

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

ІНОЗЕМЦЕВА КАТЕРИНА ОЛЕКСАНДРІВНА

Прим. № \_\_\_\_\_

УДК 342.9

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

081 – Право

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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

Науковий керівник –

Логвиненко Микола Іванович,

кандидат юридичних наук, доцент

**Суми 2021**

## АНОТАЦІЯ

*Іноземцева К. О.* Організаційно-правові засади кадрового забезпечення судової системи України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 – Право. – Сумський державний університет, Суми, 2021.

Дисертацію присвячено комплексному дослідженню організаційно-правових засад кадрового забезпечення судової системи України.

Розглянуто позиції вчених та науковців щодо розкриття сутності поняття «судова система», з урахуванням яких виділено підходи до тлумачення цієї категорії. Зроблено висновок, що «судова система» являє собою сукупність державних судових органів, уповноважених здійснювати правосуддя. Натомість більш ширшим є поняття «система правосуддя», що включає: 1) судоустрій; 2) державні органи та установи, що своєю діяльністю забезпечують належне функціонування судів, а отже сприяють ефективному здійсненню правосуддя.

Запропоноване авторське трактування поняття «кадрова політика в судовій системі», як складової частини державної кадрової політики, що являє собою сукупність основоположних принципів, науково-обґрунтованих методів і способів вироблення стратегічних завдань і цілей з формування складу кваліфікованих працівників шляхом встановлення вимог до підбору, навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, раціонального використання (розподілу, переміщення) та звільнення кадрів тощо у судовій системі держави.

Під кадровим забезпеченням судової системи України визнано доцільним розуміти комплексну та цілісну сукупність принципів, методів, способів, форм, заходів, засобів, які обумовлюють правове регулювання службово-трудових відносин усіх працівників, що пов'язані з виникненням, зміною та припиненням їх діяльності в органах судової системи на відповідних посадах.

Принципи кадрового забезпечення судової системи України визначено як основоположні засади (керівні ідеї), у відповідності до яких здійснюється правове регулювання службово-трудових відносин усіх працівників, що пов'язані з виникненням, зміною та припиненням їх діяльності в органах у структурі судової системи на відповідних посадах. Удосконалено класифікацію правових принципів реалізації кадрового забезпечення судової системи України шляхом виділення у такі дві групи: 1) базові; 2) специфічні.

Встановлено, що організаційна структура кадрового забезпечення судової системи держави представлена суб'єктами, уповноваженими виконувати функції із забезпечення судової системи кваліфікованими кадрами, а також включає мережу управлінських зв'язків, що виникають в ході виконання роботи з кадрового забезпечення. Повноваження Вищої ради правосуддя та Вищої кваліфікаційної комісії суддів України в сфері кадрового забезпечення судової системи класифіковано за відповідними критеріями.

Запропоновано авторську класифікацію суб'єктів кадрового забезпечення судової системи держави, що має наступний вигляд: 1) суб'єкти із загальними повноваженнями (Верховна Рада України; Президент України); 2) суб'єкти зі спеціальними повноваженнями: на загальнодержавному рівні (Вища рада правосуддя; Вища кваліфікаційна комісія суддів; Державна судова адміністрація України; Національна школа суддів України; органи суддівського самоврядування); на локальному рівні (керівництво відповідного суду в особі голови суду та керівника апарату суду); 3) суб'єкти з повноваженнями учасника процесу кадрового забезпечення судової системи (Громадська рада доброчесності як представник громадськості).

Виділено елементи функціональної структури кадрового забезпечення судової системи України, серед яких наступні: 1) добір (підбір, відбір) кадрів для судової системи; 2) кадрове планування; 3) мотивація та стимулювання трудової діяльності кадрів у судовій системі; 4) оцінювання якості роботи кадрів; 5) підготовка, спеціальна підготовка та періодичне навчання кадрів

для судової системи; 6) оплата праці; 7) припинення діяльності кадрів в органах судової системи.

Констатовано, що організаційна та функціональна структури кадрового забезпечення судової системи України в чистому вигляді не існують окремо, а мають тісний взаємозв'язок та складають єдину систему, як цілісну платформу для реалізації завдань та досягнення мети з формування складу кваліфікованих працівників судової системи держави.

Встановлено нормативно-правову базу, що визначає правове становище апарату суду, в тому числі виконання ним функції з організаційного забезпечення діяльності суду загалом і організації кадрового забезпечення суду зокрема. З'ясовано, що однією з ключових функцій апарату суду є кадрове забезпечення діяльності відповідного суду, реалізація якої досягається шляхом виконання працівниками апарату суду певних завдань.

Узагальнено досвід зарубіжних країн (зокрема, Сполучених Штатів Америки, Японії, Великобританії, Федеративної Республіки Німеччина, Італії, Республіки Польща, Республіки Білорусь, Республіки Молдова, Грузії) з правового регулювання питань кадрового забезпечення судової системи, що дозволило виділити спільні риси та відмінності організаційної та функціональної складових кадрового забезпечення з урахуванням специфіки законодавчого врегулювання цієї сфери в окремих державах.

Виявлено та сформульовано основні сучасні проблемні питання кадрового забезпечення судової системи України. З метою їх вирішення та врегулювання визначено напрями вдосконалення організаційно-правових засад кадрового забезпечення судової системи України, серед яких: 1) визначення на законодавчому рівні стратегічних напрямів державної кадрової політики у судовій системі країни, її цілей та завдань, особливостей реалізації шляхом розроблення на прийняття Концепції кадрової політики в системі судоустрою України; 2) чітке визначення повноважень голови суду та керівника апарату суду на рівні законодавства про судоустрій і статус

суддів; 3) віднесення повноважень щодо керівництва роботою з підтримання кваліфікації суддів відповідного суду та підвищення їхнього професійного рівня, а також підготовки (підвищення кваліфікації) працівників апаратів судів до компетенції голови відповідного суду шляхом внесення відповідних змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів»; 4) узгодження положень підзаконного нормативно-правового акту (Регламенту Національної школи суддів України) з нормами діючого законодавства про освіту (Закону України «Про освіту») з регулювання питань перепідготовки суддів; 5) деталізація обсягу адміністративних повноважень заступників голів відповідних судів шляхом їх законодавчого закріплення (у Законі України «Про судоустрій і статус суддів»); віднесення до компетенції заступника голови відповідного суду повноважень щодо організації роботи з кадрового забезпечення, підтримання кваліфікації суддів та підвищення їхнього професійного рівня, підвищення кваліфікації працівників апарату суду; 6) законодавче врегулювання проблемних аспектів правового статусу помічника судді; 7) затвердження Типового положення, яким би визначався статус відділу кадрового забезпечення (служби/ сектору управління персоналом), його завдання та повноваження; 8) створення системи автоматизації спеціальних перевірок, що провадяться стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, до яких віднесені, зокрема, і посади суддів, тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що робота є однією з перших спроб на основі комплексного дослідження та аналізу норм чинного українського національного законодавства та практики його застосування, опрацювання наукових здобутків вітчизняних та зарубіжних науковців і вчених, узагальнення досвіду правового регулювання окремих зарубіжних країн визначити сутність та особливості організаційно-правових засад кадрового забезпечення судової системи України, а також запропонувати авторське бачення вирішення сучасних проблем кадрового

забезпечення судової системи України шляхом формування основних напрямів вдосконалення його організаційно-правових засад.

Практична цінність положень, висновків та пропозицій дисертації підтверджується тим, що вони можуть бути використані: 1) для подальшого наукового пошуку напрямів удосконалення організаційно-правових засад кадрового забезпечення судової системи України; 2) з метою удосконалення законодавства України в частині регулювання питань формування складу кваліфікованих працівників судової системи держави; 3) при написанні наукової, підготовці навчальної та навчально-методичної літератури, а також при викладанні дисциплін «Адміністративне право», «Організація судових та правоохоронних органів України».

**Ключові слова:** судова система, кадрова політика, кадрове забезпечення, суд, голова суду, апарат суду, керівник апарату суду, суддя, помічник судді, добір кадрів, кадрове планування, оцінювання якості роботи кадрів, підготовка кадрів, підвищення кваліфікації кадрів

## SUMMARY

*Inozemtseva K.O.* Organizational and legal principles of staffing of the judicial system of Ukraine. – Qualifying research paper as a manuscript.

Dissertation for a degree of the Doctor of Philosophy in specialty 081 Law. – Sumy State University, Sumy, 2021.

The dissertation is devoted to the complex research of organizational and legal bases of staffing of judicial system of Ukraine.

The positions of scientists and scholars on the disclosure of the essence of the concept of "judicial system" are considered, taking into account the approaches to the interpretation of this category. It is concluded that the "judicial system" is a set of state judicial bodies authorized to administer justice. Instead, the concept of "justice system" is broader, which includes: 1) the judiciary; 2) state bodies and institutions, whose activities ensure the proper functioning of courts, and thus contribute to the effective administration of justice.

The author's interpretation of the concept of "personnel policy in the judiciary" as part of the state personnel policy, which is a set of basic principles, scientifically sound methods and ways to develop strategic objectives and goals for the formation of skilled workers by setting requirements for selection, training, training, retraining, advanced training, rational use (distribution, transfer) and dismissal of personnel, etc. in the judicial system of the state.

Under the staffing of the judicial system of Ukraine is considered appropriate to understand a comprehensive and holistic set of principles, methods, methods, forms, measures, means that determine the legal regulation of employment relations of all employees related to the emergence, change and termination of their activities in the bodies judicial system in the relevant positions.

The principles of staffing the judicial system of Ukraine are defined as the basic principles (guiding ideas), in accordance with which the legal regulation of employment relations of all employees related to the emergence, change and termination of their activities in the judicial system in the relevant positions . The classification of legal principles for the implementation of staffing of the judicial

system of Ukraine has been improved by dividing it into the following two groups: 1) basic; 2) specific.

It is established that the organizational structure of staffing of the judicial system of the state is represented by entities authorized to perform the functions of providing the judicial system with qualified personnel, and also includes a network of management relationships that arise during the work of staffing. The powers of the High Council of Justice and the High Qualifications Commission of Judges of Ukraine in the field of staffing of the judiciary are classified according to the relevant criteria.

The author's classification of subjects of staffing of the judicial system of the state is offered, which has the following form: 1) subjects with general powers (Verkhovna Rada of Ukraine; President of Ukraine); 2) entities with special powers: at the national level (High Council of Justice; High Qualification Commission of Judges; State Judicial Administration of Ukraine; National School of Judges of Ukraine; bodies of judicial self-government); at the local level (management of the relevant court represented by the chairman of the court and the head of the court staff); 3) entities with the authority of a participant in the process of staffing the judiciary (Public Integrity Council as a representative of the public).

Elements of the functional structure of staffing of the judicial system of Ukraine are highlighted, among which are the following: 1) selection (selection, selection) of personnel for the judicial system; 2) personnel planning; 3) motivation and stimulation of labor activity of personnel in the judicial system; 4) assessment of the quality of staff work; 5) training, special training and periodic training of personnel for the judicial system; 6) wages; 7) termination of staff activities in the judiciary.

It is stated that the organizational and functional structure of staffing of the judicial system of Ukraine in its pure form do not exist separately, but have a close relationship and form a single system as a holistic platform for tasks and achieving the goal of forming qualified employees of the judicial system.



The normative-legal base is determined, which determines the legal position of the court staff, including the performance of the function of organizational support of the court in general and the organization of staffing of the court in particular. It was found that one of the key functions of the court staff is staffing of the relevant court, the implementation of which is achieved by employees of the court staff of certain tasks.

The experience of foreign countries (in particular, the United States, Japan, Great Britain, the Federal Republic of Germany, Italy, the Republic of Poland, the Republic of Belarus, the Republic of Moldova, Georgia) on the legal regulation of judicial staffing is generalized. functional components of staffing, taking into account the specifics of the legislative regulation of this area in some countries.

The main modern problematic issues of staffing of the judicial system of Ukraine are identified and formulated. For the purpose of their decision and settlement the directions of improvement of organizational and legal bases of staffing of judicial system of Ukraine are defined, among which: 1) definition at the legislative level of strategic directions of the state personnel policy in judicial system of the country, its purposes and tasks, features of realization. personnel policy in the judicial system of Ukraine; 2) clear definition of the powers of the chairman of the court and the head of the court staff at the level of legislation on the judiciary and the status of judges; 3) assignment of powers to manage the work on maintaining the qualifications of judges of the relevant court and improving their professional level, as well as training (advanced training) of court staff to the competence of the chairman of the relevant court by amending the Law of Ukraine "On Judiciary and Status of Judges"; 4) harmonization of the provisions of the bylaw (Regulations of the National School of Judges of Ukraine) with the norms of the current legislation on education (Law of Ukraine "On Education") on the regulation of retraining of judges; 5) detailing the scope of administrative powers of the deputy chairmen of the respective courts by their legislative consolidation (in the Law of Ukraine "On the Judiciary and the Status of Judges"); assigning to the competence of the Deputy Chairman of the relevant court the authority to

organize work on staffing, maintaining the qualifications of judges and improving their professional level, training of court staff; 6) legislative settlement of problematic aspects of the legal status of an assistant judge; 7) approval of the Standard Regulations, which would determine the status of the personnel department (service / personnel management sector), its tasks and powers; 8) creation of a system of automation of special inspections carried out in respect of persons applying for positions, which provide for the occupation of a responsible or especially responsible position, which includes, in particular, the positions of judges, etc.

The scientific novelty of the obtained results is that the work is one of the first attempts on the basis of comprehensive research and analysis of current Ukrainian national legislation and practice of its application, elaboration of scientific achievements of domestic and foreign scientists and scientists, generalization of experience of legal regulation of some foreign countries. and features of organizational and legal bases of staffing of judicial system of Ukraine, and also to offer the author's vision of the decision of modern problems of staffing of judicial system of Ukraine by formation of the basic directions of improvement of its organizational and legal bases.

The practical value of the provisions, conclusions and proposals of the dissertation is confirmed by the fact that they can be used: 1) for further scientific search for ways to improve the organizational and legal framework for staffing the judicial system of Ukraine; 2) in order to improve the legislation of Ukraine in terms of regulating the formation of qualified employees of the judicial system of the state; 3) when writing scientific, preparing educational and teaching literature, as well as when teaching disciplines "Administrative Law", "Organization of judicial and law enforcement agencies of Ukraine".

**Key words:** judicial system, personnel policy, staffing, court, chairman of the court, court staff, head of the court staff, judge, judge assistant, staff quality assessment, staff training, advanced training, personnel selection

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

### *Статті в наукових фахових виданнях:*

1. Іноземцева К. О. Кадрова політика в системі судоустрою як основа якісного правосуддя. *Правові новели*. 2019. № 8. С. 76–81.

2. Іноземцева К. О. Оцінювання якості роботи суддів як елемент кадрового забезпечення судової гілки влади. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2019. Випуск 3 (43). С. 244–249.

3. Іноземцева К. О. Сучасні проблеми кадрового забезпечення судової системи України. *Приватне та публічне право*. 2020. № 1. С. 71–76.

### *Статті в періодичних виданнях, що індексуються в Scopus:*

4. Inshyn, M., Bontlab, V., Sokolov, V., Boyko, S., & Inozemtseva, K. Features of Service Members' Adaptation to Civilian Life: Legal Aspects. *International Journal of Criminology and Sociology*. 2020. Vol. 9. P. 1252–1262.

### *Статті в зарубіжних періодичних наукових виданнях:*

5. Inozemtseva Kateryna. Staffing of the judiciary in Ukraine and Europe: a comparative legal aspect. *Recht der Osteuropäischen Staaten (ReOS)*. 2019. № 4. P. 54–57.

6. Іноземцева Катерина. Оценка качества работы судьи в системе кадрового обеспечения качественного правосудия в Украине. *Leges si Viata*. 2019. № 9/2. С. 58–61.

7. Іноземцева Катерина. Кваліфікаційні вимоги до кадрового потенціалу судових систем Європейського союзу та України. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2020. № 4 (32), vol. 1. С. 179–183.

### *Тези наукових доповідей:*

8. Іноземцева К. О. Судовий кадровий менеджмент, як один із чинників забезпечення верховенства права, та права на справедливий суд в Україні. *Реформування правової системи в контексті євроінтеграційних процесів: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (Суми, 23–24 травня 2019 року)*. Суми : Сумський державний університет, 2019. Ч. 2. С. 79–82.

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....</b>	<b>13</b>
<b>ВСТУП.....</b>	<b>14</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА СУДОВОЇ СИСТЕМИ ТА ЇЇ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>24</b>
1.1. Судова система України: поняття, структура та основні принципи побудови.....	24
1.2. Сутність та принципи кадрового забезпечення судової системи України.....	52
Висновки до розділу 1.....	71
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ.....</b>	<b>75</b>
2.1. Організаційна структура кадрового забезпечення судової системи України.....	75
2.2. Сутність та елементи функціональної структури кадрового забезпечення судової системи України.....	98
2.3. Правове становище, роль і значення апарату суду в організації кадрового забезпечення діяльності суду.....	129
Висновки до розділу 2.....	151
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ.....</b>	<b>155</b>
3.1. Особливості кадрового забезпечення судової системи в зарубіжних країнах: порівняльно-правовий аспект.....	155
3.2. Сучасні проблеми кадрового забезпечення судової системи України та основні напрями вдосконалення його організаційно-правових засад.....	183
Висновки до розділу 3.....	206
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>209</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>217</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>242</b>

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

ВККС України	– Вища кваліфікаційна комісія суддів України
ВРП	– Вища рада правосуддя
ГРД	– Громадська рада доброчесності
ДСА України	– Державна судова адміністрація України
НАДС	– Національне агентство України з питань державної служби
НШС України	– Національна школа суддів України
п.	– пункт
ст.	– стаття
ст.ст.	– статті
США	– Сполучені Штати Америки
ФРН	– Федеративна Республіка Німеччина
ч.	– частина

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах розбудови правової держави величезну роль має відігравати судова гілка влади. Покладена в основу Конституції України концепція правосуддя визначає судову владу не просто інструментом у розв'язанні суперечностей, що виникають в суспільстві, а й «рівноправним партнером» законодавчої і виконавчої влади у врегулюванні інших суспільних процесів, що виконує інтегруючу і стабілізаційну функції в суспільстві. Діяльність органів судової влади на засадах верховенства права забезпечує захист гарантованих Конституцією України прав і свобод людини і громадянина, прав і законних інтересів юридичних осіб, інтересів суспільства і держави.

