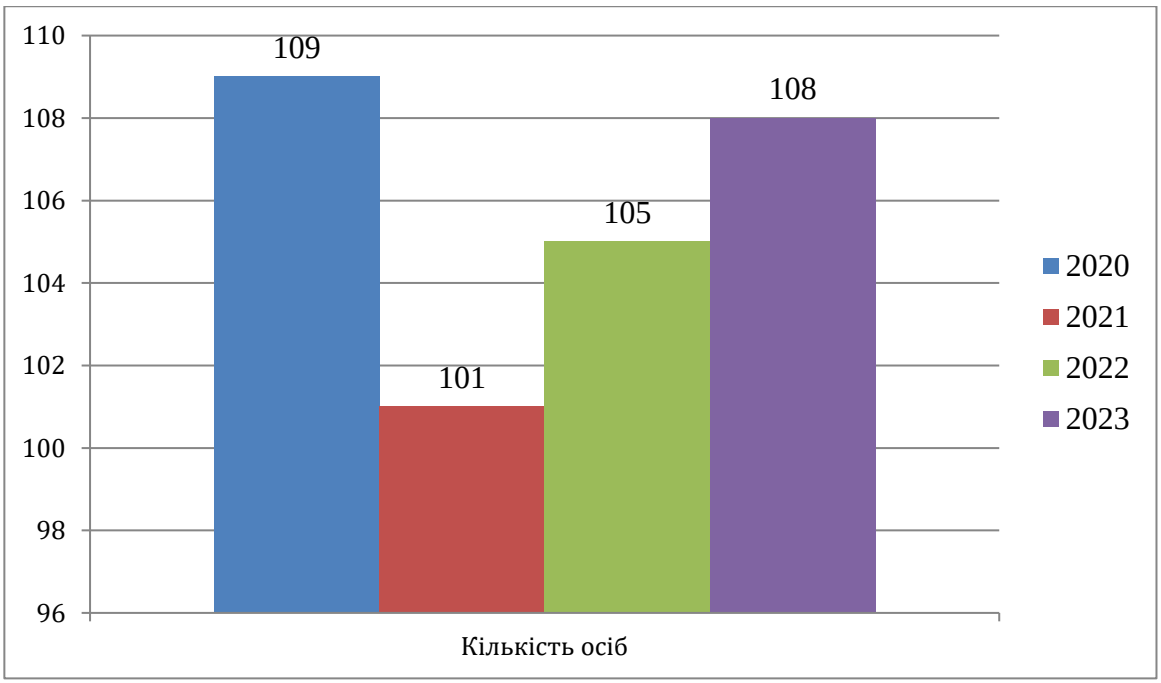


Рис. 3.2. Фактична чисельність працівників суду Запорізького окружного адміністративного суду за 2020-2023 роки

Фактична чисельність працівників суду Запорізького окружного адміністративного суду за 2020-2023 роки коливається від 101 (в 2021 році) до 109 (в 2020 році). Це свідчить про певні зміни в чисельному складі судового персоналу, що можуть бути зумовлені різними факторами, такими як:

– зміни в кадровій політиці. Можливо, у різні роки була здійснена оптимізація штату, або проводилися набори нових працівників для заповнення вакантних посад;

– зміни в структурі суду. Збільшення або зменшення чисельності працівників може бути пов'язане з реорганізацією окремих підрозділів суду або з необхідністю збільшення персоналу для більш ефективного виконання завдань;

– зміни в обсязі роботи суду. Коливання чисельності працівників може бути результатом зміни навантаження на суд, кількості справ, що потребують розгляду, або загального обсягу адміністративної діяльності.

Це дозволяє зробити висновок, що кадрове управління в суді є динамічним і адаптується до змінних умов, враховуючи потреби в персоналі для ефективного здійснення судової діяльності.

Структура працівників суду Запорізького окружного адміністративного суду за 2020-2023 роки представлена на рис. 3.3.