За роки незалежності країни судова гілка влади зазнавала відповідного реформування, але реформи, як правило, були спрямовані на організаційну побудову судоустрою, при цьому кадровому забезпеченню судової системи, що є важливим аспектом в забезпеченні якісного правосуддя, приділялося менше уваги. Сьогодні судова система потребує новітніх підходів у її кадровому забезпеченні, які б відповідали найбільш сучаснішим тенденціям розвитку суспільних відносин, враховували позитивний зарубіжний досвід, особистий професіоналізм в забезпеченні справедливості та верховенства права, та усунули інші недоліки, що існують в професійній діяльності суддів та працівників апарату судів. Тому якісний відбір кандидатів для формування складу висококваліфікованих працівників судової системи держави, сприяння їх професійного розвитку шляхом проходження підготовки та періодичного навчання, встановлення гідної оплати праці їх діяльності тощо мають стати одними з найефективніших засобів підвищення результатів функціонування судової гілки влади як інституту держави, покликаного забезпечити охорону законних інтересів, прав, свобод людини і громадянина шляхом неупередженого та справедливого відправлення правосуддя.

Дослідженню питань кадрового забезпечення неодноразово приділялася увага таких науковців і вчених, як: Д. Баранов, Г. П. Горішна,

Р. З. Дарміць, Г. В. Долга, О. П. Ковальова, Ю. М. Котельникова, М. В. Мельничук, Н. Садова, С. М. Серьогін, В. М. Сороко. При цьому визначенню сутності та принципів, вивченню особливостей кадрового забезпечення судової системи країни, а також правового регулювання забезпечення кадрової політики в системі судоустрою присвячено наукові доробки таких дослідників: О. В. Красноборов, О. М. Лагнюк, М. І. Логвиненко, М. Г. Мельник, І. Д. Прошутя, В. Б. Пчелін, К. М. Ржепецька, О. В. Ульяновська, А. В. Шевченко та інші. Але поодинокий характер відображення цієї проблематики у роботах науковців говорить про потребу комплексного дослідження організаційно-правових засад кадрового забезпечення судової системи України. Із врахуванням зазначеного, тема дисертаційного дослідження є своєчасною, актуальною та відповідає викликам сьогодення.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами.** Роботу виконано відповідно до Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, затверджених указом Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019; Стратегії розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021–2023 роки, затвердженої указом Президента України від 11 червня 2021 року № 231/2021; Стратегії розвитку наукових досліджень Національної академії правових наук України на 2016–2020 роки, затвердженої Постановою загальних зборів Національної академії правових наук України від 3 березня 2016 року, а також у межах науково-дослідної теми Навчально-наукового інституту права Сумського державного університету «Організаційно-правові засади функціонування правоохоронної, судової та фінансової систем» (номер державної реєстрації 0118U001317).

**Мета і завдання дослідження.** *Мета* дисертаційного дослідження полягає в тому, щоб на підставі комплексного аналізу наукової юридичної літератури, вивчення вітчизняних нормативно-правових документів та узагальнення практики їх застосування, зарубіжного досвіду правового

регулювання надати теоретико-правову характеристику судової системи та її кадрового забезпечення в Україні, з'ясувати організаційно-правові засади кадрового забезпечення судової системи України, виявити і сформулювати сучасні проблеми кадрового забезпечення судової системи України та відповідно запропонувати основні напрями вдосконалення його організаційно-правових засад.

Для досягнення поставленої мети основна увага приділялась вирішенню наступних *завдань* наукового дослідження:

- визначити поняття, структуру та основні принципи побудови судової системи України;
- встановити сутність та принципи кадрового забезпечення судової системи України;
- дослідити організаційну структуру кадрового забезпечення судової системи України;
- розкрити сутність функціональної структури кадрового забезпечення судової системи України, визначити та розглянути її елементи;
- з'ясувати правове становище, роль і значення апарату суду в організації кадрового забезпечення діяльності суду;
- узагальнити особливості правового регулювання кадрового забезпечення судової системи в зарубіжних країнах;
- виявити і сформулювати сучасні проблеми кадрового забезпечення судової системи України та запропонувати основні напрями вдосконалення його організаційно-правових засад.

*Об'єктом дослідження* є суспільні відносини, що виникають у сфері формування, розвитку та функціонування системи правосуддя.

*Предметом дослідження* є організаційно-правові засади кадрового забезпечення судової системи України.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети наукового дослідження та з урахуванням специфіки його об'єкту, предмету дисертаційну роботу виконано з використанням комплексу загальнонаукових



і спеціальних методів: історичного, системно-структурного, абстрактно-логічного, логіко-семантичного, формально-юридичного, порівняльно-правового. За допомогою *історичного методу* було висвітлено та проаналізовано розуміння сутності поняття «судова система» в процесі реформування законодавства про судоустрій; розглянуто питання запровадження інституту помічника судді в Україні та особливості видозмінення правового статусу помічника судді в процесі судово-правової реформи; висвітлено деякі аспекти залучення громадськості в особі ГРД до участі в процесі відбору кандидатів на посаду судді та кваліфікаційного оцінювання суддів (підрозділи 1.1, 2.1). *Системно-структурний метод* застосовано з метою: систематизації розглянутих позицій вчених та науковців щодо розкриття сутності поняття «судова система» та відповідно виділення підходів до тлумачення цієї категорії; класифікації правових принципів реалізації кадрового забезпечення судової системи України; класифікації повноважень ВРП та ВККС України в сфері кадрового забезпечення судової системи за відповідними критеріями; встановлення кола суб'єктів кадрового забезпечення судової системи держави; виділення елементів функціональної структури кадрового забезпечення судової системи України (підрозділи 1.1, 1.2, 2.1, 2.2). *Абстрактно-логічний метод* надав змогу встановити співвідношення та взаємозв'язок організаційної та функціональної структур кадрового забезпечення судової системи держави (підрозділ 2.2). Із застосуванням *логіко-семантичного методу*: проаналізовано наукові підходи в теорії управління персоналом до визначення поняття «кадрова політика», позиції науковців у теорії державного управління щодо розкриття змісту поняття «державна кадрова політика», особливості трактувань терміну «судова система», сформульовано авторське трактування поняття «кадрова політика в судовій системі»; розглянуто існуючі наукові точки зору до розкриття сутності понять «кадрове забезпечення», «кадровий менеджмент», «кадрове забезпечення діяльності судів», «судовий кадровий менеджмент», відображене власне

бачення щодо розкриття сутності поняття «кадрове забезпечення судової системи України»; запропоновано визначення поняття «принципи кадрового забезпечення судової системи України»; визначено авторське розуміння понять «правовий статус апарату суду», «завдання апарату суду», «функції апарату суду» (підрозділи 1.2, 2.3). *Формально-юридичний метод* сприяв аналізу окремих положень діючих нормативно-правових актів, якими визначаються організаційно-правові засади кадрового забезпечення судової системи України (підрозділи 1.1, 2.1, 2.3, 3.2). Використання *порівняльно-правового методу* дозволило здійснити узагальнення особливостей кадрового забезпечення судової системи в зарубіжних країнах, виявити і сформулювати сучасні проблеми кадрового забезпечення судової системи України та запропонувати основні напрями вдосконалення його організаційно-правових засад (підрозділи 3.1, 3.2). У дисертаційній роботі крім вищевикладених використані й інші методи наукового пізнання.

*Науково-теоретичну основу дослідження* склали наукові праці як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців з адміністративного права, організації судових та правоохоронних органів, трудового права, публічного управління та адміністрування, менеджменту, а також інших галузевих правових наук. *Нормативну основу дослідження* становлять Конституція України, нормативно-правові документи в системі національного законодавства (закони; підзаконні нормативно-правові акти, зокрема, локальні), що визначають організаційно-правові засади кадрового забезпечення судової системи України, нормативно-правові документи законодавства зарубіжних держав, що визначають специфіку організаційних засад кадрового забезпечення судової системи відповідної країни. *Інформаційну та емпіричну основу дослідження* становлять узагальнення інформації щодо впровадження реформи судоустрою, матеріали судової практики, статистичні матеріали щодо реалізації кадрового забезпечення судової системи України.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в тому, що робота є однією з перших спроб на основі комплексного дослідження та аналізу норм

чинного українського національного законодавства та практики його застосування, опрацювання наукових здобутків вітчизняних та зарубіжних науковців і вчених, узагальнення досвіду правового регулювання окремих зарубіжних країн визначити сутність та особливості організаційно-правових засад кадрового забезпечення судової системи України, а також запропонувати авторське бачення вирішення сучасних проблем кадрового забезпечення судової системи України шляхом формування основних напрямів вдосконалення його організаційно-правових засад. В ході дисертаційного дослідження обґрунтовано низку положень, узагальнень та висновків, які відповідають критеріям наукової новизни, основними з яких є:

*вперше:*

– запропоновано кадрову політику в судовій системі визначити як складову частину державної кадрової політики, що являє собою сукупність основоположних принципів, науково-обґрунтованих методів і способів вироблення стратегічних завдань і цілей з формування складу кваліфікованих працівників шляхом встановлення вимог до підбору, навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, раціонального використання (розподілу, переміщення) та звільнення кадрів тощо у судовій системі держави;

– представлено авторську класифікацію суб'єктів кадрового забезпечення судової системи держави, що має наступний вигляд: 1) суб'єкти із загальними повноваженнями (Верховна Рада України; Президент України); 2) суб'єкти зі спеціальними повноваженнями: на загальнодержавному рівні (Вища рада правосуддя; Вища кваліфікаційна комісія суддів; Державна судова адміністрація України; Національна школа суддів України; органи суддівського самоврядування); на локальному рівні (керівництво відповідного суду в особі голови суду та керівника апарату суду); 3) суб'єкти з повноваженнями учасника процесу кадрового забезпечення судової системи (Громадська рада доброчесності як представник громадськості);

– сформульований авторський підхід щодо класифікації повноважень ВРП та ВККС України в сфері кадрового забезпечення судової системи за відповідними критеріями. Зокрема, повноваження ВРП у зазначеній сфері класифіковано за підставами щодо: 1) формування суддівського корпусу; 2) функціонування суддівського корпусу та контролю за його діяльністю; 3) призначення суддів; 4) кваліфікаційного рівня суддів; 5) відповідальності суддів; 6) звільнення суддів з посади та припинення ними своїх повноважень; 7) діяльності апарату суду, служби організаційного забезпечення роботи та охорони суду тощо. Повноваження з кадрового забезпечення судової системи держави, що входять до компетенції ВККС України, розподілено за такими критеріями: 1) повноваження щодо добору та призначення на посаду судді; 2) повноваження щодо кваліфікаційного оцінювання суддів; 3) повноваження з функціонування суддівського корпусу та контролю за його діяльністю;

– обґрунтовано необхідність розроблення та прийняття Концепції кадрової політики в системі судоустрою України з метою визначення концептуальних засад щодо розвитку кадрової політики у системі судоустрою держави;

– запропоновано віднести до компетенції голови суду (місцевого, апеляційного, вищого спеціалізованого, касаційного) повноваження щодо керівництва роботою з підтримання кваліфікації суддів та підвищення їхнього професійного рівня, а також підготовки (підвищення кваліфікації) працівників апаратів судів шляхом внесення відповідних змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів»;

*удосконалено:*

– поняття кадрового забезпечення судової системи України, під яким необхідно розуміти комплексну та цілісну сукупність принципів, методів, способів, форм, заходів, засобів, які обумовлюють правове регулювання службово-трудових відносин усіх працівників, що пов'язані з виникненням, зміною та припиненням їх діяльності в органах судової системи на відповідних посадах;

– класифікацію правових принципів реалізації кадрового забезпечення судової системи України шляхом виділення у такі дві групи: 1) базові (верховенство права, законність, прозорість, демократичність, рівні можливості (забезпечення рівного доступу до державної служби), політична неупередженість, об'єктивність, стабільність тощо); 2) специфічні: принципи організації судової системи (єдність судової системи, поєднання професійних та непрофесійних начал у здійсненні правосуддя тощо); принципи функціонування судової системи (незалежності та недоторканості суддів, їх відбору, професійної підготовки, правового статусу); принципи, що визначають взаємовідносини судової влади та суспільства (принцип прозорості призначення суддів, залучення громадськості до кадрових процедур у судовій системі) тощо;

– поняття «завдання апарату суду» як визначений на законодавчому рівні чи в інший спосіб обсяг його роботи, що обумовлений метою його діяльності та якого необхідно досягти, і який реалізується під час виконання повноважень; поняття «функції апарату суду», що визначено як комплекс основних напрямків його роботи, спрямованих на досягнення певної мети та виконання чітко визначених завдань;

– класифікацію меж повноважень керівника апарату суду з метою оптимізації розподілу функціональних обов'язків між ним та головою відповідного суду за такими напрямками: 1) організація роботи суду; 2) кадрова робота; 3) організаційне забезпечення діяльності суду; 4) господарська діяльність;

– обґрунтування врегулювання проблемних аспектів правового статусу помічника судді, що передбачає: закріплення за помічником судді статусу державного службовця; запровадження обов'язкового спеціального відбору кандидатів на посаду помічника судді на конкурсних засадах; запровадження обов'язкового проходження попереднього стажування до призначення на посаду помічником судді у НШС України; закріплення вимоги щодо періодичного проходження підвищення кваліфікації шляхом навчання у

НШС України; включення до вимог стосовно кандидатів на посаду помічника судді наявність стажу професійної діяльності у сфері права не менше одного року; віднесення призначення на посаду помічника судді до повноважень голови відповідного суду тощо;

*дістали подальший розвиток:*

– дослідження позицій вчених та науковців щодо розкриття сутності понять «судова система», «принципи кадрового забезпечення судової системи України»;

– встановлення співвідношення та взаємозв'язку організаційної та функціональної структур кадрового забезпечення судової системи держави;

– узагальнення досвіду зарубіжних країн (зокрема, Сполучених Штатів Америки, Японії, Великобританії, Федеративної Республіки Німеччина, Італії, Республіки Польща, Республіки Білорусь, Республіки Молдова, Грузії) з правового регулювання питань кадрового забезпечення судової системи;

– пропозиції щодо необхідності затвердження Типового положення, яким би визначався статус відділу кадрового забезпечення (служби/ сектору управління персоналом), його завдання та повноваження;

– пропозиції щодо деталізації обсягу адміністративних повноважень заступників голів відповідних судів (місцевого, апеляційного, вищого спеціалізованого, касаційного) шляхом їх законодавчого закріплення (у Законі України «Про судоустрій і статус суддів»).

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що отримані в ході дисертаційного дослідження положення, висновки і пропозиції можуть бути використані у:

– *науковій діяльності* – основні положення та висновки дисертації можуть стати фундаментом для подальшого наукового пошуку напрямів удосконалення організаційно-правових засад кадрового забезпечення судової системи України (Акт про впровадження результатів дисертаційного дослідження у наукову діяльність Сумського державного університету від 23 квітня 2021 р.);

– *правотворчій діяльності* – з метою удосконалення законодавства України в частині регулювання питань формування складу кваліфікованих працівників судової системи держави, зокрема, шляхом встановлення вимог до підбору, навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, раціонального використання (розподілу, переміщення) та звільнення кадрів тощо у судовій системі держави;

– *освітньому процесі* – положення та висновки дисертації можуть бути використані при написанні наукової, підготовці навчальної та навчально-методичної літератури, а також при викладанні дисциплін «Адміністративне право», «Організація судових та правоохоронних органів України» (**Акт про впровадження результатів дисертаційного дослідження у навчальний процес Сумського державного університету від \_\_. \_\_.2021 р.**).

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження доповідалися та обговорювалися на III Міжнародній науково-практичній конференції «Реформування правової системи в контексті євроінтеграційних процесів» (м. Суми, 23–24 травня 2019 року).

**Публікації.** Основні теоретичні положення та висновки дисертації викладено у 8 наукових працях, з яких 7 статей, опублікованих у наукових фахових виданнях України та наукових періодичних виданнях інших держав (зокрема, 1 стаття Scopus), та 1 тези наукових повідомлень на науково-практичній конференції.

**Структура дисертації.** Дисертація складається із переліку умовних позначень, вступу, трьох розділів, що містять 7 підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації становить \_\_\_\_\_ **сторінок**. Список використаних джерел містить 234 найменування і розміщений на 25 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА СУДОВОЇ СИСТЕМИ ТА ЇЇ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ

#### **1.1. Судова система України: поняття, структура та основні принципи побудови**

В сучасних умовах розвитку української державності особливе місце посідають органи державної влади. Їх безумовний вплив на політичні, економічні та соціальні процеси, які відбуваються в країні, потребує відповідного професіоналізму та послідовності ефективних дій, з метою розбудови України, як держави Європейського Союзу. Конституція України заклала правовий фундамент реформування політичної, економічної, соціальної, правової системи України, стала основою для формування сучасного державного управління. Саме на основі конституційних принципів здійснюється організація державного управління, удосконалюється діяльність і структура органів державної влади. У Конституції України від 28 червня 1996 року в ст. 6 законодавцем закріплено, що державна влада в Україні здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову. Органи законодавчої, виконавчої та судової влади здійснюють свої повноваження у встановлених Конституцією України межах і відповідно до законів України [1].

Поділ державної влади на законодавчу, виконавчу і судову означає, що всередині єдиної державної влади існує поділ функцій і відповідних повноважень між трьома гілками влади. Законодавчу владу в Україні здійснює Верховна Рада (парламент), виконавчу – система виконавчо-розпорядчих органів на чолі з Кабінетом Міністрів України, а судову – здійснюють незалежні та безсторонні суди, утворені законом. Судову владу реалізують судді, та у визначених законом випадках, присяжні шляхом здійснення правосуддя у рамках відповідних судових процедур. Відмінність



судової влади від інших гілок державної влади визначається саме наділенням судової влади функцією здійснення правосуддя. Ця функція не може бути делегована чи привласнена іншими органами чи посадовими особами, тобто за своїм змістом і формою засіб здійснення судової влади суттєво відрізняється від законотворчої діяльності, а також від правозастосовної та правоохоронної діяльності органів виконавчої влади. Треба також зазначити, що термін «судова влада» і «правосуддя» не є тотожними, правосуддя є змістовною та організаційною стороною судової влади. Саме тому ст. 124 Конституції України містить принципово важливу норму, що правосуддя в Україні здійснюється виключно судами [1]. Правосуддя – це діяльність органів судової влади в розв’язанні конфліктів у суспільстві, що мають правовий зміст, з метою забезпечення законності в державі.

Суд, здійснюючи правосуддя на засадах верховенства права, забезпечує захист гарантованих Конституцією України та законами України прав і свобод людини і громадянина, прав та інтересів юридичних осіб, інтересів суспільства і держави. Специфіка судового захисту полягає в тому, що його ефективність по захисту законних прав чи інтересів є найбільш вищою порівняна з іншими, несудовими засобами захисту. Наприклад, захист у позасудовому порядку фактично є проханням або пропозицією добровільно чи в порядку адміністративного нагляду чи контролю усунути порушення й ліквідувати його негативні наслідки ґрунтується на презумпції належної та добросовісної поведінки правопорушника. Судовий захист є остаточним законним засобом вирішення правового конфлікту, рішення суду, яке набрало законної сили, як правило, має остаточний характер, його виконання також забезпечено державним примусом. Важливим також є і те, що при розгляді конкретної справи суд має право на превентивний вплив у формі обов’язкових до виконання окремих ухвал (постанов) що до запобігання на далі виникненню причин і умов, що призвели до порушення прав конкретної людини чи юридичної особи.