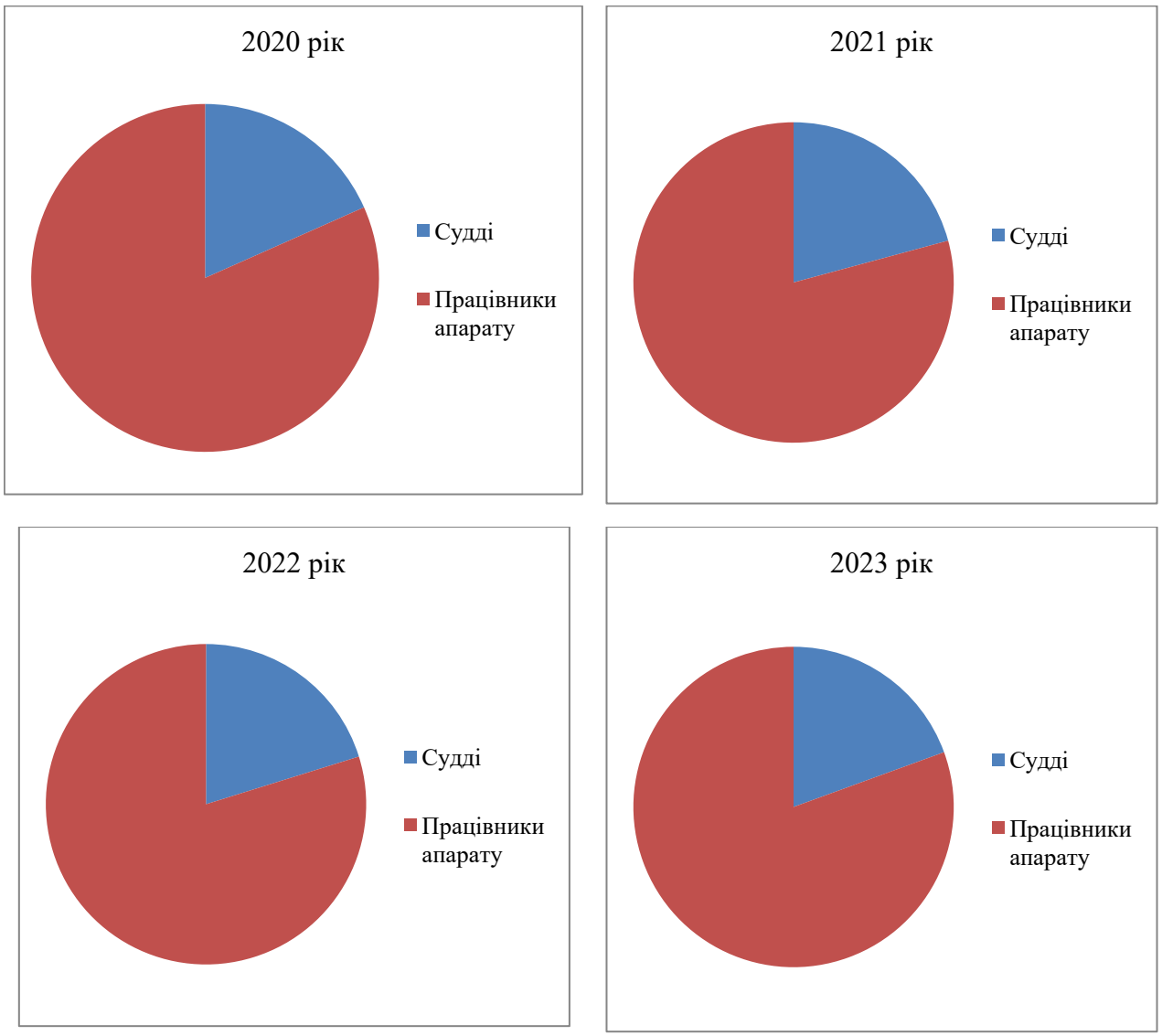


Рис. 3.3. Структура працівників суду Запорізького окружного адміністративного суду за 2020-2023 роки

Структура працівників суду Запорізького окружного адміністративного суду за 2020-2023 роки представлена на рис. 3.3 дає змогу сформувати висновок, що найбільшу частину персоналу складають працівники апарату.

Станом на 31.12.2020 фактична чисельність працівників суду складала 109 осіб: 20 суддів (суддівський корпус укомплектований на 71,4 %) та 89 працівників апарату суду, з яких 6 осіб призначені за контрактом на період дії

карантину. Штат апарату суду укомплектований на 83,1 % – керівник апарату суду, заступник керівника апарату суду, 1 помічник голови суду, 18 помічників судді (з яких 1 особа перебувала у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку), 26 секретарів судового засідання (з яких 3 особи перебували у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку) та 42 інших працівника апарату суду (з яких 4 особи перебували у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку).

Впродовж 2020 року фактична чисельність працівників суду зменшилась на 5 осіб: станом на 31.12.2019 в суді працювало 114 осіб – 20 суддів та 94 працівника апарату.

Станом на 31.12.2020 залишалися вакантними 18 посад працівників апарату суду: 1 посада помічника заступника голови суду, 8 посад помічника судді, 2 посади секретаря судового засідання, 1 посада заступника начальника відділу, 6 посад спеціалістів апарату суду.

Станом на 31.12.2021 фактична чисельність працівників суду складала 101 особу: 21 суддя (суддівський корпус укомплектований на 75 %) та 80 працівників апарату суду. Штат апарату суду укомплектований на 74,7 % – керівник апарату суду, заступник керівника апарату суду, 1 помічник голови суду, 20 помічників судді (з яких 1 особа перебувала у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, 1 особа – у відпустці у зв’язку з вагітністю та пологами), 18 секретарів судового засідання (з яких 4 особи перебували у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, 1 особа – у відпустці для догляду за дитиною тривалістю, визначеною в медичному висновку) та 39 інших працівників апарату суду (з яких 3 особи перебували у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку).

Впродовж 2021 року фактична чисельність працівників суду зменшилась на 8 осіб: станом на 01.01.2021 в суді працювало 109 осіб – 20 суддів та 89 працівників апарату.

Станом на 31.12.2021 залишалися вакантними 28 посад працівників апарату суду: 1 посада помічника заступника голови суду, 6 посад помічника

судді, 10 посад секретаря судового засідання, 1 посада заступника начальника відділу, 10 посад спеціалістів апарату суду.

Станом на 31.12.2022 фактична чисельність працівників суду складала 105 осіб: 22 судді (суддівський корпус укомплектований на 78,56%) та 83 працівників апарату суду. Штат апарату суду укомплектований на 77,57 % – керівник апарату суду, заступник керівника апарату суду, 1 помічник голови суду, 21 помічник судді (з яких 1 особа перебувала у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, 1 особа – у відпустці для догляду за дитиною тривалістю, визначеною в медичному висновку, 1 особа – у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами), 23 секретаря судового засідання (з яких 3 особи перебували у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, 2 особи – у відпустці для догляду за дитиною тривалістю, визначеною в медичному висновку) та 21 інший працівник апарату суду (з яких 2 особи перебували у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, 1 особа – у відпустці для догляду за дитиною тривалістю, визначеною в медичному висновку).

Впродовж 2022 року фактична чисельність працівників суду збільшилася на 3 особи: станом на 01.01.2022 в суді працювало 102 особи - 22 судді та 80 працівників апарату.

Станом на 31.12.2023 фактична чисельність працівників суду складала 108 осіб: 21 суддя (суддівський корпус укомплектований на 75%) та 87 працівників апарату суду. Штат апарату суду укомплектований на 81 % – керівник апарату суду, заступник керівника апарату суду, 1 помічник голови суду, 20 помічників суддів (з яких 1 особа перебувала у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку та 1 особа – у відпустці для догляду за дитиною тривалістю, визначеною в медичному висновку), 24 секретаря судового засідання (з яких 3 особи перебували у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку) та 42 інших працівників апарату суду (з яких 1 особа перебувала у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку та 1 особа – у відпустці для догляду за дитиною тривалістю,

визначеною в медичному висновку).

Станом на 31.12.2023 залишалися вакантними 21 посада працівників апарату суду: 1 посада помічника заступника голови суду, 6 посад помічника судді, 4 посади секретаря судового засідання, 1 посада заступника начальника відділу, 8 посад спеціалістів апарату суду, 1 посада оператора комп'ютерного набору І категорії.

Станом на 30.06.2024 фактична чисельність працівників суду складала 106 осіб: 22 судді (суддівський корпус укомплектований на 79%) та 84 працівника апарату суду. Штат апарату суду укомплектований на 79 % – керівник апарату суду, заступник керівника апарату суду, 1 помічник голови суду, 20 помічників суддів (з яких 1 особа у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку), 24 секретаря судового засідання (з яких 2 особи перебувають у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку та 2 особи - у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами) та 37 інших працівників апарату суду (з яких 1 особа перебуває у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку та 1 особа у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами).

Впродовж І півріччя 2024 року фактична чисельність працівників суду зменшилася на 2 особи: станом на 01.01.2024 в суді працювало 108 осіб - 21 суддя та 87 працівників апарату.