Специфіка діяльності судів полягає в тому, що застосування ними закону при розгляді конкретних справ здійснюється у певних процесуальних формах, визначених законодавчо, а саме: у формі цивільного, господарського, адміністративного, кримінального, а також справ про адміністративні правопорушення. Це також свідчить про те, що юрисдикція судів поширюється на всі правовідносини, що виникають у державі, тобто п'ять видів судочинства забезпечують режим законності в країні. Кожен вид судочинства передбачає здійснення процесуальних прав і обов'язків учасниками, а також безпосередньо судами, в установленому відповідним законом порядку. Водночас встановлена спеціальними законами форма має відповідати критеріям справедливості, що визначені міжнародними та європейськими стандартами у сфері правосуддя. Зокрема, ст. 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод від 4 листопада 1950 року передбачено, що кожен має право на справедливий і публічний розгляд його справи упродовж розумного строку незалежним і безстороннім судом, встановленим законом, який вирішить спір щодо його прав та обов'язків цивільного характеру або встановить обґрунтованість будь-якого висунутого проти нього кримінального обвинувачення [2].

Організаційні основи судоустрою України закріплені у окремій главі 1 розділу II Закону України «Про судоустрій і статус судів» від 2 червня 2016 року № 1402-VIII. Зокрема, у ст. 17 проголошено, що єдність системи судоустрою забезпечується: 1) єдиними засадами організації та діяльності суддів; 2) єдиним статусом суддів; 3) обов'язковістю для всіх судів правил судочинства, визначених законом; 4) єдністю судової практики; 5) обов'язковістю виконання на території України судових рішень; 6) єдиним порядком організаційного забезпечення діяльності судів; 7) фінансуванням судів виключно з Державного бюджету України; 8) вирішенням питань внутрішньої діяльності судів органами суддівського самоврядування [3]. Суд здійснює правосуддя у формі розгляду і вирішення справи у судовому засіданні на підставі безпосереднього, всебічного, повного, об'єктивного

дослідження обставин справи в умовах особистості та усності судового розгляду, змагальності і рівноправності сторін. У судовому розгляді реалізується уся система засад правосуддя, гарантуються права учасників процесу, безпосередньо досліджуються докази. Це забезпечує найбільші можливості саме для суду щодо встановлення обставин кожної справи. Ніякий інший орган держави, крім суду, утвореного законом не вправі взяти на себе функцію правосуддя. Тобто не допускається створення позасудових органів наділених судовою владою. Принцип, за яким правосуддя в Україні здійснюється виключно судами, створює найважливішу гарантію громадянського миру, додержання конституційних прав і свобод людини і громадянина. Лише за умови чинності цього організаційно-правового принципу суд здатний виконувати свої повноваження щодо захисту таких прав і свобод, а також забезпечувати в межах своїх повноважень реалізацію засад верховенства права та непохитність конституційного ладу в Україні. Це означає, що в демократичній правовій державі суд вирішує практично всі соціально значущі конфлікти між суб'єктами права, а також вирішення питань, які мають правовий, а не політичний характер. До певної міри аксіомою є тези про те, чим більша кількість конфліктів у суспільстві вирішується судом, а не органами виконавчої чи законодавчої влади, тим більше є підстав вважати це суспільство демократичним, а державу – правовою. Отже, поділ державної влади з певною автономією органів відправлення правосуддя є дуже важливою ознакою демократичної, правової держави, з реальним, а не декларативним забезпеченням верховенства права.

Конституційний Суд України у Рішенні від 2 листопада 2004 року № 15-рп/2004 констатував: «Верховенство права – це панування права в суспільстві. Верховенство права вимагає від держави його втілення у правотворчу та правозастосовну діяльність, зокрема у закони, які за своїм змістом мають бути проникнуті передусім ідеями соціальної справедливості, свободи, рівності тощо» [4]. З урахуванням зазначеного, можна дійти висновку, що якість роботи судової влади багато в чому обумовлюється

якістю діючих законів, безумовною підзаконністю всіх інших актів і забезпеченням безумовного виконання судових рішень. У цілому неухильне дотримання усіма гілками влади Конституції і законів України є запорукою їх єдності, важливою передумовою стабільності, підтримання громадянського миру і злагоди в країні. Це стає основою для своєчасного і якісного виконання державних програм суспільного розвитку, забезпечення верховенства закону і створення умов для побудови правової держави. Правова держава є визначальним і найбільш змістовним елементом панівного в сучасних розвинутих країнах типу державності. Правова держава являє собою організацію політичної влади, що заснована на визнанні та реальному забезпеченні прав і свобод людини і громадянина, верховенстві права, взаємній відповідальності особи і держави.

Суди в Україні утворюють судову систему, яку необхідно розглядати як інструмент судової влади. Вивчення наукової літератури щодо дослідження сутності поняття «судова система» дає підстави констатувати відсутність єдності поглядів вчених та науковців з приводу цього питання.

Так, одним із наукових підходів до трактування правової категорії «судова система» є її визначення як сукупність державних судових установ, уповноважених здійснювати правосуддя. Зокрема, Н. В. Сібільова зазначає, що суди утворюють судову систему, для якої, як і для кожної системи, характерні певні зв'язки і відносини між окремими її елементами (судами), а також якій притаманні такі властивості як ієрархічність, багаторівневність, структурованість. Судова система уособлює організаційний аспект судової влади та віддзеркалює особливості організації судової влади країни, відповідає рівню соціально-економічного розвитку, пануючим у суспільстві поглядам на місце суду в системі механізмів державної влади, накопиченому досвіду і певним традиціям [5, с. 66]. У свою чергу, С. М. Тимченко під судовою системою розуміє сукупність усіх судів, що існують та функціонують у країні, наділених повноваженнями здійснювати судову владу [6, с. 22]. Схожої точки зору дотримується М. А. Фоміна, яка пропонує

визначати систему судів як єдину, взаємозалежну, ієрархічно побудовану сукупність судів у державі [7, с. 68]. В. Д. Басай висловлює свою позицію щодо визначення судової системи як сукупності судових установ – судів, яка побудована відповідно до компетенції і завдань, що стоять перед ними [8, с. 52]. Аналізуючи судові системи країн Європейського Союзу та України, І. В. Назаров доходить висновку, що судова система – це система спеціальних державних органів – судів, які є носіями судової влади, створені для задоволення потреби у розгляді та вирішенні виникаючих правових суперечок, мають загальні завдання, принципи організації й діяльності, відповідають рівню соціально-економічного розвитку суспільства [9, с. 20]. Важливо навести також позицію Н. Д. Квасневської, яка надає змістовне та обґрунтоване визначення судової системи як частини системи судової влади: зовнішньо чи внутрішньо впорядкована, організаційно єдина сукупність всіх судових установ, утворених відповідно до Основного та інших законів держави, на які покладаються виключні повноваження щодо здійснення правосуддя [10, с. 112].

Натомість, існує й інший підхід до розуміння поняття «судова система» як сукупності державних судових установ та інших державних органів, що забезпечують їх функціонування. Таку позицію, зокрема, висловлює Р. О. Куйбіда. На думку науковця, судова система – це сукупність судів, органів та установ, що їх обслуговують [11, с. 6]. Схожою до зазначеної є також точка зору В. І. Андрейцева, який відносить до судової системи: 1) Конституційний Суд України та суди загальної юрисдикції, що складають її центральну ланку [12, с. 18]; 2) спеціальні та «обслуговуючі», «інфраструктурні» органи держави та різні, в тому числі самоврядні інституції, на які покладаються не судово-владні, а допоміжні повноваження (спеціально-слідчі, організаційно-технічні, представницькі, правозахисні тощо), що забезпечують діяльність органів судової влади щодо ефективного виконання покладених Конституцією та законами України функцій щодо здійснення судочинства [12, с. 21]. Отже, виходячи з наведених наукових

поглядів судова система представлена не тільки судами як державними судовими установами, але включає й такі державні органи як Державна судова адміністрація, Вища рада юстиції, Вища кваліфікаційна комісія суддів, органи суддівського самоврядування.

Окрім вище викладених, є також наукова позиція щодо охоплення поняттям «судова система» сукупності державних судових установ та квазісудових установ (недержавних судів). Так, І. Є. Туркіна зазначає, що у поняття «судова система» входять суди та позасудові органи, а також спеціальні (особливі) установи судової влади. У цьому змісті й уживається дане поняття [13, с. 70]. Є. Б. Абросімова вважає, що судову систему слід розглядати як форму організації судової влади, що поєднує сукупність діючих на території конкретної держави судів, органів управління судовою системою й квазісудових установ, узятую у взаємодії окремих елементів системи один з одним і іншими системами або їх окремими елементами [14, с. 19]. В той же час науковець виділяє такі види квазісудовських органів, що не входять в судову систему країни: 1) громадські суди, які підрозділяються на: а) суди окремих територіальних або професійних співтовариств (товаристські суди, сільські суди, суди офіцерської честі) і б) громадські суди, що сприяють вирішенню цивільних спорів (медіатори, консиліатори, арбітри, третейські судді); 2) релігійні суди (розглядають внутрішньоконфесійні спори на підставі канонічного або іншого виду релігійного права, або поширюють свою юрисдикцію на більш широке коло спорів, у тому числі і за участю мирян); 3) шаріатські або мусульманські суди, що діють у країнах, що визнають як пануючу релігію іслам [14, с. 33-34]. Л. П. Сушко визначає, як сукупність судів (загальної юрисдикції й спеціалізованих), квазісудових органів і спеціальних органів судової влади, які цілеспрямовано здійснюють правосуддя й диференційовані за предметами провадження й іншими підставами, що функціонують у системі певної ієрархії [15, с. 31].

Окремої уваги заслуговує науковий підхід, згідно з яким категорія «судова система» розглядається у широкому та вузькому розумінні. Зокрема, таку точку зору висловлює О. З. Хотинська-Нор. Науковець пропонує визначати поняття «судова система» наступним чином: у широкому розумінні – як цілісний комплекс правових інституцій, в яких дістає прояв судова влада, та їх зв'язків (принципи організації судової системи, суддівський корпус, судове самоврядування, судове право, прокуратура та адвокатура); у вузькому – як систему судових органів (а не систему судів із притаманними їй зв'язками та властивостями) [16, с. 10-11]. Особливість такої концепції щодо визначення поняття судової системи полягає в тому, що у вузькому розумінні до неї входять не суто суди, а судові органи, що здійснюють забезпечення (кадрове, організаційне, фінансове тощо) функціонування судів і від яких в кінцевому результаті й залежить здійснення судами свого виключного повноваження – відправлення правосуддя.

Отже, з урахуванням розглянутих позицій вчених та науковців щодо розкриття сутності поняття «судова система» можна виділити наступні підходи до тлумачення цієї категорії:

- 1) судова система як сукупність державних судових установ, уповноважених здійснювати правосуддя;
- 2) судова система як сукупність державних судових установ та інших державних органів, що забезпечують їх функціонування;
- 3) судова система як сукупність державних судових установ та квазісудових установ (недержавних судів);
- 4) судова система у широкому розумінні (комплекс правових інституцій, в яких дістає прояв судова влада, та їх зв'язків) та вузькому значенні (система судових органів).

В контексті досліджуваного питання важливо приділити увагу розумінню сутності судової системи з боку законодавця. Зазначимо, що ще у Законі Української Радянської Соціалістичної Республіки «Про судоустрій

України» від 5 червня 1981 року № 2022-Х (втратив чинність) судовій системі було присвячено норми окремого розділу II. У ст. 20 було визначено, що систему судів загальної юрисдикції відповідно до Конституції України складають місцеві суди, апеляційні суди, вищі спеціалізовані суди, Верховний Суд України [17]. У наступному законодавчому акті, прийнятому вже за роки незалежності України, – Законі України «Про судоустрій України» від 7 лютого 2002 року № 3018-III (втратив чинність) у ч. 1 ст. 3 чітко було закріплено структуру судової системи України, до якої увійшли суди загальної юрисдикції та Конституційний Суд України [18]. У новому Законі України «Про судоустрій і статус суддів» від 7 липня 2010 року № 2453-VI (втратив чинність, крім деяких положень) структура судової системи України була представлена наступним чином: суди загальної юрисдикції утворюють єдину систему; Конституційний Суд України є єдиним органом конституційної юрисдикції в Україні [19]. Аналіз норм чинного на сьогоднішній день Закону України «Про судоустрій і статус суддів» дає підстави зробити наступний висновок. Словосполучення «судова система» у тексті законодавчого акту взагалі не використовується, натомість законодавець оперує поняттям «система судоустрою». Зокрема, у ст. 3 «Система судоустрою України» проголошено, що суди України утворюють єдину систему. При цьому в ч. 3 ст. 17 чітко визначено систему судоустрою України, яку складають: 1) місцеві суди; 2) апеляційні суди; 3) Верховний Суд [3].

Таким чином, аналіз норм чинного законодавства України про судоустрій та положень попередніх законодавчих актів з визначення організації судової влади та здійснення правосуддя в Україні, якими врегульовано питання судової системи України, дає підстави зробити наступні висновки:

1) у попередніх законодавчих актах про судоустрій країни використовувалося поняття «судова система» та чітко визначалася її



структура, представлена судами загальної юрисдикції та Конституційним Судом України;

2) у чинному законодавстві України про судоустрій і статус суддів поняття «судова система» взагалі не використовується, натомість законодавець оперує поняттям «система судоустрою»;

3) прослідковується певна неузгодженість між нормами діючого законодавства про судоустрій і статус суддів, а саме: систему судоустрою України утворюють суди України (ч. 1 ст. 3 Закону); систему судоустрою складають місцеві суди, апеляційні суди та Верховний Суд України (ч. 3 ст. 17 Закону). Тобто, з одного боку законодавець чітко визначає вичерпний перелік судів, що становлять основу судоустрою країни, а з іншого – відносить до системи судоустрою суди України. Відсутність конкретизації які саме суди України (загальної юрисдикції чи конституційної) утворюють систему судоустрою держави, а використання словосполучення «суди України» дає підстави припускати, що в загальному розумінні і Конституційний Суд України як суд конституційної юрисдикції входить до системи судоустрою. Натомість таке трактування ч. 1 ст. 3 чинного Закону України «Про судоустрій і статус суддів» повністю не відповідає змісту ч. 3 ст. 17;

4) у деяких нормах діючого Закону про судоустрій і статус суддів використовується поняття «система правосуддя», раніше не відоме попереднім версіям законодавчих актів про судоустрій. Даний термін законодавцем не розкривається, до того ж відсутня і конкретизація органів, які утворюють дану систему. Якщо проаналізувати окремі норми Закону України «Про судоустрій і статус суддів», зокрема ч. 1 ст. 92, ч. 2 ст. 93, ч. 1 ст. 104, ч. 1 ст. 150, ч. 1 ст. 161 тощо, то можна дійти висновку, що систему правосуддя утворюють: суди, Вища кваліфікаційна комісія суддів України, Вища рада правосуддя, Державна судова адміністрація України, Національна школа суддів України, органи суддівського самоврядування (збори суддів,

Рада суддів України, з'їзд суддів України), Служба судової охорони, інші органи та установи у системі правосуддя.

На окрему увагу заслуговує те, що якщо у попередньому Законі України «Про судоустрій і статус суддів» 2010 року ст. 3 йменувалася як «Судова система України», то у чинній редакції Закону України «Про судоустрій і статус суддів» 2016 року ст. 3 має назву «Система судоустрою України». Одразу виникає питання: чи є у розумінні законодавця поняття «судова система» та «система судоустрою» однозначними? З цього приводу позиції науковців є кардинально різними. Наприклад, І. Є. Туркіна звертає увагу на некоректність розуміння судоустрою в широкому змісті як «судова система» країни (як воно розуміється багатьма авторами монографій, що мають таку назву), тобто види судів й інших органів судової влади. Натомість у вузькому змісті, на думку автора, судоустрій – це тільки структура судів [13, с. 68]. Так само О. З. Хотинська-Нор зауважує, що в Україні судова система, з точки зору її суб'єктного складу (у вузькому її розумінні), складається з двох підсистем: судоустрою, який визначає організацію судів, та судового ладу, який визначає організацію судових органів із забезпечувальними функціями, до яких належать Вища рада юстиції, Вища кваліфікаційна комісія суддів України, Державна судова адміністрація України та Національна школа суддів України [16, с. 10]. Натомість, М. А. Фоміна розкриває зміст поняття «судоустрій» як сукупність норм, які визначають основоположні засади організації та діяльності, завдання, внутрішню будову та компетенцію судів та прирівняних до них органів (третейські суди, арбітражі), а також безпосередньо систему судів держави та систему органів, створених для обслуговування цієї системи [7, с. 68]. Д. М. Притика ототожнює поняття «судоустрою» з «судовою системою» і пропонує розуміти як сукупність судів, органів та установ, що їх обслуговують [20, с. 76]. Отже, за такої позиції поняттям «судоустрій» охоплюються як суди та прирівняні до них органи, так і державні органи, що сприяють їх ефективному функціонуванню.

З урахуванням розглянутих позицій науковців щодо визначення понять «судова система» та «судоустрій», а також на підставі вивчення окремих норм діючого законодавства про судоустрій щодо врегулювання системи судоустрою та системи правосуддя, вважаємо за необхідне зазначити наступне. Станом на сьогодні законодавство про судоустрій і статус суддів зазнало багато змін. Зокрема, простежується так звана трансформація поняття «судова система», що зустрічалося у попередніх версіях законодавчих актів про судоустрій, у поняття «система судоустрою», що використовується в останній версії Закону України «Про судоустрій і статус суддів» 2016 року. Також з аналізу деяких норм чинного Закону України «Про судоустрій і статус суддів» вбачається, що важливе місце серед органів та установ, які формують систему правосуддя, є суди. Отже, у розумінні законодавця поняття «система судоустрою» є вужчим за змістом, ніж поняття «система правосуддя», адже повністю поглинається останнім. Водночас, важливо акцентувати, що незважаючи на оперування законодавцем поняттями «система судоустрою» та «система правосуддя» жодне з них не має свого законодавчого закріплення. Відсутність законодавчого визначення таких термінів створює умови до неоднозначного їх розуміння і сприйняття, що своєю чергою, може стати вагомою підставою неправильного застосування відповідних норм у практичній діяльності.

Таким чином доходимо висновку, що «судова система» являє собою сукупність державних судових органів, уповноважених здійснювати правосуддя. Натомість більш ширшим є поняття «система правосуддя», що включає: 1) судоустрій, система якого представлена державними судами, уповноваженими здійснювати правосуддя; 2) державні органи та установи, що своєю діяльністю забезпечують належне функціонування судів, а отже сприяють ефективному здійсненню правосуддя (Вища кваліфікаційна комісія суддів України, Вища рада правосуддя, Державна судова адміністрація України, Національна школа суддів України, органи суддівського

самоврядування (збори суддів, Рада суддів України, з'їзд суддів України), Служба судової охорони, інші органи та установи у системі правосуддя).

Систему судоустрою складають: 1) місцеві суди; 2) апеляційні суди; 3) Верховний Суд. Разом з тим законодавець визначає, що для розгляду окремих категорій справ відповідно до Закону в системі судоустрою діють вищі спеціалізовані суди [3]. Отже, перелік судів, що входять до системи судоустрою України на перший погляд є вичерпним. Водночас приписка щодо вищих спеціалізованих судів, діяльність яких пов'язана із розглядом окремих категорій справ, є підставою для твердження, що вони також є невід'ємним структурним елементом у системі судів загальної юрисдикції.

Місцевими загальними судами є окружні суди, які утворюються в одному або декількох районах чи районах у містах, або у місті, або у районі (районах) і місті (місцях). Місцевими господарськими судами є окружні господарські суди, а місцевими адміністративними судами є окружні адміністративні суди, а також інші суди, визначені процесуальним законом.

Апеляційними судами з розгляду цивільних і кримінальних справ, а також справ про адміністративні правопорушення є апеляційні суди, які утворюються в апеляційних округах. Апеляційні суди діють як суди апеляційної інстанції, а у випадках, визначених процесуальним законом – як суди першої інстанції, з розгляду цивільних, кримінальних, господарських, адміністративних справ, а також справ про адміністративні правопорушення. У складі апеляційного суду можуть утворюватися судові палати з розгляду окремих категорій справ.

У системі судоустрою діють вищі спеціалізовані суди як суди першої апеляційної інстанції з розгляду окремих категорій справ. Вищими спеціалізованими судами є Вищий суд з питань інтелектуальної власності, Вищий антикорупційний суд. Вищі спеціалізовані суди розглядають справи, які віднесені до їх юрисдикції процесуальним законом. У складі вищого спеціалізованого суду можуть утворюватися судові палати для розгляду окремих категорій справ у першій інстанції, а також утворюється апеляційна

палата для розгляду справ в апеляційній інстанції. Апеляційна палата вищого спеціалізованого суду діє в його складі на засадах конституційної, організаційної, кадрової та фінансової автономії.

Найвищим судом у системі судоустрою України є Верховний Суд, про що свідчить нормативне закріплення цього положення у ст. 36 Закону України «Про судоустрій і статус суддів». До компетенції Верховного Суду законодавством віднесено: 1) здійснення правосуддя як суд касаційної інстанції, а у випадках, визначених процесуальним законом, – як суд першої або апеляційної інстанції, в порядку, встановленому процесуальним законом; 2) здійснення аналізу судової статистики, узагальнення судової практики; 3) надання висновків щодо проектів законодавчих актів, які стосуються судоустрою, судочинства, статусу суддів, виконання судових рішень та інших питань, пов'язаних із функціонуванням системи судоустрою; 4) надання висновку про наявність чи відсутність у діяннях, у яких звинувачується Президент України, ознак державної зради або іншого злочину; вносить за зверненням Верховної Ради України письмове подання про неспроможність виконання Президентом України своїх повноважень за станом здоров'я; 5) звернення до Конституційного Суду України щодо конституційності законів, інших правових актів, а також щодо офіційного тлумачення Конституції України; 6) забезпечення однакового застосування норм права судами різних спеціалізацій у порядку та спосіб, визначені процесуальним законом; 7) забезпечення апеляційних та місцевих судів методичною інформацією з питань правозастосування; 8) здійснення інших повноважень, визначених законом [3]. Зазначене свідчить про те, що перелік повноважень Верховного Суду України не є вичерпним.

Особливе місце у судовій системі займає Конституційний Суд України, який відповідно до Закону України «Про Конституційний Суд України» від 13 липня 2017 року [21] діє як самостійний орган судової влади з повноваженнями конституційного судового контролю. При цьому важливо враховувати, що Конституційний Суд України не очолює будь-яку систему

органів правосуддя, він не здійснює функцій нагляду за діяльністю судів, немає повноважень апеляційної чи касаційної інстанцій, а також не входить до їх системи і визначається окремим судом з особистими повноваженнями. Статус Конституційного Суду України визначається у ст. 1 Закону України «Про Конституційний Суд України», згідно якої він є органом конституційної юрисдикції, який забезпечує Верховенство Конституції України, вирішує питання про відповідність Конституції України, законів України, та у передбачених Конституцією України випадках інших актів, здійснює офіційне тлумачення Конституції України, а також інші повноваження відповідно до Конституції України [21]. За такою характеристикою та завдяки своєму конституційно-правовому статусу Конституційний суд України знаходиться на одному щаблі з такими вищими суб'єктами владних повноважень як Президент України, Верховна Рада України, Уряд України. Він суттєво впливає на їх діяльність, маючи повноваження єдиного органу конституційної юрисдикції. Це означає перевірку за ініціативою зовні конституційності законів, нормативно-правових актів Президента та Кабінету Міністрів України для забезпечення конституційного правопорядку. Конституційний нормаконтроль необхідний для того, щоб, ухвалюючи рішення, суб'єкти владних повноважень не порушувала Конституцію України. Розглядаючи конституційно-правові питання, Конституційний Суд України забезпечує верховенство і пряму дію Конституції на всій території держави і стосовно всіх суб'єктів права, а його рішення мають законообов'язкову юридичну силу і можуть бути змінені (втрачають чинність) тільки шляхом прийняття змін до чинного Основного Закону або введенням нової Конституції України.

Практика конституційного судочинства демонструє не тільки формально-юридичну, а й соціальну сутність Конституції України, розкриває зміст її понять, термінів та категорій, що також належать до законів України. У цьому розумінні стає можливим розглядати єдиний орган конституційної юрисдикції як одну із найважливіших передумов утвердження в Україні

дійсного, а не удаваного, декларативного конституціоналізму. Це гарантує певним чином прямий зв'язок фактичної юридичної конституції, забезпечує органічний зв'язок Конституції України із встановленням у державі конституційного правопорядку. В цьому полягає головне завдання Конституційного Суду України – забезпечувати принцип верховенства і неухильного дотримання конституційних приписів.

Зауважимо, що юристів-практиків неодноразово цікавило питання віднесення Конституційного Суду до системи судів України. Зокрема, В. Буняк присвячує окрему публікацію за темою «А чи є Конституційний Суд України судом?». Адвокат висловлює думку, що конституційна юрисдикція як елемент судової гілки влади в Україні не існує. Натомість, зазначає, що Конституційний Суд в нашій державі ближчий до специфічної другої палати парламенту з контрольними функціями та, швидше, має відноситися до законодавчої гілки влади – органу конституційного контролю. Таку позицію В. Буняк аргументує наявністю конституційних положень, що розкриває наступним чином: 1) нормативне тлумачення – Конституційний Суд, хоча й містить у своїй назві слово «суд», однак не здійснює правосуддя, а є особливим органом конституційного (нормативного) контролю; 2) функціональне наповнення – за принципом поділу державної влади на законодавчу, виконавчу та судову основоположна функція суду полягає у захисті прав і свобод фізичних та юридичних осіб у їх відносинах з державою або спорах між собою, проте Конституційний Суд не здійснює судового захисту прав і свобод людини у формі вирішення спорів, а отже і не здійснює основоположну судову функцію – функцію правосуддя [22].

Таким чином, основні ознаки конституційно-правового статусу Конституційного Суду України дозволяють розглядати його як судово-контрольний юрисдикційний орган, що відзначається особливостями його діяльності, а це в свою чергу характеризує Конституційний Суд України як носія виключних повноважень, які забезпечують формування

конституційного правопорядку в державі, забезпечення верховенства Конституції України та створення практики реального конституціоналізму.

Враховуючи конституційне положення, що носієм суверенітету і єдиним джерелом влади є народ України, який здійснює владу безпосередньо, через державні органи і шляхом самоврядування [1], він також є учасником і судової гілки влади. Проявом безпосереднього народовладдя є вибори, всеукраїнські і місцеві референдуми, народні ініціативи, громадські обговорення тощо. У разі здійснення народом влади через державу, формуються органи народного представництва, повноваження яких делеговані від народу. Це є конкретним правом демократизму нашої держави, він також полягає і в залученні до відправлення правосуддя не тільки професійних суддів, а й представників народу, тобто присяжних.

Виходячи з вимог ст. 64 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [3] список присяжних формують і затверджують місцеві ради за поданням територіального управління Державної судової адміністрації України, з осіб, які постійно проживають на території, на яку поширюється юрисдикція відповідного окружного суду. Із врахуванням положень ст. 65 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» обов'язковими вимогами, які висуваються до особи, яка може бути присяжним, є наступні: 1) громадянство України; 2) досягнення тридцятирічного віку; 3) постійне проживання на території, на яку поширюється юрисдикція відповідного окружного суду, якщо інше не визначено законом. Водночас, відповідні обмеження, перелік яких законодавчо визначений і вичерпний, є підставою невключення громадянина до списку присяжних. Зокрема, це стосується таких громадян: 1) які визнані судом обмежено дієздатними або недієздатними; 2) які мають хронічні психічні чи інші захворювання, що перешкоджають виконанню обов'язків присяжного; 3) які мають незняту чи непогашену судимість; 4) народні депутати України, члени Кабінету Міністрів України, судді, прокурори, працівники правоохоронних органів (органів правопорядку), військовослужбовці, працівники апаратів судів, інші



державні службовці, посадові особи органів місцевого самоврядування, адвокати, нотаріуси, члени Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, Вищої ради правосуддя; 5) особи, на яких протягом останнього року накладалося адміністративне стягнення за вчинення корупційного правопорушення; 6) які досягли шістдесяти п'яти років; 7) особи, які не володіють державною мовою [3].

Питанням законодавчого врегулювання організаційного забезпечення діяльності судів відведено норми розділу XI Закону України «Про судоустрій і статус суддів». При цьому положення стосовно апарату суду, служб організаційного забезпечення роботи та охорони суду окремо виділено у главі 3 зазначеного розділу Закону. Організаційне забезпечення роботи суду здійснює його апарат, який очолює керівник апарату. Положення про апарат суду розробляється на підставі типового положення, яке затверджує Державна судова адміністрація України за погодженням із Вищою радою правосуддя. Керівник апарату суду несе персональну відповідальність за належне організаційне забезпечення суду, суддів та судового процесу. Він також призначає на посаду та звільняє з посади працівників апарату суду, застосовує до них заохочення та покладає дисциплінарні стягнення. В апараті суду утворюється канцелярія, яка щоденно протягом робочого часу суду забезпечує прийняття та реєстрацію документів, що надаються до відповідного суду. До апарату судів входять також секретар судового засідання, наукові консультанти та судові розпорядники. В апаратах судів можуть створюватися і інші структурні підрозділи: управління, відділи, сектори, що здійснюють свої функції на підставі: положень, які затверджуються керівником апарату відповідного суду [3].

Важливо акцентувати увагу на тому, що від вдало продуманої організаційної структури апарату суду залежить ефективність здійсненнями судами правосуддя. Таке твердження пояснюється тим, що на відміну від штатної структури, яка відображає кількісно-професійний склад працівників апарату суду, організаційна – показує розподіл таких працівників в

залежності від виконуваних ними завдань. У нормативно-правових актах передбачено, які органи можуть створюватися в апараті суду. Інакше кажучи, не існує єдиної організаційної структури апарату суду, адже вона залежить від рівня судової інстанції, територіального розташування суду та його спеціалізації, тобто місця суду в судовій системі загалом.

Підтримання громадського порядку в суді, припинення проявів неповаги до суду, а також охорону приміщень суду, органів та установ системи правосуддя, виконання функцій щодо державного забезпечення особистої безпеки суддів та членів їхніх сімей, працівників суду, забезпечення у суді безпеки учасників судового процесу здійснює Служба судової охорони, яка є державним органом в системі правосуддя і складається з центрального органу управління та територіальних підрозділів. Служба судової охорони підзвітна Вищій раді правосуддя та підконтрольна Державній судовій адміністрації України [3].

Конституція України та Закон України «Про судоустрій і статус суддів» текстуально не закріплюють перелік усіх судів, що діють на території держави, але вони прямо вказують на те, що це є предметом змісту відповідних законів. Вони також визначають принципові положення побудови судової системи, які мають бути враховані при визначенні судової системи та повноважень її складових елементів (судів). Наприклад, забезпечення доступності правосуддя у його організаційному аспекті завдяки побудові судової системи відповідно до адміністративно-територіального устрою України та принципам спеціалізації та інстанційності.

Отже, в основу побудови судової системи на першому її щаблі покладено адміністративно-територіальний устрій України відповідного рівня, тобто судові округи збігаються з адміністративними одиницями. Перевагою побудови такої судової системи є те, що вся інфраструктура держави – зв'язок, транспорт, шляхосполучення – також побудована з урахуванням адміністративно-територіального устрою, що надає змогу кожній особі без значних витрат (часу і коштів) звернутися за захистом своїх

прав до свого суду. Треба зазначити, що така схема побудови судової системи виступає одним із чинників забезпечення доступності правосуддя у його судоустрійному аспекті.

У відповідності до положень Закону України «Про судоустрій і статус судів» побудова системи судоустрою України базується на сукупності принципів, а саме: територіальності, спеціалізації та інстанційності. І. В. Назаров зазначає, що принципи судової системи мають внутрішній зв'язок у предметі регулювання, який і обумовлює їх системність. Крім того, принципи судової системи необхідно відносити до принципів публічного, регулятивного, матеріального, об'єктивного права, оскільки предметом регулювання є особливості побудови системи державних органів специфічної компетенції [23, с. 21]. Важливість таких принципів, а особливо взаємозв'язку між ними, першочергово полягає у формуванні так званого «базису» для нормального функціонування судової системи, а отже у кінцевому результаті має певний вплив і на якість роботи судів та ефективність здійснення правосуддя в країні. Тому, з огляду на зазначене, вбачається доцільним розкрити сутність та особливості кожного з принципів побудови судоустрою.

Принцип територіальності означає розбудову системи судів загальної юрисдикції відповідно до системи адміністративно-територіального устрою, що обумовлено потребою здійснення правосуддя на всій території України і доступності його для всього населення [24, с. 14]. Визначальна вимога принципу територіальності полягає в тому, що мережа судових органів має рівномірно поширюватись на всі адміністративно-територіальні одиниці України [25, с. 36]. З цього логічно випливає, що судові округи судів відповідних рівнів повинні мати однакове співвідношення з адміністративно-територіальними принципами, на які поширюється юрисдикція судів [26, с. 869]. Принцип територіальності побудови судової системи забезпечує територіальне розмежування компетенції однорідних судів, тобто визначає межі судового округу [5, с. 97]. Найбільшого значення дія

принципу територіальності набуває при визначенні мережі судів, оскільки вона має бути розгалуженою, щоб забезпечити кожній особі реальну можливість дістатися судової установи для вирішення своєї справи по суті. Р. О. Куйбіда розглядає територіальність як децентралізацію нижчих ланок системи судів загальної юрисдикції (місцевої та апеляційної). Таким чином, кожен місцевий та апеляційний суди мають свою територіальну юрисдикцію (підсудність), тобто поширення компетенції суду на правовідносини, що виникають чи існують на певній території. Завданням організації судів за принципом територіальності, на його думку, є забезпечення наближеності місцевих та апеляційних судів до людей [11, с. 35]. Д. П. Фіолевський висловлює думку, що принцип територіальності означає, що в кожній адміністративно-територіальній одиниці країни – районі, місті (крім міст районного підпорядкування), районі в місті, кількох районах чи у районі та місті створюються місцеві суди, яким підвідомчі всі справи, що виникають у межах цієї території [27, с. 36]. В. С. Стефанюк бачить головний сенс принципу територіальності в тому, щоб місцеві суди були територіально наближені до людей, щоб кожен громадянин знав, як у складній судовій системі обрати той, в якому він має захищати свої права. І цим вимогам, на його думку, існуюча система судів, що побудована за адміністративно-територіальним поділом, відповідає, оскільки охоплює всі регіони України, забезпечені необхідним транспортом, зв'язком тощо [28, с. 25-26].

Принцип територіальності повинен органічно поєднуватися з принципом спеціалізації. Принцип спеціалізації у побудові судової системи є одним із чинників забезпечення права на правосуддя, оскільки ця вимога пов'язана з необхідністю розгляду справи компетентним судом. Компетентний суд – це не тільки суд, уповноважений здійснювати правосуддя в повному обсязі з винесенням рішення по суті, а й суд, у кваліфікованості суддів якого впевнена особа, котра до нього звертається.

Ще одним важливим, законодавчо та доктринально обґрунтованим принципом побудови судової влади є принцип інстанційності.

Інстанційність – це не тільки організаційний принцип побудови судової влади, а це ще процесуальне поняття, за допомогою якого визначається порядок розгляду або перегляду судових справ. Н. В. Сібільова вважає, що інстанційність – це поняття процесуальне і означає обсяг процесуальних повноважень суду по вирішенню судової справи. Як обов’язкові умови для появи такого принципу вона позиває: право учасників судового процесу на скаргу до вищестоящої судової інстанції та законодавче визначення наявності різних повноважень суду під час розгляду або перегляду однієї і тієї самої справи [5, с. 101]. О. С. Захарова та В. В. Молдован судову інстанцію розглядають також як явище процесуальне та визначають її як стадію розгляду справи в суді з певною компетенцією [29, с. 78]. На думку С. В. Ромашкіна, основне призначення інстанційності – забезпечення законності й обґрунтованості прийнятих рішень, усунення порушень закону, що допускаються відновлення справедливості. При цьому він підкреслює, що інстанційний взаємозв’язок судів не містить підпорядкованості нижчестоящих судів вищестоящим і не повинен допускати можливості здійснення впливу судів апеляційної інстанції на внутрішнє переконання судів першої інстанції [30, с. 85]. Детальний аналіз норм чинного законодавства України й точок зору представників юридичної науки й практики дає можливість зробити висновок про те, що завданням принципу інстанційності слід вважати побудову судової системи з урахуванням забезпечення права громадян на доступний і якісний перегляд судового рішення в порядку апеляції й касації.