Станом на 30.06.2024 залишалися вакантними 24 посади працівників апарату суду: 1 посада помічника заступника голови суду, 6 посад помічника судді, 4 посади секретаря судового засідання, 1 посада заступника начальника відділу, 10 посад спеціалістів апарату суду, 1 посада оператора комп'ютерного набору І категорії, 1 посада завідувача господарства.

Укомплектованість персоналу Запорізького окружного адміністративного суду за 2020-2023 роки як показник ефективності судового кадрового менеджменту може бути сформовано графічно на рис. 3.4.

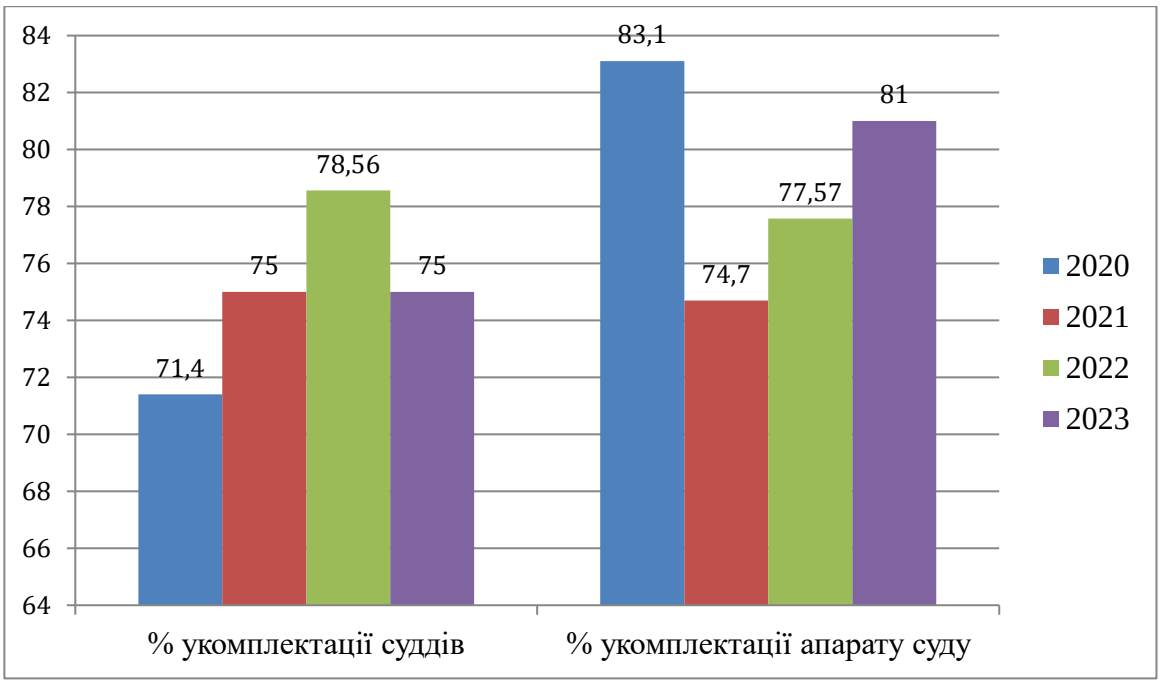


Рис. 3.4. Укомплектованість персоналу Запорізького окружного адміністративного суду за 2020-2023 роки

Отримані дані свідчать про те, що персонал Запорізького окружного адміністративного суду за 2020-2023 роки в частині суддів укомплектовано на 71,4-78 %; в частині працівників апарату суду – на 74-83,1 % протягом аналізованого періоду.

Укомплектованість змінюється в межах 71,4–83,1%, що забезпечує простабільний, але неповний штат.

Низька укомплектованість може призвести до збільшення навантаження на одного суддю, що ймовірно затримуватиме розгляд справ. Недобір персоналу може знизити ефективність адміністративного забезпечення, зокрема підготовки матеріалів до засідань чи обслуговування громадян.

Вся інформація про конкурс і кандидатів Запорізького окружного адміністративного суду опубліковується у відкритому доступі, що зменшує ризики непрозорих призначень.



Запорізький окружний адміністративний суд згідно з наказом керівника апарату суду від 1 квітня 2019 року № 20 оголошує конкурс на зайняття вакантної посади державної служби категорії «В». Детальніше можна ознайомитися на веб-сторінці суду у підрозділі "Вакансії".

За додатковою інформацією звертатись за тел.: (061)286-50-05.

Рис. 3.5. Оголошення про конкурс на посаду Запорізького окружного адміністративного суду [38]

Судді та персонал проходять спеціалізовані навчальні програми в Національній школі суддів України, зокрема курси з міжнародного антикорупційного законодавства.

Для працівників апарату суду регулярно проводяться тренінги з ефективного управління справами, використанням інформаційних систем, а також стресостійкості.

Отже, Запорізький окружний адміністративний суд виконує важливу роль у системі адміністративного судочинства. Для забезпечення ефективної роботи суду здійснюється набір кадрів через відкриті конкурси, що гарантує прозорість відбору і дотримання високих стандартів етики та професіоналізму.

Судді та працівники апарату регулярно проходять підвищення кваліфікації, що включає навчання у Національній школі суддів України та спеціалізовані тренінги з антикорупційного законодавства, управління справами та стресостійкості. Це допомагає підтримувати високий рівень професіоналізму, але потребує значних ресурсів для забезпечення належного навчання та розвитку персоналу.

Рівень укомплектованості суду (71,4–83,1% протягом 2020-2023 років) створює додаткове навантаження на наявних працівників, особливо суддів, що може призвести до затримок у розгляді справ.

Процес конкурсу на посади суддів та працівників апарату є прозорим, адже вся інформація про конкурс і кандидатів публікується в відкритому доступі. Це знижує ризики непрозорих призначень та сприяє підвищенню довіри до судової системи.

Незважаючи на те, що Запорізький окружний адміністративний суд активно впроваджує принципи прозорості та доброчесності, а також модернізується завдяки використанню новітніх технологій, необхідно зосередити увагу на вдосконаленні кадрового менеджменту. Підвищення рівня укомплектованості суду та поліпшення умов роботи можуть значно підвищити ефективність його функціонування.

Запорізький окружний адміністративний суд є прикладом інституції, яка активно впроваджує інновації та зберігає високий рівень професіоналізму суддів та персоналу. Однак нестача кадрів та обмежені ресурси, залишаються ключовими викликами, які потребують оперативного вирішення для підвищення ефективності судової системи в цілому.

3.2 Напрями вдосконалення судового кадрового менеджменту у публічному управлінні

Вдосконалення судового кадрового менеджменту на прикладі Запорізького окружного адміністративного суду є напрямком у забезпеченні ефективності та прозорості роботи судової системи.

Розглянемо основні напрями розвитку судового кадрового менеджменту в межах публічного управління:

1. Оптимізація процесів добору та призначення кадрів за рахунок реформування конкурсних процедур шляхом:

– спрощення, підвищення прозорості та скорочення термінів проведення конкурсів для зайняття посад суддів та працівників апарату суду. Необхідно скоротити кількість бюрократичних процедур і документів, які потрібно подати кандидатам. Це дозволить зробити конкурси більш доступними і зручними для кандидатів, а також зменшити адміністративні витрати. Важливо також забезпечити відкритість процесу, зокрема через публічне оголошення всіх етапів конкурсу, доступ до інформації про кандидатів, оцінку їх кваліфікації та результатів відбору. Для підвищення ефективності та оперативності процесу

відбору необхідно встановити чіткі дедлайни для кожного етапу конкурсу, уникати затримок і процедур затягування. Також важливо автоматизувати частину процесу (наприклад, електронне подання документів), що дозволить скоротити час на їх перевірку. За результатами спрощення, прозорості та прискорення конкурсів для суддів та працівників апарату суду можна досягти значного покращення в організації судової системи, підвищення якості правосуддя та зменшення корупційних ризиків.

– автоматизація шляхом використання цифрових платформ для збору, обробки та оцінки заявок, а також введення сучасних тестів і симуляцій для оцінки професійних знань і навичок кандидатів. Сучасні тести та моделювання для оцінки професійних знань і навичок кандидатів на посаді судді є інструментами, які дозволяють об’єктивно оцінити не тільки теоретичні знання кандидатів, а й їх здатність застосувати ці знання на практиці. Вони повинні відповідати сучасним вимогам та забезпечити чесний і прозорий процес відбору. Тести для кандидатів можуть включати питання з основних юридичних дисциплін (цивільне право, кримінальне право, адміністративне право, процесуальне право), а також основи судочинства, етики судді та прав людини. Варто оцінювати не тільки знання, але й уміння застосувати законодавство до конкретних ситуацій. Симуляція є важливою частиною тестування кандидатів, після чого вони можуть оцінити здатність кандидата вирішувати конкретні правові ситуації, схожі на реальні судові справи. Зокрема, кандидати можуть бути залучені до рольових ігор, де вони повинні виконувати роль судді, розглядати справи та приймати рішення на підставі наданих фактів. Кандидатам може бути запропоновано проаналізувати наявні судові рішення, визначити їх правову обґрунтованість, виявити можливості помилки або прогалини. Це дозволяє оцінити навички критичного мислення, здатність аналізувати складні правові питання та використовувати юридичні принципи для прийняття обґрунтованих рішень. У межах оцінки кандидатів важливо включати тести, що перевіряють їх психологічні якості та етичні переконання, зокрема психологічні тести на стресостійкість, емоційну стабільність і здатність до об’єктивного

судження.

Зокрема, цікавим є закордонний досвід використання тестів і симуляцій для оцінки професійних знань та навичок кандидатів на посаду судді, що є орієнтиром для удосконалення системи суддівського відділу в Україні. Багато країн впроваджують інноваційні підходи до оцінки кандидатів, що дозволяють забезпечити прозорість, ефективність та об'єктивність процесу. У Франції існує система національного конкурсу для вступу до судової служби, в межах якої кандидати проходять тестування з юридичних знань, вони мають пройти письмовий іспит, що включає питання з основних галузей прав, таких як цивільне, кримінальне та процесуальне право. Також кандидати беруть участь у симуляціях судових процесів, де оцінюють свої практичні навички, вміння працювати з документами, аналізувати та приймати рішення в реальному часі [69].

У Німеччині процес відбору суддів є багатоступінчастим і включає кілька етапів:

1. теоретичні та практичні іспити: кандидати на посаду суддів повинні пройти два великих іспити – один після завершення юридичної освіти, інший – після двох років практики. Під час другого випробування кандидати вирішують практичні завдання, що включають складні юридичні ситуації.

2. симуляції судового процесу для оцінки здатності кандидатів до судового управління та ефективної взаємодії з іншими учасниками процесу [67].

У США процес відбору суддів змінюється в залежності від штату, але загалом включають наступні етапи: у деяких штатах кандидати на посаду судді повинні скласти серію тестів на знання законодавства, а також практичні завдання, які вимагають аналізу юридичних ситуацій і прийняття рішень, багато штатів використають набір методів інтерв'ю та симуляції судових процесів для оцінки практичних навичок кандидатів, таких як здатність швидкого прийняття обґрунтованого рішення, ведення переговорів та контролювання судового процесу [70].

У Великобританії відбір суддів відбувається через Judicial Appointments

Commission, і цей процес включає: моделювання реальних судових ситуацій, де оцінюється здатність до вирішення складних правових питань та ведення судового процесу. Також застосовуються тести для оцінки когнітивних навичок кандидатів, їх здатності до прийняття рішень в умовах стресу. Після успішного проходження тестів кандидати проходять співбесіду з комісією, яка оцінює їх професійні та особисті якості [68].

2. Підвищення кваліфікації та професійного розвитку через:

– регулярне навчання шляхом проведення тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації для суддів і працівників апарату;

– наставництво – залучення досвідчених працівників до навчання молодих фахівців;

– обмін досвідом за допомогою міжнародних та міжрегіональних програм обміну досвідом.

3. Мотивація та утримання кадрів:

– надання додаткових пільг, таких як медичне страхування чи забезпечення житлом;

– створення програми підтримки для запобігання професійному вигоранню;

– формування внутрішньої мотивації суддів, що є ключовим фактором у забезпеченні високої якості правосуддя та ефективної роботи судової системи. Внутрішня мотивація пов’язана з бажанням працювати на благо суспільства, підтримувати справедливість і законність, а не лише з матеріальними чи зовнішніми стимулами. Зокрема, регулярні тренінги, семінари, участь у міжнародних форумах допомагають суддям не лише підвищувати свої знання та навички, а й отримувати нові інструменти для вирішення складних правових ситуацій, що сприяє зростанню професіоналізму та відчуттю особистісного розвитку. Важливо створити атмосферу, де судді відчувають підтримку і довіру з боку колег, керівництва та громадськості;

4. Антикорупційний контроль:

– перевірка доброчесності – проведення регулярного моніторингу

декларацій суддів і працівників апарату;

– навчання щодо запобігання корупції та конфліктів інтересів.

5. Оцінка ефективності персоналу:

– регулярна атестація – проведення об’єктивної оцінки результатів роботи працівників;

– впровадження системи зворотного зв’язку для виявлення проблем і вдосконалення умов праці.