Незалежність, ефективність судової системи ґрунтується також на певних принципах, вироблених міжнародною практикою. До найважливіших міжнародних актів, які визначають основні принципи на стандарти правосуддя, слід віднести – Конвенцію про захист прав людини і основоположних свобод 1950 року (ратифікована відповідно до Закону України від 17 липня 1997 року №475 (97), Рекомендацію (84)5 Кабінету міністрів Ради Європи державам-членам щодо принципів цивільного

судочинства, спрямованих на вдосконалення судової системи, Європейську хартію «Про статус судів», ухвалену 10 липня 1998 року; Рекомендацію № R (94)12 «Незалежність, дієвість та роль судів», ухвалену Кабінетом міністрів Ради Європи 13 жовтня 1994 року, Регламент Європейського Суду з прав людини від 4 листопада 1998 року. Зокрема, в Основних принципах незалежності судових органів Організації Об'єднаних Націй, Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод та Рекомендації Комітету міністрів Ради Європи «Щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки» деталізуються принципи, на яких має ґрунтуватися судова система. Зазначені в цих положеннях ознаки сильної судової системи говорять про те, що діяльність держави має бути спрямована на створення такої організації судової системи, яка б забезпечила реалізацію права громадянина на судовий захист і справедливе судочинство.

Для захисту професійних інтересів суддів та вирішення питань внутрішньої діяльності судів діє суддівське самоврядування. Згідно зі ст. 126 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» суддівське самоврядування є однією з гарантій забезпечення незалежності суддів. Діяльність органів суддівського самоврядування має сприяти створенню належних організаційних та інших умов для забезпечення нормальної діяльності судів і суддів, утверджувати незалежність суду, забезпечувати захист суддів від втручання в їхню діяльність, а також підвищувати рівень роботи з кадрами у системі судів. Суддівське самоврядування в Україні здійснюється через: 1) збори суддів місцевого суду, апеляційного суду, вищого спеціалізованого суду (а у випадках передбачених законом апеляційної палати вищого спеціалізованого суду), Пленум Верховного Суду; 2) Раду суддів України; 3) з'їзд суддів України [3].

Окремо приділяючи увагу питанням суддівського самоврядування, досить вдалим вбачається навести позицію Р. В. Ігоніна, на думку якого єдиним способом створення справді незалежної і рівноправної судової влади полягає у закріпленні за судьями можливості здійснювати управлінські

повноваження та у створенні незалежної системи органів забезпечення функціонування системи суддів загальної юрисдикції [31, с. 119].

Існуючі організаційні форми суддівського самоврядування в Україні чітко визначено на рівні діючого національного законодавства. Зокрема, до них відносяться наступні: 1) збори суддів місцевого суду, апеляційного суду, вищого спеціалізованого суду (а у передбачених Законом випадках – апеляційної палати вищого спеціалізованого суду), Пленум Верховного Суду; 2) Рада суддів України; 3) з'їзд суддів України [3]. Отже, саме через зазначені органи здійснюється суддівського самоврядування у державі. Пропонуємо встановити що являють собою такі органи суддівського самоврядування та розглянути деякі питання стосовно їх повноважень.

Законодавець визначає збори суддів як зібрання суддів відповідного суду, на якому вони обговорюють питання внутрішньої діяльності цього суду та приймають колективні рішення з обговорюваних питань. У відповідності до ч. 5 ст. 128 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [3] повноваження зборів суддів полягають у: 1) обговоренні питань щодо внутрішньої діяльності суду чи роботи конкретних суддів або працівників апарату суду та прийнятті з цих питань рішення, що є обов'язковими для суддів та працівників цього суду; 2) визначенні спеціалізації суддів з розгляду конкретних категорій справ; 3) визначенні рівня навантаження на суддів відповідного суду з урахуванням виконання ними адміністративних або інших обов'язків; 4) заслуховуванні звітів суддів, які обіймають адміністративні посади в цьому суді, та керівника апарату суду; 5) зверненні з поданням про притягнення до дисциплінарної відповідальності адвоката, прокурора, посадової особи органу державної влади чи органу місцевого самоврядування за вчинення дій або бездіяльності, що порушують гарантії незалежності суду та судді тощо. Водночас, перелічені повноваження зборів суддів, закріплені у законі, не становлять вичерпний перелік. Якщо проаналізувати зміст деяких норм Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [3], то до компетенції зборів суддів входить також: 1) звернення з

пропозиціями щодо питань діяльності суду до органів державної влади та органів місцевого самоврядування (ч. 8 ст. 128); 2) обговорення питань щодо практики застосування законодавства, розробляти відповідні пропозиції щодо вдосконалення такої практики та законодавства (ч. 9 ст. 128); 3) внесення зборами суддів місцевого, апеляційного суду, вищого спеціалізованого суду відповідних пропозицій на розгляд до Верховного Суду (ч. 9 ст. 128); 4) звернення до Ради суддів України з пропозицією щодо скликання позачергового з'їзду суддів України (ч. 2 ст. 130); 5) затвердження положення про Раду суддів України, яким окрім закону також визначаються повноваження та порядок роботи Ради суддів України (ч. 7 ст. 133); б) висловлення недовіри керівнику апарату суду, що має наслідком звільнення його з посади (ч. 3 ст. 155) тощо.

У системі органів суддівського самоврядування найвищим органом виступає з'їзд суддів України. Його повноваження включають наступне: 1) заслуховує звіти Ради суддів України про виконання завдань органів суддівського самоврядування щодо забезпечення незалежності судів і суддів, стан організаційного та фінансового забезпечення діяльності судів; 2) заслуховує інформацію Вищої кваліфікаційної комісії суддів України про її діяльність; 3) заслуховує інформацію Голови Державної судової адміністрації України про її діяльність, зокрема щодо організаційного, фінансового та матеріально-технічного забезпечення діяльності органів судової влади; 4) призначає суддів Конституційного Суду України відповідно до Конституції і законів України; 5) обирає членів Вищої ради правосуддя та приймає рішення про звільнення їх з посади члена Вищої ради правосуддя відповідно до Конституції та Законів України; 6) звертається з пропозиціями щодо вирішення питань діяльності судів до органів державної влади та їх посадових осіб; 7) обирає Раду суддів України; 8) розглядає інші питання суддівського самоврядування відповідно до закону [3]. Прийняті з'їздом суддів України рішення є обов'язковими не тільки для всіх органів суддівського самоврядування, а також і для всіх суддів.



Важливо акцентувати увагу, що раніше компетенція з'їзду суддів України включала також обрання членів Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та прийняття рішення про їх звільнення. Однак, з прийняттям Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» та деяких законів України щодо діяльності органів суддівського врядування» від 16 жовтня 2019 року [32] призначення на посади членів Вищої кваліфікаційної комісії суддів України здійснюється Вищою радою правосуддя. Ухвалення рішення про звільнення члена Вищої кваліфікаційної комісії суддів України також входить до компетенції Вищої ради правосуддя.

Вищим органом суддівського самоврядування, який діє як виконавчий орган з'їзду суддів України є Рада суддів України, яку обирає з'їзд суддів України. Вона організовує виконання рішень з'їзду суддів України та контроль за їх виконанням, а також вирішує питання про скликання з'їзду суддів України. Повноваження та порядок роботи Ради суддів України визначаються законом та положенням про Раду суддів України, затвердженим з'їздом суддів України. Рада суддів України: 1) розробляє та організовує виконання заходів щодо забезпечення незалежності судів і суддів, поліпшення стану організаційного забезпечення діяльності судів; 2) розглядає питання правового захисту суддів, соціального захисту суддів та їхніх сімей, приймає відповідні рішення з цих питань; 3) здійснює контроль за організацією діяльності судів, заслуховує з цих питань Голову Державної судової адміністрації України, його заступників, керівників структурних підрозділів і територіальних управлінь Державної судової адміністрації України; 4) звертається з пропозиціями щодо питань діяльності судів до органів державної влади та органів місцевого самоврядування; 5) затверджує зразки посвідчень судді, судді у відставці; 6) здійснює контроль за додержанням вимог законодавства щодо врегулювання конфлікту інтересів у діяльності суддів, Голови чи членів Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, Голови Державної судової адміністрації України чи його заступників; приймає рішення про врегулювання реального чи потенційного

конфлікту інтересів у діяльності зазначених осіб (у разі якщо такий конфлікт не може бути врегульований у порядку, визначеному процесуальним законом); 7) здійснює інші повноваження, визначені законом [3]. Крім зазначеного та з урахуванням деяких норм Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [3], Рада суддів України: 1) здійснює консультування під час прийняття Положення про Єдину судову інформаційну (автоматизовану) систему, що затверджується Вищою радою правосуддя за поданням Державної судової адміністрації України (ч. 10 ст. 15); 2) затверджує зразки мантиї та нагрудного знака (символи судової влади) (ч. 2 ст. 16); 3) затверджує зразки посвідчень суддів, голови судів та їх заступників, суддів у відставці (ч. 1 ст. 51); 4) скликає черговий з'їзд суддів України один раз на два роки (ч. 1 ст. 130); 5) скликає позачерговий з'їзд суддів України на вимогу зборів суддів не менше однієї п'ятої всіх судів. У такому разі Рада суддів України схвалює попередній перелік питань, що виносяться на обговорення з'їзду, та визначає дату і місце проведення з'їзду (ч. 2,3 ст. 130); 6) організовує виконання рішень з'їзду суддів України та контроль за їх виконанням, а також вирішує питання про скликання з'їзду суддів України (ч. 6 ст. 133); 7) консультує Вищу раду правосуддя щодо питань затвердження Положення про Державну судову адміністрацію України та типового положення про її територіальне управління (ч. 6 ст. 151); 8) погоджує порядок, визначений Державною судовою адміністрацією України, за яким апаратом суду забезпечується ведення особових справ суддів (ч. 9 ст. 155); 9) затверджує Положення про помічника судді (ч. 1 ст. 157); 10) консультує Вищу кваліфікаційну комісію суддів України з приводу затвердження порядку щодо формування і ведення суддівського дос'є (дос'є кандидата на посаду судді) (ч. 6 ст. 185) тощо.

Рішення Ради суддів України, прийняті в межах зазначених повноважень, є обов'язковими для всіх органів суддівського самоврядування, крім з'їзду суддів України. Рішення Ради суддів України може бути скасовано з'їздом суддів України або в судовому порядку.

Таким чином, підсумовуючи проведене дослідження поняття, структури та основних принципів побудови судової системи України, важливо зазначити наступне. Поділ державної влади в Україні у відповідності до конституційних засад на законодавчу виконавчу, і судову означає, що всередині єдиної державної влади існує поділ функцій і відповідних навантажень між трьома гілками влади. Якщо законодавчу владу в Україні здійснює Верховна Рада (парламент), виконавчу – система виконавчо-розпорядчих органів на чолі з Кабінетом Міністрів України, то судову – здійснюють незалежні та безсторонні суди, утворені законом.

Відмінність судової влади від інших гілок державної влади визначається саме фактом наділення судової влади функцією здійснення правосуддя. Правосуддя – це діяльність органів судової влади в розв’язанні конфліктів у суспільстві які мають правовий зміст і здійснюється у процесуальних формах національного судочинства. Водночас, правосуддя і судова влада не є тотожними термінами, правосуддя є змістовною та організаційною стороною судової влади, що здійснюють безпосередньо судді, які є державними службовцями в судової системи України.

Судова система України представлена державними судовими органами, уповноваженими здійснювати правосуддя. Законодавцем визначено, що система судоустрою утворюють місцеві, апеляційні суди та Верховний Суд України, що розглядають цивільні, господарські, кримінальні та адміністративні справи в межах повноважень судової влади, а також вищі спеціалізовані суди, компетенція яких передбачає розгляд окремих категорій справ відповідно до чинного законодавства про судоустрій і статус суддів. В основу побудови судової системи в основному покладено адміністративно-територіальний устрій України з його відповідною інфраструктурою: зв’язок, транспорт, шляхосполучення, з метою забезпечення доступності правосуддя у його судоустрійному аспекті.

Побудова судової системи України базується на відповідних принципах: територіальності, спеціалізації та інстанційності. За допомогою

принципу територіальності відбувається територіальне розмежування компетенції однорідних судів, тобто визначаються межі судового округу. Водночас цей принцип має органічно поєднуватися з принципом спеціалізації та інстанційності. Принцип спеціалізації у побудові судової системи є одним із чинників забезпечення права на правосуддя, оскільки ця вимога пов'язана з необхідністю розгляду справи компетентним судом. Важливо акцентувати, що компетентний суд – це не тільки суд, уповноважений здійснювати правосуддя в повному обсязі з винесенням рішення по суті, а й суд, у кваліфікованості суддів якого впевнена особа, котра до нього звертається. Ще одним важливим принципом побудови системи судоустрою України є принцип інстанційності, що виступає як організаційним принципом побудови судової системи, так і процесуальним – виділення різних інстанцій для розгляду й перегляду судових справ з метою забезпечення винесення справедливого судового рішення у кожній справі, розглянутій у суді.

## **1.2. Сутність та принципи кадрового забезпечення судової системи України**

Безпосереднім обличчям і авторитетом судової гілки влади є її носії – судді. Європейською комісією з ефективності правосуддя визнано, що саме людський ресурс, а саме компетентність та підвищення кваліфікації суддів та працівників апарату суду є важливою гарантією якісного правосуддя в державі [33]. На сьогодні підвищена увага з боку державних органів, громадськості, законодавця і науковців, а також європейської та міжнародної спільноти, прикута до кадрового забезпечення судової влади. Процес кадрового забезпечення судової системи, безперечно, повинен базуватися на кадровій політиці та конституційних засадах прозорості, демократичності, рівних можливостей, верховенства права та законності, неупередженості та об'єктивності. В основі будь якої роботи з кадрами лежить кадрова політика.

Тому, з метою встановлення сутності та визначення змісту кадрового забезпечення судової системи України вкрай важливим є першочергове висвітлення загального розуміння «кадрової політики» та визначення її мети.

В теорії управління персоналом існує велика кількість наукових доробок, присвячених встановленню сутності та особливостей кадрової політики. Зокрема, О. С. Крючко визначає кадрову політику як цілеспрямовану діяльність у сфері визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних і ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку [34, с. 276].

А. Ю. Погребняк та І. М. Ліннік під кадровою політикою розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають основні напрямки роботи з персоналом. При цьому науковці акцентують, що кадрова політика є одним з основних видів діяльності держави, який охоплює розвиток організаційних принципів роботи з людьми, формування і раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку людських ресурсів [35]. Мету кадрової політики автори вбачають у забезпеченні оптимального балансу процесів оновлення і збереженні чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самого підприємства, вимог чинного законодавства, стану ринку праці [35].

На думку О. А. Шаповал, кадрова політика є збалансованою кадровою роботою, спрямованою на досягнення цілей і завдань організації, яка реалізується через формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку, та розроблення програми реалізації поставлених цілей з урахуванням мікро- і макрооточення [36, с. 713].

О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук пропонують визначення кадрової політики як сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання [37, с. 42].

За визначенням В. М. Колпакова кадрова політика – це комплексна система управління людськими ресурсами, система управління людьми в масштабах держави, регіону, галузі чи окремої організації, провідний напрямок діяльності держави, що охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування й раціональне використання людських ресурсів [38, с. 3].

М. М. Кучер передбачає трактування поняття «кадрова політика» у широкому та вузькому розумінні. Так, кадрова політика у широкому розумінні є системою усвідомлених і певним чином сформульованих і закріплених правил і норм, що приводять людський ресурс у відповідність із довгостроковою стратегією фірми. Вузьке розуміння кадрової політики дозволяє визначати її як набір конкретних правил, побажань і обмежень (найчастіше неусвідомлених), що реалізуються, як у процесі безпосередніх взаємодій між співробітниками, так і у взаєминах між працівниками й організацією в цілому [39, с. 9].

Окремої уваги заслуговує визначення поняття кадрової політики, надане колективом авторів навчального посібника для студентів економічних спеціальностей «Менеджмент персоналу», як цілісної кадрової стратегії, що об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили [40, с. 124]. Виходячи з такого трактування, можна констатувати, що науковцями ототожнюються поняття «кадрова політика» та «кадрова стратегія», що є не зовсім прийнятним. Як влучно зазначають В. М. Марченко та В. А. Хондока, основне завдання кадрової політики полягає у визначенні напрямів досягнення цілей кадрової стратегії. Тобто у представленій ієрархічній системі кадрова політика проводиться для реалізації завдань кадрової стратегії [41, с. 441]. Так само зауважує й І. Ігнат'єва, що кадрова політика є основою розроблення стратегії управління персоналом [42, с. 142-143]. Таким чином, кадрова політика як основа для формування та подальшої реалізації кадрової стратегії є лише структурним елементом останньої. З урахуванням зазначеного, доходимо

висновку, що поняття «кадрова політика» та «кадрова стратегія» співвідносяться відповідно як частина і ціле, а тому не можуть ототожнюватися.

На наше переконання, кадрову політику в системі судоустрою неможливо розглядати у відриві від державної кадрової політики. Висвітленню сутності та особливостей кадрової політики, здійснюваної в органах державної влади, присвячено чимало наукових доробок. Зокрема, Термінологічний словник з управління персоналом органів внутрішніх справ України містить наступне визначення кадрової політики: генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму щодо вироблення цілей та завдань, які спрямовані на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу [43, с. 32].

Розглядаючи кадрову політику, яка проводиться в органах державної влади, С. Дембіцька звертає увагу на потребу визнати її як загальний курс і послідовну діяльність держави з формування вимог до службовців, їх підбору, підготовки і раціонального використання з урахуванням стану і перспектив розвитку державного апарату, прогнозів щодо кількісних і якісних потреб у кадрах [44, с. 36]. Схожою до зазначеної є точка зору А. В. Іваниця, який зміст кадрової політики розкриває як чітко визначені основні напрями та заходи з формування та підбору персоналу, які можуть бути або не бути оформлені документально. Науковець акцентує, що здійснення кадрової політики передбачає досягнення як проміжних цілей, так і своєї головної цілі – забезпечення якісними кадрами [45, с. 48].

За визначенням О. О. Костенко та Н. М. Грущинської кадрова політика у сфері державного управління – це система теоретичних знань, ідей, принципів та поглядів, відносин та організаційно-практичних заходів органів державного управління, спрямованих на встановлення цілей, завдань, характеру цієї політики. На думку науковців, мета кадрової політики в органах публічної влади полягає у формуванні системи роботи з кадрами, яка

орієнтується на отримання найвищого економічного та соціального результату [46, с. 78].

Авторський колектив на чолі з В. Ортинським вбачають сутність державної кадрової політики у залученні, закріпленні та адекватному використанні на державній службі висококваліфікованих спеціалістів, у створенні умов щодо реалізації ними свого професійного потенціалу для успішного виконання посадових обов'язків і забезпечення ефективного функціонування і розвитку державного апарату [47, с. 221].