Впровадження представлених заходів дозволить покращити кадровий менеджмент у судовій системі, що сприятиме підвищенню її прозорості, ефективності та довіри громадян.

Отже, важливим кроком до вдосконалення судового кадрового менеджменту є спрощення та підвищення прозорості конкурсних процедур, що забезпечує більш доступний і оперативний відбір суддів та працівників суду.

Автоматизація процесу відбору, зокрема через цифрові платформи та тести на знання і практичні навички, дозволить забезпечити об’єктивність і зменшити корупційні ризики.

Регулярне навчання, а також обмін досвідом через міжнародні програми дозволять підвищити професійний рівень суддів і працівників суду, що позитивно вплине на якість правосуддя. Надання додаткових пільг і програма, що підтримує професійну активність сприятиме збереженню кваліфікованих кадрів у судовій системі, стабільності та ефективності роботи суддів. Регулярний моніторинг доброчесності, а також навчання з питань запобігання корупції та уникнення конфлікту інтересів допоможе підвищити довіру до судової системи та забезпечити її чесність. Регулярна атестація і система зворотного зв’язку дозволяють проводити об’єктивну оцінку результатів роботи, що сприятиме удосконаленню умов праці та мотивації співробітників. Впровадження представлених заходів дозволяє значно покращити кадровий менеджмент у судовій системі, що сприятливо підвищує її ефективність, прозорість та довіру громадян до правосуддя.

ВИСНОВКИ

Дослідження проблеми судового кадрового менеджменту в публічному управлінні є надзвичайно важливим для забезпечення ефективності та справедливості судової системи. Інтеграція найкращих міжнародних практик, проведення реформ та впровадження сучасних технологій дозволять підвищити професіоналізм кадрів, покращити довіру громадян до судової системи та сприяти загальному розвитку правової держави.

Судовий кадровий менеджмент є ключовим елементом системи публічного управління, що забезпечує ефективність правосуддя, крім того довіра громадян до судової системи та її стабільність залежить від професіоналізму та компетентності кадрів.

В умовах реформування судової системи України досягається вдосконалення організаційно-правових засад судоустрою, які сприяють підвищенню ефективності суддів та апарату суду, а також встановлених високих професійних стандартів для суддів та інших працівників судової системи.

Важливо інтегрувати найкращі міжнародні практики, які включають постійне навчання суддів, чіткі критерії відбору суддів та системи ротації, що забезпечують об’єктивність і компетентність суддів.

Проблеми кадрового забезпечення судової системи, зокрема недостатня кількість суддів та якість їх підготовки, мають серйозний вплив на ефективність судочинства.

Загалом, для досягнення ефективного та справедливого правосуддя необхідно комплексно підходити до управління кадрами, інтегруючи міжнародні практики, враховуючи специфіку української судової системи та зберігаючи баланс між організаційними процедурами та людськими аспектами управління персоналом. Отже, судовий кадровий менеджмент – це специфічна галузь управління людськими ресурсами, спрямована на забезпечення ефективного функціонування судової системи через належну організацію, підбір, навчання та розвиток суддівського та адміністративного персоналу.

Варто відмітити, що публічне управління забезпечує загальну рамку та

принципи, в межах яких здійснюється судовий кадровий менеджмент. Останній, у свою чергу, є частиною публічного управління, спеціалізуючись на управлінні кадрами в судовій системі. Ефективне управління персоналом в органах судової влади сприяє підвищенню загальної ефективності публічного управління, оскільки забезпечує належне функціонування однієї з ключових інституцій правової держави.

Таким чином, публічне управління охоплює широкий спектр управлінських процесів у державному секторі, включаючи судовий кадровий менеджмент, який спеціалізується на управлінні людськими ресурсами в судовій системі.

Загалом, публічне управління є комплексним процесом, який охоплює державні та громадські інститути і спрямований на досягнення соціально значущих цілей через управлінські рішення, які спираються на демократичні цінності.

Взаємозв’язок між публічним управлінням та судовим кадровим менеджментом полягає в тому, що публічне управління створює загальні рамки та принципи для функціонування різних систем управління, включаючи судовий кадровий менеджмент. Водночас, судовий кадровий менеджмент є специфічною частиною публічного управління, що фокусується на належному функціонуванні судової системи через ефективне управління кадрами.

В умовах глобалізації та євроінтеграції, Україна стикається з необхідністю модернізації управлінської моделі. Реформи в сфері публічного управління, зокрема судового кадрового менеджменту, мають на меті покращити ефективність державного управління та сприяти стабільному розвитку країни. Отже, ці поняття є взаємопов’язаними і важливими для досягнення ефективного та демократичного управління, яке відповідає потребам сучасного українського суспільства.

Отже, дослідження судового кадрового менеджменту в публічному управлінні в аспекті принципів та методів можна сформулювати таким чином:

Принципи дослідження: об’єктивність (важливо забезпечити

неупереджений підхід до аналізу даних, щоб відобразити реальний стан судової системи), системність (необхідно розглядати судовий кадровий менеджмент як комплексну систему, що включає етапи, такі як відбір, навчання, оцінка та мотивація кадрів), наукова обґрунтованість (застосування теоретичних та емпіричних методів, що базуються на сучасних наукових досягненнях), прогностичність (важливість тенденцій і прогнозування можливих змін у системі судового кадрового менеджменту).

Методи дослідження: аналіз документів (дослідження законодавчих актів, нормативно-правових документів та наукових публікацій для визначення ключових аспектів кадрового менеджменту в судовій системі), компаративний (порівняльний) аналіз (вивчення практики кадрового менеджменту в різних країнах, щоб визначити найкращі практики для адаптації в Україні), соціологічні методи: обробка таких показників, як чисельність працівників і результати оцінки ефективності, створення сильних і слабких сторін, можливих загроз у системі судового кадрового менеджменту, створення моделей, які допоможуть прогнозувати вплив різних факторів на ефективність кадрового менеджменту, залучення фахівців для оцінки стану та майбутніх можливостей розвитку системи судової влади.

Інтеграція цих принципів та методів дає змогу здійснити комплексне дослідження та розробити рекомендації для вдосконалення судового кадрового менеджменту.

Кадровий менеджмент у судовій системі створюється відповідно до законодавства, яке регулює призначення, звільнення, підвищення кваліфікації та дисциплінарну відповідальність працівників суду. Процеси відбору, призначення та просування судів повинні бути відкритими і публічними, забезпечуючи довіру громадян до судової системи.

Відбір суддів базується на їх професійних якостях, освіті, досвіді та компетенціях. Кадровий менеджмент має гарантувати незалежність суддів від незаконного втручання та тиску.

Важливим є також дотримання етичних норм поведінки, що підтримує

довіру до судової системи. Кандидатури на посади суддів повинні оцінюватися незалежно від статі, національності, релігії чи інших характеристик.

Судді повинні мати можливість постійно вдосконалювати свої знання через навчальні програми та тренінги.

Моделі організації судового кадрового менеджменту: централізована модель – усі кадрові питання (призначення, підвищення, дисциплінарні заходи) вирішуються центральними органами, такими як Вища рада правосуддя; децентралізована модель – частина кадрових функцій передається на місцеві суди, що забезпечує більшу автономію в управлінському персоналі; комбінована модель – централізований контроль за загальними кадровими питаннями та децентралізоване управління на місцевому рівні для конкретних завдань.

Отже, ефективний судовий кадровий менеджмент базується на принципах законності, прозорості, професіоналізму та незалежності. Використання різних моделей організацій, таких як централізована, децентралізована та комбінована, дозволяє забезпечити належний рівень управління кадровими ресурсами, підвищити кваліфікацію суддів та створити справедливу та ефективну судову систему.

Нормативна база забезпечує принципи прозорості, доброчесності та професіоналізму у сфері судового кадрового менеджменту, що є основою діяльності судової системи в сучасних умовах.

Так, Конституція України та закони України, такі як «Про судоустрій і статус суддів» і «Про вищу раду правосуддя», створюють правову основу для діяльності судової влади, встановлюючи чіткі процедури щодо призначення, переведення та звільнення судів, а також забезпечення їхньої незалежності і професіоналізму.

Законодавство вимагає дотримання основних вимог до кандидатів на посаду суддів, організовує кваліфікаційний відбір через Вищу кваліфікаційну комісію суддів, а також організовує спеціальну підготовку в Національній школі суддів України для забезпечення високих професійних стандартів серед суддів.

Оцінка персоналу є необхідним процесом, який дозволяє виявити сильні й

слабкі сторони працівників, що, як наслідок, впливає на прийняття управлінських рішень, мотивацію співробітників і підвищення загальної продуктивності організації.

Основні критерії ефективності судового кадрового менеджменту, такі як кваліфікація суддів, незалежність судової влади, прозорість процесів, задоволеність громадськості та дисциплінарна відповідальність, мають вирішальне значення для забезпечення довіри до судової системи. Крім того, професійний розвиток суддів, адаптивність до змін та використання сучасних інформаційних технологій сприяють підвищенню ефективності роботи суддів.

Сформовані критерії ефективності дозволяють не лише оцінювати поточний стан кадрового менеджменту в судовій системі, а й визначати шляхи для подальшого вдосконалення управлінських процесів. Вони можуть стати основою для розробки стратегій, спрямованих на покращення якості правосуддя та зростання довіри громадян до судової системи.

Важливим кроком до вдосконалення судового кадрового менеджменту є спрощення та підвищення прозорості конкурсних процедур, що забезпечує більш доступний і оперативний відбір суддів та працівників суду. Автоматизація процесу відбору, зокрема через цифрові платформи та тести на знання і практичні навички, дозволить забезпечити об’єктивність і зменшити корупційні ризики.

Регулярне навчання, а також обмін досвідом через міжнародні програми дозволять підвищити професійний рівень суддів і працівників суду, що позитивно вплине на якість правосуддя.

Надання додаткових пільг і програма, що підтримує професійну активність сприятиме збереженню кваліфікованих кадрів у судовій системі, стабільності та ефективності роботи суддів.

Регулярний моніторинг доброчесності, а також навчання з питань запобігання корупції та уникнення конфлікту інтересів допоможе підвищити довіру до судової системи та забезпечити її чесність.

Регулярна атестація і система зворотного зв’язку дозволяють проводити

об’єктивну оцінку результатів роботи, що сприятиме удосконаленню умов праці та мотивації співробітників.

Впровадження представлених заходів дозволяє значно покращити кадровий менеджмент у судовій системі, що сприятливо вплине на підвищення її ефективності, прозорості та довіри громадян до правосуддя.

Запорізький окружний адміністративний суд виконує важливу роль у системі адміністративного судочинства. Для забезпечення ефективної роботи суду здійснюється набір кадрів через відкриті конкурси, що гарантує прозорість відбору і дотримання високих стандартів етики та професіоналізму.

Судді та працівники апарату регулярно проходять підвищення кваліфікації, що включає навчання у Національній школі суддів України та спеціалізовані тренінги з антикорупційного законодавства, управління справами та стресостійкості. Це допомагає підтримувати високий рівень професіоналізму, але потребує значних ресурсів для забезпечення належного навчання та розвитку персоналу.

Рівень укомплектованості суду (71,4–83,1% протягом 2020-2023 років) створює додаткове навантаження на наявних працівників, особливо суддів, що може призвести до затримок у розгляді справ.

Процес конкурсу на посади суддів та працівників апарату є прозорим, адже вся інформація про конкурс і кандидатів публікується в відкритому доступі. Це знижує ризики непрозорих призначень та сприяє підвищенню довіри до судової системи.

Незважаючи на те, що Запорізький окружний адміністративний суд активно впроваджує принципи прозорості та доброчесності, а також модернізується завдяки використанню новітніх технологій, необхідно зосередити увагу на вдосконаленні кадрового менеджменту. Підвищення рівня укомплектованості суду та поліпшення умов роботи можуть значно підвищити ефективність його функціонування.

Запорізький окружний адміністративний суд є прикладом інституції, яка активно впроваджує інновації та зберігає високий рівень професіоналізму суддів

та персоналу.

Однак нестача кадрів та обмежені ресурси, залишаються ключовими викликами, які потребують оперативного вирішення для підвищення ефективності судової системи в цілому.

Основні напрямки вдосконалення судового кадрового менеджменту у публічному управлінні включають наступне:

– оптимізація процесів добору та призначення кадрів через реформи конкурсних процедур. Спрощення і прозорість конкурсів для суддів і працівників апарату суду дозволить зменшити бюрократію, скоротити терміни відбору та знизити адміністративні витрати. Автоматизація процесу, зокрема через цифрові платформи та впровадження тестів і симуляцій для оцінки кандидатів, підвищить об’єктивність і забезпечить високий рівень відбору. Аналогічні підходи вже застосовуються в країнах Європи (Франція, Німеччина, Великобританія), де впроваджуються тести та симуляції для оцінки знань і практичних навичок кандидатів, що може стати орієнтиром для України.