С. Дубенко зауважує, що державна кадрова політика є вираженням нагрілих потреб суспільства, вимог життя, докорінних інтересів народу, важливою складовою частиною політики держави, її головною лінією в сфері добору, розстановки та виховання кадрів. Кадрова політика покликана забезпечити реалізацію всієї політики держави [48, с. 83]. Такої позиції дотримується і Т. Витко, зазначаючи, що державна кадрова політика як складова зовнішньої і внутрішньої політики держави та засіб її реалізації має формуватися в межах державної політики загалом. При цьому головною і стратегічною метою кадрової політики автор визнає формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей держави [49, с. 159].

У свою чергу, О. М. Бандурка пропонує розуміти кадрову політику як цілеспрямовану діяльність державних органів, організацій і посадових осіб щодо підбору, навчання, розподілу, переміщення та звільнення кадрів [50, с. 134]. З точки зору Г. В. Щьокіна кадрову політику слід розглядати як комплексну систему управління людськими ресурсами, систему управління людьми в масштабах держави, регіону, галузі чи окремої організації, провідний напрям діяльності держави, що охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування й раціональне використання людських ресурсів [51, с. 442-443]. С. М. Шило сутність кадрової політики визначає через її головну мету – формування високопрофесійного кадрового корпусу, забезпечення стабільності службово-трудова відносин та оптимальної збалансованості їх чисельності [52, с. 79].



Вище викладене дає можливість констатувати відсутність єдності поглядів науковців щодо розкриття змісту поняття «державна кадрова політика».

Таким чином, з урахуванням здійсненого аналізу наукових підходів у теорії управління персоналом щодо визначення поняття «кадрова політика», позицій науковців та вчених у теорії державного управління щодо розкриття змісту поняття «державна кадрова політика», а також беручи до уваги особливості трактувань терміну «судова система», пропонуємо наступне. Визначити *кадрову політику в судовій системі* як складову частину державної кадрової політики, що являє собою сукупність основоположних принципів, науково-обґрунтованих методів і способів вироблення стратегічних завдань і цілей з формування складу кваліфікованих працівників шляхом встановлення вимог до підбору, навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, раціонального використання (розподілу, переміщення) та звільнення кадрів тощо у судовій системі держави. При цьому кадрова політика в судовій системі має відповідати суспільно-економічному становищу держави перехідного типу, орієнтованої на відродження та сталий розвиток України з урахуванням її європейських орієнтирів та амбіцій.

Для встановлення сутності поняття кадрового забезпечення судової системи вкрай важливим є вивчення наукових підходів стосовно визначення поняття «кадрового забезпечення». В теорії менеджменту питання кадрового забезпечення були та залишаються об'єктом багатьох досліджень науковців та вчених. Зокрема, наведемо деякі з трактувань із розкриття сутності кадрового забезпечення в сфері управління персоналом:

1) процес реалізації управлінських рішень щодо забезпечення потреб в кадрах шляхом проведення низки заходів з метою досягнення в певних умовах намічених результатів (Ю. М. Котельникова) [53, с. 201];

2) комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання і встановлення заздалегідь передбачених стосунків з робочою силою як в самій компанії для

подальшого просування кар'єрною драбиною, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних робітників (Д. Баранов, Н. Садова, Р. З. Дарміць, Г. П. Горішна) [54, с. 9; 55, с. 32];

3) діяльність, спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей як підприємства загалом, так і індивідуально кожного працівника (Г. В. Долга) [56, с. 52];

4) процес у вигляді ланцюга «пошук» – «відбір» – «залучення» необхідного кількісного та якісного складу працівників з метою проведення інтелектуальної праці для оптимального збалансування інтересів всіх зацікавлених осіб, здійснення стратегічного планування, мінімізації різноманітних ризиків з метою прибуткової діяльності підприємства та залучення інвестиційних коштів (О. П. Ковальова) [57, с. 90].

Висвітлені погляди щодо визначення кадрового забезпечення передбачають його характеристику як певного процесу, що складається з пошуку, оцінювання, використання тощо персоналу для відповідних установи, організації або підприємства. Іншими словами, розуміння кадрового забезпечення зводиться суто до формування персоналу та використання кадрів з необхідною кваліфікацією. Натомість, існує й інша думка з цього приводу. Зокрема, за визначенням М. В. Мельничука, кадрове забезпечення: 1) з одного боку, наявність у керівника об'єктів його управлінської діяльності – виконавців, що є необхідним для підготовки управлінського рішення та наступного його виконання; 2) з іншого – це суто суб'єкти управлінської діяльності, які організують, аналізують, контролюють, координують та здійснюють інші дії у ході державно-управлінської діяльності для досягнення певного результату. Кадри є тим суб'єктивним чинником, від якого залежить реальне функціонування механізму управлінської діяльності [58, с. 68]. Авторський колектив «Енциклопедія державного управління» (С. М. Серьогін, В. М. Сороко та ін.) розглядають кадрове забезпечення як здійснювану в процесі управління діяльність, змістом якої є забезпечення органів, установ, їх підрозділів

необхідним контингентом осіб, які відповідають певним вимогам, інформацією про них, а також впровадження науково-обґрунтованих методів добору, розстановки, професійного навчання, підготовки та перепідготовки кадрів, стимулювання їхньої роботи, правового регулювання трудової діяльності та надання правового захисту працевлаштованим [59, с. 179-180]. З наведених наукових точок зору кадрове забезпечення є управлінською діяльністю, суб'єктами якої шляхом організації, аналізу, координації, контролю та провадження інших дій здійснюється добір, професійне навчання, підготовка та перепідготовка, розподіл кадрів, стимулювання персоналу та створення належних умов для роботи, а також надання правового захисту.

Якщо зосередити увагу на безпосередньому розумінні кадрового забезпечення діяльності судів, то М. Г. Мельником пропонується наступне його визначення – сукупність процедур, пов'язаних із гарантуванням реалізації вимоги професійності персоналу судів, а саме – суддів, працівників апарату судів та інших [60, с. 11-12]. У свою чергу, О. В. Красноборов, досліджуючи питання кадрового забезпечення діяльності органів правосуддя, надає визначення цього поняття як цілеспрямованої діяльності спеціально уповноважених посадових осіб державних органів щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки та вивільнення персоналу [61, с. 175]. Досліджуючи деякі питання кадрового забезпечення діяльності місцевих загальних судів в Україні, І. Д. Прошутя сутність кадрового забезпечення діяльності судів розкриває як системну управлінську діяльність уповноважених органів та посадових осіб щодо реалізації вимог формування та функціонування професійного суддівського корпусу та апарату місцевих загальних судів з метою забезпечення кожній особі права на справедливий суд та повагу до інших прав і свобод, гарантованих Конституцією і законами України, а також міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України [62, с. 4]. На думку О. В. Ульяновської,

кадрове забезпечення діяльності судів необхідно розглядати як послідовну, цілеспрямовану діяльність, що спрямовує та контролює роботу судів щодо дотримання якісних властивостей і характеристик, якими визначається здатність реалізовувати кадрову політику з прогнозування та планування добору, розстановки кадрів, підвищення їх кваліфікації й кар'єрного зростання, а також оцінювання діяльності суддів щодо дотримання прав і свобод людини та громадянина. До того ж, автор дуже доцільно розподіляє систему кадрового забезпечення на три підсистеми: 1) кадрове забезпечення осіб, які здійснюють добір кадрів на посаду суддів; 2) кадрове забезпечення безпосередньо суддів; 3) кадрове забезпечення апарату суду» [63, с. 11].

Водночас, серед науковців достатньо часто кадрове забезпечення судової гілки влади зводиться безпосередньо до суддів. Зокрема, К. М. Ржепецька, систему кадрового забезпечення адміністративних судів пропонує розуміти як формування висококваліфікованого суддівського корпусу [64, с. 420]. О. М. Лагнюк на прикладі судів загальної юрисдикції наводить таке розуміння кадрового забезпечення суду: це нормативно врегульована діяльність усіх гілок державної влади щодо комплектування судів необхідною кількістю професійних працівників, які відповідають установленим вимогам, здійснення їх ефективного добору, призначення, навчання, виховання, використання, вивільнення й вирішення інших питань проходження державної служби [65, с. 127]. Підтримуємо думку тих науковців, які вважають розгляд кадрового забезпечення судочинства лише з точки зору його прив'язки до особи-судді занадто вузьким, оскільки «кадри судів не обмежуються лише суддівським корпусом» [66, с. 130].

Зазначимо, що вивчення наукової літератури з визначення сутності кадрового забезпечення у системі судової влади свідчить про наявність чималої кількості доробок, присвячених дослідженню судового кадрового менеджменту. На сьогодні в економічній літературі зустрічаються різні трактування поняття «кадрового менеджменту», зокрема, як: 1) комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних

методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємств [67, с. 26–27]; 2) процес спрямованої дії кадрової служби на працівників з метою формування умов для якісного розвитку персоналу промислового підприємства відповідно існуючим стандартам з метою забезпечення ефективності діяльності підприємства [68, с. 7]; 3) сукупність методів, принципів, способів, які забезпечують основні напрями роботи з персоналом, сприяючи ефективності господарської діяльності підприємства [69, с. 238]. Кадровий менеджмент є самостійною системою, що функціонує та розвивається. Як слушно зауважує М. О. Маланчій, визначальне місце у будь-якому управлінні завжди належить цілепокладанню, яке відіграє важливу роль у методології та організації. За відсутності мети або неявного її вираження як ідеального варіанта бажаного стану організації управлінські дії набувають ілюзорного характеру [70, с. 115].

У свою чергу, сутність «судового кадрового менеджменту» науковцями розкривається наступним чином:

1) створення ефективної системи кадрової роботи у системі судової влади та механізму управління нею, що включає відбір та підготовку кваліфікованих фахівців і менеджерів з кадрів, розробку й формування оптимальної структури служби персоналу, розробку кадрової політики загальних принципів і методів стратегічного та оперативного управління персоналом [71, с. 278];

2) самостійна функція в системі організації судової гілки влади, яка охоплює як поточні hr-завдання (добір, підготовку, становлення, розвиток, оцінювання професійних компетентностей, звільнення), так і стратегічну мету (підвищення рівня правової захищеності шляхом підвищення якості відправлення правосуддя) у сфері управління людськими ресурсами. Кадровий менеджмент орієнтований на діяльність основних суб'єктів у системі правосуддя – суддів, а предметом кадрової роботи є насамперед організація кадрових служб та їхніх функцій [72, с. 116];

3) комплекс взаємопов'язаних організаційних і соціально-психологічних методів, які забезпечують ефективність діяльності суду, моделюють норми та принципи відносин в апараті суду, безпосередньо впливаючи на ефективне функціонування судової системи, обумовлюючи оптимізацію взаємозв'язків між законодавчою та виконавчою владою на засадах додержання гарантій незалежності та самостійності судової системи [73, с. 179].

Отже, з урахуванням розглянутих визначень понять «кадрове забезпечення» та «кадровий менеджмент» в теорії менеджменту, а також дослідження наукових підходів до розкриття термінів «кадрове забезпечення діяльності судів», «судовий кадровий менеджмент», пропонуємо наступне. Під **кадровим забезпеченням судової системи України** необхідно розуміти комплексну та цілісну сукупність принципів, методів, способів, форм, заходів, засобів, які обумовлюють правове регулювання службово-трудова відносин усіх працівників, що пов'язані з виникненням, зміною та припиненням їх діяльності в органах судової системи на відповідних посадах.

Вивчення навчальної, навчально-методичної та наукової літератури з менеджменту, а саме з управління персоналом, дає можливість виділити два основні складові елементи кадрового забезпечення: 1) кадрова робота; 2) робота з кадрами. На перший погляд зазначені поняття є схожими, тому важливо встановити чи є вони тотожними або різняться за своїм змістом.

Так, О. Дьомін, О. Леліков та В. Сороко розкривають зміст кадрової роботи як діяльність багатьох суб'єктів з реалізації кадрової політики (сукупність технологій, способів, механізмів її реалізації; це організація роботи з кадрами) [74, с. 69]. А. В. Шевченко, здійснюючи дослідження питань адміністративно-правового забезпечення кадрової роботи в судовій системі України, під функціями кадрової роботи судових органів розуміє напрями роботи з кадрами (персоналом) судових органів, що виражаються у процесах професійної орієнтації, прогнозування й планування кадрових

потреб, добору, підготовки та розстановки кадрів [75, с. 109]. Водночас, науковець визначає роботу з кадрами як елемент кадрової роботи [75, с. 74]. Отже, за наведеними науковими позиціями поняття «кадрова робота» та «робота з кадрами» ототожнюються або використовують як синоніми.

Натомість існує науковий підхід, згідно якого поняття «кадрова робота» і «робота з кадрами» необхідно розмежовувати. Так, кадрова робота передбачає систематичну діяльність щодо кадрового планування, відбору кадрів, забезпечення їх професійного розвитку, підвищення кваліфікації, оцінки кадрів, мотивації, вдосконалення оплати праці, соціального контролю тощо [76, с. 226; 77, с. 56]. Отже, кадрова робота ведеться особами, для яких вона є основним фахом, зокрема, працівниками кадрових апаратів [62, с. 3]. В свою чергу, робота з кадрами проводиться широким колом суб'єктів управління – керівниками організацій, лінійними керівниками, тобто є однією з функцій керівників як суб'єктів публічного адміністрування [62, с. 3; 78, с. 128]. Особливої уваги потребує точка зору Ю. Д. Кунєва, який для розмежування досліджуваних понять використовує так звані «критерій нормативного регулювання»: якщо робота з кадрами виступає елементом організаційної діяльності, яка не вимагає суворого нормативного регулювання, то кадрова робота більш нормативно врегульована [79, с. 339].

Отже, з урахуванням вище викладеного дотримуємося позиції, що хоча поняття «кадрова робота» та «робота з кадрами» на перший погляд видаються схожими, але за змістовним наповненням дещо різняться, тому ототожнювати їх або вживати як синоніми не вбачається коректним.

Реалізація національних інтересів держави вимагає спрямування основних зусиль на удосконалення нормативних принципів з метою забезпечення найвищого рівня правової визначеності та нормативної регламентації кадрового забезпечення судової системи України. Ефективний результат кадрового забезпечення судової системи держави зазвичай залежить від дієвого взаємозв'язку між інноваціями реформи судової системи та сталими елементами її правового регулювання. Тому практична

реалізація завдань по реформуванню судової системи значною мірою залежить від функціональної основи його правового регулювання, у тому числі від керівних ідей та законодавчо закріплених засад кадрового забезпечення судової системи України.

З метою дослідження сутності принципів кадрового забезпечення судової системи України доцільним вбачається розкриття змісту наступних понять: «принципи», «принципи права» та «принципи кадрового забезпечення органів державної влади».

Опис походження (етимологію) слова «принцип» можна знайти у Етимологічному словнику української мови. Зазначається, що даний термін через німецьке посередництво (н. *Prinzip*) запозичене з французької мови, у перекладі з якої *principe* – це «початок; першооснова». При цьому слово «принцип» походить від латинського *principium*, пов'язаного з *principes* «перший; головний», що виникло з *primus* «який займає перше місце», утвореного з основ слів *primus* «перший» і *capio* «беру, захоплюю, займаю» [80, с. 574]. В словнику української мови поняття «принцип» визначено як основне вихідне положення якої-небудь наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку [81]. Аналогічне за значенням є визначення принципу, що містить Великий тлумачний словник сучасної української мови, але додатково цей термін ще тлумачиться як основний закон якої-небудь точної науки [82, с. 1125].

Розкриттю сутності поняття «принципи права» у юридичній літературі присвячено досить велику кількість наукових досліджень. Так, М. І. Матузов принципи права визначає як основні начала, вихідні нормативні положення, що закріплюють об'єктивні закономірності громадського життя, ключові ідеї права, що виражають його сутність, об'єктивні властивості права, які відбивають органічно властиві йому якості [83, с. 149-154].

За авторським розумінням Ю. В. Кривицького принципи права є найбільш загальними та стабільними засадами, що сприяють утвердженню, забезпеченню і захисту суспільних цінностей, виражають сутність права та



визначають напрями його подальшого розвитку [84, с. 121]. При цьому автор дуже вдало розкриває сутність принципів права, акцентуючи, що вони визначають правотворчу, правореалізаційну та правоохоронну діяльність, координують функціонування механізму правового регулювання, виступають критеріями оцінки правомірності дій соціальних суб'єктів, формують правове мислення і правову культуру, цементують систему та структуру права [84, с. 125].

А. М. Колодій пропонує під принципи права розуміти такі відправні ідеї існування права, які виражають найважливіші закономірності і підвалини даного типу держави і права, є одно порядковими із сутністю права і становлять його головні риси, характеризуються універсальністю, вищою імперативністю і загальною значущістю, відповідають об'єктивній необхідності побудови і зміцнення певного суспільного ладу. Серед головних ознак принципів права, за допомогою яких і розкривається їх сутність, науковець називає такі: а) вони є нормативно закріпленими, загальнообов'язковими, об'єктивно обумовленими історичними та ідейно-політичними категоріями; б) їх соціальною функцією є регулювання й охорона суспільних відносин; в) вони є самостійною юридичною категорією [85, с. 27]. Також зазначимо, що з точки зору А. М. Колодія, теорія принципів права відбиває рух суспільства і держави до громадянського суспільства і правової держави. Якщо правова система достатньо сформувалась і набула чіткої структури, то виникають умови до утворення відносно самостійних (спеціалізованих) принципів – системи, структури права, правоутворення, правореалізації, правоохорони. Виходячи з цього, він виокремлює такі принципи: 1) правосвідомості; 2) правоутворення; 3) правотворчості, а серед них – законотворчості і нормотворчості; 4) системи права: а) загально правові (основні); б) міжгалузеві; в) галузеві; г) інститутів права; 5) структури права: а) загально соціального і юридичного; б) публічного і приватного; в) регулятивного і охоронного; г) матеріального і процесуального; д) об'єктивного і суб'єктивного; в) право

реалізації, а серед них – правозастосування; 7) правоохорони, а серед них особливо – правосуддя і юридичної відповідальності [85, с. 29-39].

На думку В. М. Корельського і В. Д. Первалова принципи права – керівні ідеї, що характеризують зміст права, його сутність і призначення в суспільстві, які, з одного боку, виражають закономірності права, а з другого – являють собою найбільш загальні норми, які діють у всій сфері правового регулювання й поширюються на всіх суб'єктів [86, с. 237].

За визначенням П. М. Рабіновича під принципами права слід розуміти керівні засади (ідеї), які визначають зміст і спрямованість правового регулювання суспільних відносин, а значення принципів права полягає у тому, що вони в стислому вигляді, концентровано відображають найсуттєвіші риси права, є його квінтесенцією, «обличчям» [87, с. 128].