– підвищення кваліфікації та професійного розвитку суддів і працівників апарату через регулярне навчання, тренінги та обмін досвідом. Це сприятиме покращенню компетентності та підвищенню професіоналізму, що, в свою чергу, позначиться на якості правосуддя. Важливо також залучати досвідчених працівників до наставництва молодших колег, що допоможе зберегти знання в системі.

– мотивація та утримання кадрів через забезпечення додаткових пільг (медичне страхування, забезпечення житлом) та створення програм підтримки для запобігання професійному вигоранню. Це допоможе зберегти кваліфіковані кадри, забезпечити стабільність у судовій системі та зменшити рівень плинності кадрів. Формування внутрішньої мотивації суддів потребує комплексного підходу, який включає створення сприятливих умов для професійного розвитку, визнання значущості їх роботи, підтримку етичних стандартів і психологічну допомогу. Всі ці фактори допомагають суддям відчувати значущість своєї праці, забезпечують їх професіоналізм і внутрішнє задоволення від виконання свого

обов’язку перед суспільством.

– антикорупційний контроль через регулярну перевірку доброчесності суддів і працівників апарату. Впровадження спеціальних навчальних програм щодо запобігання корупції та конфліктів інтересів стане важливим елементом для підтримання довіри до судової системи.

– оцінка ефективності персоналу через регулярну атестацію та впровадження системи зворотного зв’язку дозволить здійснювати об’єктивну оцінку результатів роботи працівників суду, вдосконалювати умови праці та підвищувати мотивацію.

Отримані висновки свідчать про те, що гіпотеза дослідження щодо формування та функціонування механізмів судового кадрового менеджменту, які визначаються структурними особливостями судової системи, у тому числі, рівнем її централізації або децентралізації повністю підтверджена.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аль-Атті І. В. Публічне управління: сутність і визначення. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 8. С. 35-41.

2. Андріяш В. І. Поняття «публічного управління» у вітчизняному науковому дискурсі. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2018. № 1. С. 51-65.

3. Бринцев В. Д. Стандарти правової держави: втілення у національну модель організаційного забезпечення судової влади : монографія. Х. : Право, 2010. 464 с.

4. Бутченко Т. І. Соціальне проектування : навчальний посібник. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 107 с.

5. Вакансії. URL: https://adm.zp.court.gov.ua/sud0870/inshe/vakansii/ (дата звернення: 18.11.2024).

6. Виноградова А. І. Оптимізація кадрового забезпечення судів. *Юрид. вісн. Повітр. і косм. право* : Наук. пр. Нац. авіац. ун-ту. 2020. № 2. С. 68–74.

7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

8. Гончарук Н. Т. Вплив розвитку громадянського суспільства на публічне управління. *Галузь науки «Державне управління» історія, теорія, впровадження*: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 28 трав. 2010 р. : у 2 т. Київ: НАДУ, 2010. Т. 1. С. 145–146.

9. Громадянам – Запорізький окружний адміністративний суд. URL: https://adm.zp.court.gov.ua/sud0870/gromadyanam/ (дата звернення: 18.11.2024).

10. Данильян О. Г. Методологія наукових досліджень : підручник. Харків : Право, 2019. 368 с.

11. Добош З. А. Судовий контроль у сфері публічного управління в Україні: адміністративно-правове дослідження. дис. ... д-ра юридичних наук : 12.00.07. 2024. 514 с.

12. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А.,

Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

13. Загальна інформація про суд. URL: https://adm.zp.court.gov.ua/sud0870/pro_sud/zag_info/ (дата звернення: 14.11.2024).

14. Запорізький окружний адміністративний суд. DZO. URL: https://www.dzo.com.ua/companies/74627 (дата звернення: 20.11.2024).

15. Запорізький окружний адміністративний суд. URL: https://adm.zp.court.gov.ua/sud0870/pro_sud/info_sud/ (дата звернення: 20.11.2024).

16. Запорізький окружний адміністративний суд. Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/c/35450335 (дата звернення: 19.11.2024).

17. Зубрицький О. В. Кадрове забезпечення судових органів як елемент публічного управління реформування судової системи. *Вчені записки таврійського національного університету Імені В.І. Вернадського* Серія: Публічне управління та адміністрування Том 35 (74) № 1 2024. С. 91–97.

18. Ільченко О. Ю., Мокляк В. М., Кононец Н. В. Методологія та організація наукових досліджень : електронний посіб. для самостійної роботи та дистанційного навчання здобувачів освітнього ступеня «магістр» (денна форма навчання) спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки, галузі знань 01 Освіта/Педагогіка. Полтава, 2022. 56 с.

19. Іноземцева К. О. Судовий кадровий менеджмент як чинник забезпечення права на справедливий суд в Україні. *Публічне управління XXI століття:* синтез науки та практики : зб. тез XIX Міжнар. наук. конгресу, 19 квітня 2019 р. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2019. С. 73–76.

20. Іноземцева, К. О. Організаційно-правові засади кадрового забезпечення судової системи України : дис. ... д-ра філософії : 081. Суми, 2021. 248 с.

21. Кадрова політика в суді: сучасний досвід. URL: https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Book_HRM_Interactive.pdf (дата звернення: 25.10.2024).

22. Кадрова політика суду. Практично-методичний посібник викладача. URL: https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2018/05/curriculum_hrm.pdf (дата звернення: 20.11.2024).

23. Кадровий менеджмент в апараті суду. URL: https://nsj.gov.ua/ua/news/kadroviy-menedjment-v-aparati-sudu/ (дата звернення: 20.11.2024).

24. Ковальчук Л. Моделювання науково-педагогічних досліджень: Навчальний посібник. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 520 с.

25. Кодекс суддівської етики. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001415-13#Text (дата звернення: 18.11.2024).

26. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України* (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 18.11.2024).

27. Контакти для надсилання запитів на отримання публічної інформації. URL: https://adm.zp.court.gov.ua/sud0870/public_info2/kontakt_public (дата звернення: 18.11.2024).

28. Куйбіда В. С., Білинська М. М., Петроє О. М. Публічне управління: термінологічний словник. URL: https://e-pidruchniki.com/book/15_pyblichne_ypravlinnya_terminologichnii_slovnik (дата звернення: 19.11.2024).

29. Куйбіда В. С., Білинська М. М., Петроє О. М. Публічне управління: термінол. слов. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

30. Ладанюк А. П., Власенко Л. О., Кишенько В. Д.Методологія наукових досліджень : навчальний посібник. Міністерство освіти і науки України, Національний університет харчових технологій. Київ : Ліра-К, 2020.

352 с.

31. Лукашевич О. А. Кадровий менеджмент. Методичні вказівки до вивчення дисципліни для бакалаврів напряму 6.020105 «Документознавство та інформаційна діяльність». Укладач КНТУ, 2013. 40 с.

32. Маланчій М. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 2(41). С. 115–120.

33. Медвідь В. Ю., Данько Ю. І., Коблянська І. І. Методологія та організація наукових досліджень (у структурно-логічних схемах і таблицях): навч. посіб. Суми: СНАУ, 2020. 220 с.

34. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. К. : ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.

35. Норд Г. Л. «Кадровий менеджмент» для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» : методичні рекомендації. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 40 с.

36. Обрусна С. Ю. Поняття судового управління: проблеми. *Право і безпека : науковий журнал*. 2010. No 2 (34). С. 42–46.

37. Огляд даних про стан здійснення судочинства. URL: https://adm.zp.court.gov.ua/sud0870/pokazniki-diyalnosti/work_results/ (дата звернення: 10.11.2024).

38. Оголошення про конкурс. URL: https://adm.zp.court.gov.ua/sud0870/pres-centr/news2/681491/ (дата звернення: 10.11.2024).

39. Оголошення про розгляд справ. URL: https://adm.zp.court.gov.ua/sud0870/pres-centr/ogoloshenya/ (дата звернення: 10.11.2024).

40. Оліфіренко Л. Д., Віктор Т. М. Роль кадрового менеджменту в механізмі судового адміністрування в умовах реформування судової системи України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 3. С. 176–185.

41. Організаційна структура Запорізького окружного адміністративного

суду. URL: https://adm.zp.court.gov.ua/sud0870/pro_sud/structure/ (дата звернення: 18.11.2024).

42. Пищида Д. М. Нормативно-правове забезпечення процедури добору на посаду судді в Україні та напрями його вдосконалення. *Право і суспільство*. 2020. № 6-2. С. 42–28.

43. Правила внутрішнього трудового розпорядку. URL: https://adm.zp.court.gov.ua/sud0870/individ-info2/temp (дата звернення: 14.11.2024).

44. Придачук К.О. Сутність кадрового забезпечення діяльності Вищого антикорупційного суду. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2023. № 62. С. 129–132.

45. Про Вищу раду правосуддя : Закон України №1798-VIII від 21 грудня 2016 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19#Text (дата звернення: 11.11.2024).

46. Про внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» та деяких законодавчих актів України щодо удосконалення процедур суддівської кар'єри : Закон України № 1, ст.3. *Відомості Верховної Ради (ВВР),* 2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3511-20#Text (дата звернення: 20.11.2024).

47. Про державну службу : Закон України № 889-VIII від 10 грудня 2015 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення: 20.11.2024).

48. Про доступ до публічної інформації : Закон України із змінами №2849-IX від 13.12.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text. (дата звернення: 16.11.2024).

49. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. №2493-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text. (дата звернення: 18.11.2024).

50. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України. Проєкт у новій редакції від 5.01.2022 р. URL:

https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1775967. (дата звернення: 18.10.2024).

51. Про стан забезпечення незалежності суддів в Україні. Затверджено рішення Вищої ради правосуддя від 24 серпня 2023 року № 851/0/15-23. 2023. URL: https://court.gov.ua/img/files/file_8162.pdf (дата звернення: 18.10.2024).

52. Про судоустрій і статус суддів : Закон України №1402-VIII від 2 червня 2016 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text (дата звернення: 20.11.2024).

53. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 2 червня 2016 року № 1402-VIII : коментар. URL: http:// pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/6-2_2020/part_1/9.pdf (дата звернення: 18.11.2024).

54. Публічне управління: термінологічний словник. URL: https://pidru4niki.com/75087/menedzhment/publichne_administruvannya (дата звернення: 18.11.2024).

55. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. 210 с.

56. Русанова І. О. Деякі питання судового кадрового менеджменту. *Форум права*. 2016. № 4. С. 277–282.

57. Самсін І. Л. Вища кваліфікаційна комісія суддів України та самоврядування. Матеріали першої міжнародної науково-практичної конференції Вища кваліфікаційна комісія суддів України: досвід, актуальні питання та перспективи. URL: https://old.vkksu.gov.ua/userfiles/doc/cepej/Materialy.pdf (дата звернення: 18.11.2024).

58. Система оцінювання роботи суду: стандарти, критерії, показники та методи. URL: https://rsu.gov.ua/uploads/article/sors-221bdd8a9b.pdf (дата звернення: 18.10.2024).

59. Славкова О., Соколов М. Теоретичні підходи до визначення поняття публічне управління. *Bulletin of Sumy National Agrarian University,* № 1(79). 2019. С. 77-80.

60. Смірнова К. В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса :

Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.

61. Суддівське самоврядування. URL: https://adm.zp.court.gov.ua/sud0870/pro_sud/sud_samovr/ (дата звернення: 17.11.2024).

62. Судове адміністрування. Навчальна програма дистанційного курсу (в режимі он-лайн). URL: https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Court_Admin_website1-1.pdf (дата звернення: 17.11.2024).

63. Толстоухов А. В., Нижник Н. Р., Гончарук Н. Т. Публічна адміністрація в Україні: становлення та розвиток. Дніпропетровськ: Моноліт, 2010. 400 с.

64. Шевченко А. В. Адміністративно-правове забезпечення кадрової роботи в судовій системі України : дис. ... д-ра юр. наук : 12.00.07. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 430 с.

65. Шевченко А. До питання про правове регулювання кадрової роботи в судовій системі. *Актуальні проблеми правознавства*. 2020. Вип. 3. С. 115–120.

66. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.

67. Election and Appointment. URL: https://www.bverwg.de/en/das-gericht/organisation/richter-und-senate#:~:text=The%20judges%20are%20elected%20by,for%20the%20Election%20of%20Judges. (дата звернення: 20.11.2024).

68. Judicial Appointments Commission. https://www.judiciary.uk/judicial-appointments-commission/ (дата звернення: 20.11.2024).

69. Regulation of the Legal Profession in France: Overview. URL: https://www.signaturelitigation.com/wp-content/uploads/2020/01/Regulation-of-the-Legal-Profession-in-France-Overview.pdf (дата звернення: 18.11.2024).

70. Structural Reforms to the Federal Judiciary. URL: https://www.americanprogress.org/article/structural-reforms-federal-judiciary/ (дата звернення: 20.11.2024).

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Кокошинська Катерина Сергіївна, магістрант 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти Katheryna.Keliukh1988@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Судовий кадровий менеджмент у публічному управлінні» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (студент) Кокошинська К.С.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (науковий керівник) Бутченко Т.І.