А. М. Кучук та С. М. Перепьолкін, розглядаючи принципи права як категорію внутрішньодержавного і міжнародного права, доходять висновку, що це правила поведінки, що закріплюють основні (відправні) начала, відображають ідеї справедливості, рівності, свободи й вирізняються імперативністю, об'єктивністю, стабільністю, комплексністю і рівнозначністю [88, с. 26]. Науковці також виділяють ознаки принципів права, до яких відносять: 1) нормативність; 2) ідеологічність; 3) відображення справедливості, свободи і рівності, мають тісний зв'язок із мораллю; 4) імперативність; 5) об'єктивність і стабільність; 6) комплексність і рівнозначність [88, с. 24-25].

Авторське бачення С. П. Погребняка на визначення поняття принципів права передбачає їх розуміння як системи найбільш загальних і стабільних імперативних вимог, закріплених у праві, які є концентрованим виразом найважливіших сутнісних рис та цінностей, що притаманні цій системі права, і визначають її характер і напрямки подальшого розвитку [89, с. 37].

Як бачимо, існують різні наукові підходи щодо розкриття сутності поняття принципів права, серед яких можна виділити наступні: 1) принципи права як відправні ідеї існування права; 2) принципи права як керівні засади

(ідеї); 3) принципи права як правила поведінки; 4) принципи права як система імперативних вимог тощо. Водночас, зазначені відмінності наведених вище позицій науковців не є принциповими, адже більшість визначень принципів права зводиться до розуміння їх як керівних положень права, як начал, керівних ідей, що лежать в основах правового регулювання та виражають об'єктивні закономірності, тенденції й потреби суспільства і характеризують подальший напрямок розвитку національного права.

З метою утвердження прав і свобод людини та забезпечення гідних умов життя важливе значення має гарантування конституційного порядку та нормального функціонування держави. Тому Конституцією України передбачено структуровану, багаторівневу, ієрархічну систему органів державної влади, які наділені відповідною компетенцією, мають свій предмет відання та владні повноваження. У відповідності до положень Основного Закону країни система органів державної влади представлена органами державної влади, які за своїми повноваженнями та/або функціональним призначенням є єдиними в державі (зокрема, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Вища рада правосуддя, Національний банк України, Рахункова палата), а також органами, які належать до певної системи і можуть бути кількісно і якісно змінені (утворені, реорганізовані, ліквідовані) відповідно до Конституції України (зокрема, суди, органи виконавчої влади) [90].

Таким чином, суди входять до системи органів державної влади. Зокрема, І. В. Назаров зауважує, що погляд на суд як на орган державної влади не є новаторським. Така позиція не заперечується ні законодавцем, ні в наукових працях. Але в останні роки в науковому середовищі з'явилися ґрунтовні розробки, присвячені забезпеченню незалежності судової гілки влади, самостійності суду й законодавчому закріпленні відповідних гарантій. Суд був виділений серед інших державних органів у цілому й піднесений над правоохоронними органами в силу своєї специфіки й необхідності по-іншому

подивитися на розуміння й значення правосуддя для людини і держави, ніж це було у період перебування України в складі Радянського Союзу [9, с. 25].

Для з'ясування сутності принципів кадрового забезпечення судової системи України важливим також вбачається визначення принципів кадрового забезпечення органів державної влади. Аналіз наукової літератури із вивчення особливостей принципів кадрового забезпечення органів державної влади дозволяє зробити висновок, що науковцями пропонується їх розуміння як обумовлених рівнем соціального, економічного, технічного, політичного розвитку суспільства та держави, закріплені в законі базових положень, які відображають сутність та значення кадрового забезпечення в державі, характеризують його зміст і структуру, а також визначають форми та методи діяльності з кадрового забезпечення, які виступають засобом забезпечення функціонування держави та її органів задля сприяння забезпечення прав, свобод та законних інтересів особи в державі [91, с. 41; 92, с. 34].

З урахуванням вище викладеного, пропонуємо авторське визначення *принципів кадрового забезпечення судової системи України* як основоположних засад (керівних ідей), у відповідності до яких здійснюється правове регулювання службово-трудова відносин усіх працівників, що пов'язані з виникненням, зміною та припиненням їх діяльності в органах судової системи на відповідних посадах.

Якщо загалом розглядати принципи кадрового забезпечення органів державної влади, то у науковій літературі існує багато наукових досліджень щодо їх класифікації. Зокрема, А. В. Андрєєв досліджуючи проблеми правового регулювання кадрового забезпечення державної служби України зазначає, що принципи правового регулювання кадрового забезпечення державної служби України розподіляються на наступні групи: 1) загальні принципи: а) принцип верховенства права; б) принцип демократичності; в) принцип забезпечення рівного доступу до державної служби; г) принцип відповідальності держави за створення умов для реалізації особою права на

працю в державній службі України; 2) принципи державної служби: а) принцип законності; б) принцип професіоналізму; в) принцип патріотизму; г) принцип добросовісності; д) принцип ефективності; ж) принцип забезпечення рівного доступу до державної служби; з) принцип політичної неупередженості; і) принцип прозорості; ї) принцип стабільності [93, с. 14]. Безумовно, такі принципи стосуються реалізації кадрової політики і в судовій системі України.

К. Б. Левченко відзначає принципи системності та наукового забезпечення, на яких має ґрунтуватися політика кадрового добору (кадрового забезпечення) [94, с. 109].

Розширений перелік принципів кадрового забезпечення органів державної влади наводить у своєму дослідженні В. О. Зозуля, пропонуючи поділяти їх на дві групи, а саме: 1) загальні принципи – принципи, що пронизують усю систему державного управління й визначають її сутність, поширюють свою дію на всі сфери відносин, зокрема й кадрового забезпечення; 2) функціонально-управлінські – принципи, що є функціональним відображенням процесу організації та здійснення кадрового забезпечення. До загальних принципів кадрового забезпечення науковець відносить принципи: 1) верховенства права; 2) патріотизму та служіння українському народові; 3) законності; 4) гласності (прозорість, відкритість діяльності); 5) рівного доступу до державної служби; 6) професіоналізму; 7) іноваційності; 8) науковості використання наукових підходів; 9) добросовісності; 10) політичної неупередженості; 11) універсальності; 12) конкуренції; 13) персональної відповідальності; 14) формалізації правил і стандартів; 15) поділу праці. Серед функціонально-управлінських принципів кадрового забезпечення В. О. Зозуля називає наступні: 1) вироблення дієвого механізму відбору кадрів; 2) вироблення індивідуального механізму системи резервного забезпечення; 3) принцип заохочення (мотивації); 4) просування по службі за діловими якостями; 5) принцип службового зростання; 6) забезпечення стабільності державної служби; 7) забезпечення

систематичного оновлення кадрів; 8) дотримання законодавства під час вирішення кадрових питань; 9) оцінювання діяльності кожного державного службовця індивідуально і в колективі; 10) врахування індивідуальних якостей та організаційних вимог під час зарахування на державну службу чи просування по службі; 11) принцип однорідності вимог [95, с. 13-14].

Важливо звернути увагу, що окремі наукові доробки присвячені дослідженню принципів кадрового забезпечення органів судової влади. Зокрема, при дослідженні принципів кадрового забезпечення органів судової гілки влади М. Г. Мельник доходить висновку про необхідність їх систематизації на загальні та особливі (або спеціальні), що стосуються групи принципів кадрового забезпечення конкретного органу судової гілки влади, або на загальні, в яких відтворено адміністративно-правову природу відносин щодо кадрового забезпечення, та функціонально-управлінські, які відображають функціональне призначення діяльності щодо такого забезпечення [96, с. 172].

А. В. Шевченко пропонує наступний розподіл принципів кадрової роботи судів: 1) загальні принципи – це принципи, що є системою координат, у межах яких діють правові явища в державі, і виходять із загальних принципів права, 2) загальноуправлінські, на яких базується управлінська діяльність, 3) спеціально-управлінські – на яких базується кадрова робота [75, с. 121].

З урахуванням вищевикладеного правові принципи реалізації кадрового забезпечення судової системи України доцільно класифікувати шляхом виділення у такі дві групи: 1) *базові* – такі, що є загальними, універсальними щодо кадрового забезпечення органів державної влади (верховенство права, законність, прозорість, демократичність, рівні можливості (забезпечення рівного доступу до державної служби), політична неупередженість, об'єктивність, стабільність тощо); 2) *специфічні* – принципи, що відображають особливості кадрового забезпечення саме судової системи України: принципи організації судової системи (єдність

судової системи, поєднання професійних та непрофесійних начал у здійсненні правосуддя тощо); принципи функціонування судової системи (незалежності та недоторканості суддів, їх відбору, професійної підготовки, правового статусу); принципи, що визначають взаємовідносини судової влади та суспільства (принцип прозорості призначення суддів, залучення громадськості до кадрових процедур у судовій системі) тощо.

### **Висновки до розділу 1**

З урахуванням розглянутих позицій вчених та науковців щодо розкриття сутності поняття «судова система» виділено наступні підходи до тлумачення цієї категорії: 1) судова система як сукупність державних судових установ, уповноважених здійснювати правосуддя; 2) судова система як сукупність державних судових установ та інших державних органів, що забезпечують їх функціонування; 3) судова система як сукупність державних судових установ та квазісудових установ (недержавних судів); 4) судова система у широкому розумінні (комплекс правових інституцій, в яких дістає прояв судова влада, та їх зв'язків) та вузькому значенні (система судових органів).

На підставі вивчення окремих норм діючого законодавства про судоустрій щодо врегулювання системи судоустрою та системи правосуддя, акцентовано увагу на так званій трансформації поняття «судова система», що зустрічалося у попередніх версіях законодавчих актів про судоустрій, у поняття «система судоустрою», що використовується в останній версії Закону України «Про судоустрій і статус суддів» 2016 року. Зроблено висновок, що «судова система» являє собою сукупність державних судових органів, уповноважених здійснювати правосуддя. Натомість більш ширшим є поняття «система правосуддя», що включає: 1) судоустрій, система якого представлена державними судами, уповноваженими здійснювати правосуддя; 2) державні органи та установи, що своєю діяльністю забезпечують належне

функціонування судів, а отже сприяють ефективному здійсненню правосуддя (Вища кваліфікаційна комісія суддів України, Вища рада правосуддя, Державна судова адміністрація України, Національна школа суддів України, органи суддівського самоврядування (збори суддів, Рада суддів України, з'їзд суддів України), Служба судової охорони, інші органи та установи у системі правосуддя).

Судова система України представлена державними судовими органами, уповноваженими здійснювати правосуддя. Законодавцем визначено, що система судоустрою утворюють місцеві, апеляційні суди та Верховний Суд України, що розглядають цивільні, господарські, кримінальні та адміністративні справи в межах повноважень судової влади, а також вищі спеціалізовані суди, компетенція яких передбачає розгляд окремих категорій справ відповідно до чинного законодавства про судоустрій і статус суддів. В основу побудови судової системи в основному покладено адміністративно-територіальний устрій України з його відповідною інфраструктурою: зв'язок, транспорт, шляхосполучення, з метою забезпечення доступності правосуддя у його судоустрійному аспекті.

Побудова судової системи України базується на відповідних принципах: територіальності, спеціалізації та інстанційності. За допомогою принципу територіальності відбувається територіальне розмежування компетенції однорідних судів, тобто визначаються межі судового округу. Водночас цей принцип має органічно поєднуватися з принципом спеціалізації та інстанційності. Принцип спеціалізації у побудові судової системи є одним із чинників забезпечення права на правосуддя, оскільки ця вимога пов'язана з необхідністю розгляду справи компетентним судом. Важливо акцентувати, що компетентний суд – це не тільки суд, уповноважений здійснювати правосуддя в повному обсязі з винесенням рішення по суті, а й суд, у кваліфікованості суддів якого впевнена особа, котра до нього звертається. Ще одним важливим принципом побудови системи судоустрою України є принцип інстанційності, що виступає як



організаційним принципом побудови судової системи, так і процесуальним – виділення різних інстанцій для розгляду й перегляду судових справ з метою забезпечення винесення справедливого судового рішення у кожній справі, розглянутій у суді.

З урахуванням здійсненого аналізу наукових підходів у теорії управління персоналом щодо визначення поняття «кадрова політика», позицій науковців та вчених у теорії державного управління щодо розкриття змісту поняття «державна кадрова політика», а також беручи до уваги особливості трактувань терміну «судова система», запропоноване авторське трактування поняття «кадрова політика в судовій системі». Кадрову політику в судовій системі визначено як складову частину державної кадрової політики, що являє собою сукупність основоположних принципів, науково-обґрунтованих методів і способів вироблення стратегічних завдань і цілей з формування складу кваліфікованих працівників шляхом встановлення вимог до підбору, навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, раціонального використання (розподілу, переміщення) та звільнення кадрів тощо у судовій системі держави. При цьому кадрова політика в судовій системі має відповідати суспільно-економічному становищу держави перехідного типу, орієнтованої на відродження та сталий розвиток України з урахуванням її європейських орієнтирів та амбіцій.

Розглянуто визначення понять «кадрове забезпечення» та «кадровий менеджмент» в теорії менеджменту, а також досліджено наукові підходи до розкриття термінів «кадрове забезпечення діяльності судів», «судовий кадровий менеджмент». На підставі зазначеного визнано доцільним під кадровим забезпеченням судової системи України розуміти комплексну та цілісну сукупність принципів, методів, способів, форм, заходів, засобів, які обумовлюють правове регулювання службово-трудова відносин усіх працівників, що пов'язані з виникненням, зміною та припиненням їх діяльності в органах судової системи на відповідних посадах.

Принципи кадрового забезпечення судової системи України визначено як основоположні засади (керівні ідеї), у відповідності до яких здійснюється правове регулювання службово-трудових відносин усіх працівників, що пов'язані з виникненням, зміною та припиненням їх діяльності в органах у структурі судової системи на відповідних посадах.

Удосконалено класифікацію правових принципів реалізації кадрового забезпечення судової системи України шляхом виділення у такі дві групи: 1) базові – такі, що є загальними, універсальними щодо кадрового забезпечення органів державної влади (верховенство права, законність, прозорість, демократичність, рівні можливості (забезпечення рівного доступу до державної служби), політична неупередженість, об'єктивність, стабільність тощо); 2) специфічні – принципи, що відображають особливості кадрового забезпечення саме судової системи України: принципи організації судової системи (єдність судової системи, поєднання професійних та непрофесійних начал у здійсненні правосуддя тощо); принципи функціонування судової системи (незалежності та недоторканості суддів, їх відбору, професійної підготовки, правового статусу); принципи, що визначають взаємовідносини судової влади та суспільства (принцип прозорості призначення суддів, залучення громадськості до кадрових процедур у судовій системі) тощо.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

#### **2.1. Організаційна структура кадрового забезпечення судової системи України**

В умовах євроінтеграційних процесів та прагнення нашої держави стати рівноправним членом міжнародної спільноти зростає потреба вдосконалення інституту правосуддя, як основоположного інституту правової держави, в якій проголошено верховенство права та закону. Адже якісне правосуддя виступає першоосною функціонування усіх демократичних інститутів в державі. В системі органів державної влади судова гілка влади займає особливе місце. Суди як безпосередні представники судової влади спільно із органами законодавчої та виконавчої влади забезпечують функціонування держави в цілому, виконуючи основні її функції та завдання [97, с. 137]. В сучасних умовах розвитку держави та суспільства одним із найбільш ефективних показників якості роботи судової влади є професіоналізм осіб, що здійснюють правосуддя, осіб, що здійснюють організаційне забезпечення діяльності суду (апарат суду), а також осіб, що здійснюють добір суддів на посаду.

Подальший розвиток України, як правової, соціальної та демократичної держави неможливий без забезпечення усіх сфер її діяльності, в тому числі і судової системи, кваліфікованими кадрами. Водночас, ефективність реалізації кадрового забезпечення судової системи держави багато в чому залежить від діяльності органів та відповідних посадових осіб з виконання покладених на них функцій з кадрового забезпечення, їх взаємодії в цьому напрямку. Іншими словами, мова йде саме про організаційну структуру кадрового забезпечення судової системи держави, що має певний суб'єктний склад та характеризується системою зв'язків між цими суб'єктами, діяльність

яких спрямовується на забезпечення судової системи кваліфікованими кадрами.

Досліджуючи особливості організаційної структури кадрового забезпечення судової системи України, першочергово необхідно вказати на важливість ролі органу законодавчої влади в державі – Верховної Ради України. Виключне повноваження Верховної Ради України щодо прийняття законів закріплено на конституційному рівні у ст. 85 Основного Закону [1]. Саме цей державний орган приймає закони, у нормах яких закріплені правові засади щодо підбору, навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, розподілу, переміщення, звільнення кадрів тощо у судовій системі держави.

Згідно законодавства про судоустрій і статус суддів [3] призначення на посаду судді здійснюється Президентом України шляхом видання указу про призначення судді на підставі та в межах подання Вищої ради правосуддя, без перевірки додержання встановлених законом вимог до кандидатів на посаду судді та порядку проведення добору чи кваліфікаційного оцінювання кандидатів. Також Президентом України здійснюється підписання та офіційне оприлюднення законів, зокрема, тих, що регулюють службово-трудові відносини працівників, пов'язані з виникненням, зміною та припиненням їх діяльності в органах судової системи на відповідних посадах.

Чинне законодавство України про судоустрій і статус суддів [3] передбачає існування у державі єдиної системи забезпечення функціонування судової влади, зокрема, судів. Якщо проаналізувати зміст ч. 2 ст. 147 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», то серед суб'єктів, до повноважень яких входить організаційне, в тому числі кадрове, забезпечення діяльності судів, необхідно вказати Вищу раду правосуддя, Вищу кваліфікаційну комісію суддів України, Державну судову адміністрацію України та Національну школу суддів України. З огляду на зазначене, вбачається за доцільне визначити правовий статус зазначених

державних органів в системі правосуддя України та виокремити повноваження кожного з них стосовно кадрового забезпечення судової системи держави.

Так, правовий статус та особливості діяльності *Вищої ради правосуддя* (ВРП) визначаються нормами Конституції України, Законів України «Про судоустрій і статус суддів» та «Про Вищу раду правосуддя». У ст. 1 Закону України «Про Вищу раду правосуддя» від 21 грудня 2016 року № 1798-VIII ВРП визначається як колегіальний, незалежний конституційний орган державної влади та суддівського врядування, який діє в Україні на постійній основі для забезпечення незалежності судової влади, її функціонування на засадах відповідальності, підзвітності перед суспільством, формування добросовісного та високопрофесійного корпусу суддів, додержання норм Конституції і законів України, а також професійної етики в діяльності суддів і прокурорів [98].

Закон України «Про судоустрій і статус суддів» не містить зведеного переліку повноважень ВРП. Це стосується і компетенції ВРП щодо кадрового забезпечення судових органів, адже повноваження цього державного органу у системі правосуддя із зазначених питань визначаються в різних розділах і главах закону з урахуванням специфіки правового регулювання тих чи інших питань стосовно судоустрою та статусу суддів. Водночас, в результаті вивчення окремих норм законодавчого акту пропонуємо повноваження ВРП в сфері кадрового забезпечення судової системи класифікувати за відповідними критеріями, а саме:

*1) щодо формування суддівського корпусу:*

– визначає кількість суддів у суді (крім Верховного Суду) з урахуванням консультативного висновку Державної судової адміністрації України, судового навантаження та в межах видатків, визначених у Державному бюджеті України на утримання судів та оплату праці суддів (ч. 6 ст. 19);

– визначає кількість суддів, які входять до складу Верховного Суду, з урахуванням консультативного висновку Пленуму Верховного Суду (ч. 7 ст. 19);

– визначає кількість суддів в апеляційній палаті вищого спеціалізованого суду у межах загальної кількості суддів вищого спеціалізованого суду з урахуванням консультативного висновку Державної судової адміністрації України (ч. 4 ст. 31);

*2) щодо функціонування суддівського корпусу та контролю за його діяльністю:*

– незалежності суддів: розглядає повідомлення суддів про втручання в їх діяльність як судді щодо здійснення правосуддя (ч. 4 ст. 48);

– недоторканності та імунітету суддів: надає згоду на затримання або утримання судді під вартою чи арештом до винесення обвинувального вироку суду (за винятком затримання судді під час або відразу ж після вчинення тяжкого або особливо тяжкого злочину) (ч. 1 ст. 49); ухвалює рішення про тимчасове відсторонення судді від здійснення правосуддя (ч. 5 ст. 49);

– відрядження (тимчасового переведення до іншого суду того самого рівня і спеціалізації) суддів: визначає строк, протягом якого здійснюється відрядження судді до іншого суду того самого рівня і спеціалізації, а також приймає рішення щодо продовження строку такого відрядження або його дострокового закінчення (ч. 2 ст. 55); затверджує порядок відрядження судді до іншого суду того самого рівня і спеціалізації (ч. 5 ст. 55);

– проведення моніторингу способу життя судді (ч. 2 ст. 59);

– проведення повної перевірки декларацій суддів (ч. 2 ст. 60);

*3) щодо призначення суддів:*

– розглядає рекомендації Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та ухвалення рішення щодо кандидата на посаду судді (п. 14 ч. 1 ст. 70);

– розглядає питання про призначення кандидата на посаду судді та в разі ухвалення позитивного рішення внесення подання Президентів України про призначення судді на посаду (ч. 18 ст. 79);

– розглядає питання про внесення Президентів України подання про призначення судді на посаду в апеляційний суд, вищий спеціалізований суд або Верховний Суд та ухвалює відповідне рішення (ч. 7 ст. 81);

– затверджує Положення, яким визначаються особливості проведення конкурсів для призначення на посади державних службовців у судах (ч. 3 ст. 150);

*4) щодо кваліфікаційного рівня суддів:*

– розглядає подання Вищої кваліфікаційної комісії суддів України про тимчасове відсторонення судді від здійснення правосуддя до закінчення кваліфікаційного оцінювання (ч. 5, 6 ст. 86);

– здійснює призначення на посаду члена Вищої кваліфікаційної комісії суддів України за результатами конкурсу в законодавчо визначеному порядку (ч. 1 ст. 95);

*5) щодо відповідальності суддів:*

– затвердження та розміщення на офіційному веб-порталі судової влади зразку дисциплінарної скарги (ч. 3 ст. 107);

– здійснює дисциплінарне провадження щодо судді (ч. 1 ст. 108)

*б) щодо звільнення суддів з посади та припинення ними своїх повноважень:*

– ухвалює рішення про звільнення судді з посади за станом здоров'я (ч. 2 ст. 113);

– ухвалює рішення про звільнення судді з посади у разі порушення ним вимог щодо несумісності (ст. 114);

– встановлює факти, що свідчать про вчинення істотного дисциплінарного проступку, грубе чи систематичне нехтування обов'язками, що є несумісним зі статусом судді або виявило його невідповідність займаній посаді (ч. 2 ст. 115);

- ухвалює рішення про звільнення судді з посади на підставі: заяви про відставку, заяви про звільнення з посади за власним бажанням (ч. 3 ст. 116);
- ухвалює рішення про звільнення судді з посади зв'язку з незгодою на переведення до іншого суду у разі ліквідації чи реорганізації суду, в якому суддя обіймає посаду (ч. 1 ст. 117);
- приймає рішення про припинення відставки судді (ч. 4 ст. 145);
- 7) *щодо діяльності апарату суду, служби організаційного забезпечення роботи та охорони суду:*
  - погоджує Типове положення про апарат суду, яке затверджується Державною судовою адміністрацією України (ч. 2 ст. 155);
  - призначає за результатами відкритого конкурсу на посаду, а також звільняє з посади Голову Служби судової охорони (ч. 3 ст. 161);
  - призначає за результатами відкритого конкурсу на посаду, а також звільняє з посади заступників Голови Служби судової охорони (ч. 3 ст. 161);
  - затверджує Положення, яким регулюється порядок проходження служби співробітниками Служби судової охорони (ч. 2 ст. 162<sup>1</sup>);
  - визначає порядок проведення Державною судовою адміністрацією України конкурсу, за результатами якого здійснюється призначення на посади співробітників Служби судової охорони (крім призначення на рівнозначні або нижчі посади) (ч. 2 ст. 613).

Зазначимо, що на відміну від неструктурованого визначення повноважень ВРП у Законі України «Про судоустрій і статус суддів», у Законі України «Про Вищу раду правосуддя» їх перелік (невичерпний) наводиться у окремій нормі, а саме у ст. 3. Серед них, зокрема, що стосується кадрового забезпечення судової системи, важливо зазначити такі: 1) вносить подання про призначення судді на посаду; 2) ухвалює рішення стосовно порушення суддею вимог щодо несумісності; 3) забезпечує здійснення дисциплінарним органом дисциплінарного провадження щодо судді; 4) утворює органи для розгляду справ щодо дисциплінарної відповідальності суддів; 5) розглядає скарги на рішення відповідних органів про притягнення



до дисциплінарної відповідальності судді; 6) ухвалює рішення про звільнення судді з посади; 7) надає згоду на затримання судді чи утримання його під вартою чи арештом; 8) ухвалює рішення про тимчасове відсторонення судді від здійснення правосуддя; 9) вживає заходів щодо забезпечення авторитету правосуддя та незалежності суддів; 10) ухвалює рішення про переведення судді з одного суду до іншого, рішення про відрядження судді до іншого суду того самого рівня і спеціалізації; 11) ухвалює рішення про припинення відставки судді; 12) визначає кількість суддів у суді; 13) погоджує Типове положення про апарат суду; 14) затверджує за поданням Державної судової адміністрації України нормативи кадрового забезпечення судів тощо [98]. З наведеного можна зробити висновок, що повноваження ВПР у сфері кадрового забезпечення судової системи у зазначених законодавчих актах дублюються, різниця ж полягає у формі їх закріплення (викладення) у нормативно-правових документах: у Законі України «Про судоустрій і статус суддів» – неструктуровано, адже містяться в нормах окремих розділів і глав; у Законі України «Про Вищу раду правосуддя» – мають структурний характер (відображені окремим невичерпним списком).

Наступним державним органом в системі правосуддя, який відіграє важливу роль у кадровому забезпеченні судової системи, необхідно відмітити *Вищу кваліфікаційну комісію суддів України* (ВККС України). Правовий статус та особливості діяльності ВККС України регулюються нормами Закону України «Про судоустрій і статус суддів», більшість яких зосереджено у главі 3 розділу V «Кваліфікаційний рівень судді», зважаючи на змістовну особливість зазначеного розділу. У ст. 92 ВККС України визначається як державний колегіальний орган суддівського врядування, який на постійній основі діє у системі правосуддя України [3]. Якщо розглянути перелік повноважень ВККС України, викладений у ст. 93 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [3], то що стосується кадрового забезпечення судової системи можна виділити такі з них: 1) ведення обліку

даних про кількість посад суддів у судах, у тому числі вакантних; 2) проведення добору кандидатів для призначення на посаду судді (у тому числі організація проведення щодо них спеціальної перевірки відповідно до закону) та прийняття кваліфікаційного іспиту; 3) внесення до ВРП рекомендації про призначення кандидата на посаду судді; 4) внесення рекомендації про переведення судді відповідно до Закону (крім переведення як дисциплінарної санкції); 5) визначення потреб у державному замовленні на професійну підготовку кандидатів на посаду судді у Національній школі суддів України; 6) затвердження форми і змісту заяви про участь у доборі кандидатів на посаду судді, анкети кандидата на посаду судді, порядок складення відбіркового іспиту та методики оцінювання його результатів, порядку складення кваліфікаційного іспиту та методики оцінювання кандидатів, положення про проведення конкурсу на зайняття вакантної посади судді, порядку та методології кваліфікаційного оцінювання, порядку формування і ведення суддівського досьє (досьє кандидата на посаду судді), порядку проходження спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді; 7) проведення кваліфікаційного оцінювання; 8) забезпечення ведення суддівського досьє, досьє кандидата на посаду судді тощо.

Водночас, наведений перелік повноважень ВККС України з кадрового забезпечення в системі судоустрою не є вичерпним, адже інші повноваження в цій сфері зустрічаються по всьому тексту діючого законодавчого акту про судоустрій і статус суддів. З урахуванням зазначеного та аналізу окремих норми Закону України «Про судоустрій і статус суддів» пропонуємо повноваження з кадрового забезпечення судової системи, що входять до компетенції Вищої кваліфікаційної комісії суддів, розподілити за наведеними нижче критеріями:

*1) повноваження щодо добору та призначення на посаду судді:*

– прийняття рішення про оголошення добору кандидатів на посаду судді (п. 1 ч. 1 ст. 70);

- розміщення на своєму офіційному веб-сайті оголошення про проведення добору кандидатів на посаду судді (п. 2 ч. 1 ст. 70);
- прийняття заяв та необхідних документів від осіб, які виявили намір стати суддею (п. 3 ч. 1 ст. 70);
- здійснення перевірки відповідності осіб, які звернулися із заявою для участі в доборі (п. 4 ч. 1 ст. 70);
- допуск осіб, які за результатами перевірки на час звернення відповідають установленим законом вимогам до кандидата на посаду судді, до участі у доборі та складенні відбіркового іспиту (п. 5 ч. 1 ст. 70);
- встановлення результатів відбіркового іспиту та їх оприлюднення на офіційному веб-сайті (п. 7 ч. 1 ст. 70);
- зарахування кандидатів на посаду судді за результатами кваліфікаційного іспиту до резерву на заміщення вакантних посад судді, визначення їх рейтингу, оприлюднення списку кандидатів на посаду судді, включених до резерву та рейтингового списку, на офіційному веб-сайті (п. 11 ч. 1 ст. 70);
- оголошення відповідно до кількості вакантних посад судді у місцевих судах конкурсу на заміщення таких посад (п. 12 ч. 1 ст. 70);
- проведення конкурсу на заміщення вакантної посади судді на основі рейтингу кандидатів, які взяли участь у такому конкурсі (п. 13 ч. 1 ст. 70);
- внесення рекомендації ВРП щодо призначення кандидата на посаду судді (п. 13 ч. 1 ст. 70);
- забезпечення прозорості відбіркового та кваліфікаційного іспитів (ч. 2 ст. 72);
- затвердження програми, навчального плану та порядку проходження спеціальної підготовки кандидатами на посаду судді (ч. 2 ст. 77);
- затвердження положення щодо порядку складення кваліфікаційного іспиту та методики оцінювання кандидатів на посаду судді (ч. 5 ст. 78);
- затвердження положення про проведення конкурсу на зайняття вакантної посади судді (ч. 2 ст. 79);

– проведення конкурсів на зайняття вакантних посад суддів місцевого суду, апеляційного суду чи Верховного Суду, суддів вищого спеціалізованого суду (ч. 8, 9, 11 ст. 79);

*2) повноваження щодо кваліфікаційного оцінювання суддів:*

– затвердження порядку та методології кваліфікаційного оцінювання, показників відповідності критеріям кваліфікаційного оцінювання та засобів їх встановлення (ч. 5 ст. 83);

– прийняття рішення про черговість етапів проведення кваліфікаційного оцінювання (ч. 1 ст. 85);

– затвердження порядку проведення кваліфікаційного іспиту та методики встановлення його результатів (ч. 2 ст. 85);

– ухвалення рішення про запровадження та проведення інших тестувань з метою перевірки особистих морально-психологічних якостей, загальних здібностей, а також про застосування інших засобів встановлення відповідності судді (кандидата на посаду судді) критеріям кваліфікаційного оцінювання (ч. 3 ст. 85);

– ухвалення мотивованого рішення про підтвердження або непідтвердження здатності судді (кандидата на посаду судді) здійснювати правосуддя у відповідному суді (ч. 1 ст. 88);

*3) повноваження з функціонування суддівського корпусу та контролю за його діяльністю:*

1) підготовка подання, що затверджується ВРП, щодо відрядження судді (за його згодою) до іншого суду того самого рівня і спеціалізації для здійснення правосуддя, а також подання щодо дострокового закінчення відрядження судді (якщо обставини, що були підставою відрядження судді, припинилися) (ч. 1, 2 ст. 55);

2) розробка Порядку відрядження судді до іншого суду того самого рівня і спеціалізації, що затверджується ВРП (ч. 3 ст. 55);

3) проведення моніторингу способу життя судді (ч. 2 ст. 59);

4) проведення повної перевірки декларацій (ч. 2 ст. 60);

5) проведення відповідної перевірки декларації доброчесності (у разі одержання інформації, що може свідчити про недостовірність (в тому числі неповноту) тверджень судді) (ч. 6 ст. 62) тощо.

Отже, правовий статус, повноваження та особливості діяльності ВККС України, в тому числі щодо кадрового забезпечення судової системи, визначаються здебільшого нормами Закону України «Про судоустрій і статус суддів». Водночас, порядок роботи ВККС України з реалізації визначених законом зазначених повноважень визначається підзаконним нормативно-правовим актом, а саме Регламентом Вищої кваліфікаційної комісії суддів України від 13 жовтня 2016 року № 81/зп-16. Повноваження ВККС України, визначені у п. 1.3 Регламенту [99], майже повністю продубльовані з закону. Різниця ж в тому, що функції та повноваження цього державного органу в системі правосуддя, закріплені в Регламенті, структуровані за критерієм складу ВККС з урахуванням специфіки розглядуваних та вирішуваних питань. Наприклад, повноваження ВККС з проведення кваліфікаційного оцінювання здійснюється у складі кваліфікаційної палати, тоді як проведення добору кандидатів для призначення на посаду судді – у складі палати з питань добору і публічної служби суддів [99].

Акцентуємо увагу на тому, що на сьогоднішній день ВРП та ВККС України з наданими їм повноваженнями, що були вище розглянуті, є ключовими органами у процесі кадрового забезпечення системи судоустрою держави, а саме у формуванні кваліфікованого сучасного суддівського корпусу.

У системі суб'єктів кадрового забезпечення судової системи України важливе місце займає також *Державна судова адміністрація України* (ДСА України). Діяльність даного державного органу у системі правосуддя регулюється Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, рішеннями Вищої ради правосуддя, з'їзду суддів України, а також

Положенням про Державну судову адміністрацію України (далі – Положення про ДСА України), затвердженим рішенням Вищої ради правосуддя від 17 січня 2019 року № 141/0/15-19. З аналізу норм Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [3] необхідно зазначити наступні повноваження ДСА України в сфері кадрового забезпечення судової системи:

1) підготовка консультативного висновку щодо кількості суддів у суді (крім Верховного Суду), що подається до Вищої ради правосуддя (ч. 6 ст. 19);

2) підготовка консультативного висновку щодо кількості суддів в апеляційній палаті вищого спеціалізованого суду, що подається до Вищої ради правосуддя (ч. 4 ст. 31);

3) забезпечення роботи з'їзду суддів України, спільних зборів суддів місцевих загальних судів, діяльності Ради суддів України (ст. 134);

4) прийняття рішення про призначення тимчасово виконуючого обов'язки керівника апарату новоутвореного суду (ч. 5 ст. 147);

5) розробка та подання Вищій раді правосуддя проект Положення про проведення конкурсів для призначення на посади державних службовців у судах, органах та установах системи правосуддя (ч. 3 ст. 150);

6) вивчення кадрових питань апарату судів, прогнозування потреби у спеціалістах, здійснення замовлень на підготовку відповідних спеціалістів (п. 4 ч. 1 ст. 152);

7) забезпечення необхідних умов для підвищення кваліфікації працівників апарату судів, створення системи підвищення кваліфікації (п. 5 ч. 1 ст. 152);

8) затвердження структури і штатної чисельності апаратів апеляційних судів, вищих спеціалізованих судів; структуру і штатну чисельність апаратів місцевих судів за погодженням із головою суду затверджує відповідне територіальне управління ДСА України (ч. 7 ст. 155).

Окремо доцільно вказати повноваження Голови ДСА України щодо організаційного, зокрема, кадрового, забезпечення системи судоустрою держави, а саме:

1) звітує перед Вищою радою правосуддя, надає інформацію з'їзду суддів України про свою діяльність, зокрема, що стосується організаційного, в тому числі кадрового, забезпечення діяльності органів судової влади (п. 3 ч. 2 ст. 129; п. 10 ч. 4 ст. 153);

2) утворює відповідні конкурсні комісії з проведення конкурсу на зайняття вакантних посад категорії «Б» і «В» державної служби в судах, органах та установах системи правосуддя (п. 4 ч. 4 ст. 153);

3) призначає за погодженням голів відповідних судів керівників апаратів апеляційних судів, вищих спеціалізованих судів, Верховного Суду, їх заступників та звільняє їх з посад (п. 5 ч. 4 ст. 153; ч. 4 ст. 155);

4) призначає за погодженням Голови Верховного Суду першого заступника керівника апарату Верховного Суду та звільняє його з посади (п. 5 ч. 4 ст. 153);

5) за поданням голови відповідного суду присвоює керівникам апаратів апеляційного суду, вищого спеціалізованого суду, Верховного Суду, їх заступникам ранги державного службовця згідно із законодавством про державну службу (п. 7 ч. 4 ст. 153);

6) за поданням Голови Верховного Суду присвоює першому заступнику керівника апарату Верховного Суду ранги державного службовця згідно із законодавством про державну службу (п. 7 ч. 4 ст. 153) тощо.

Згідно з Положенням про ДСА України [100] компетенція цього державного органу включає організаційне та фінансове забезпечення діяльності органів судової влади з метою створення належних умов функціонування судів і діяльності суддів. При цьому заходи кадрового характеру належать саме до системи організаційного забезпечення судової системи України. Хоча зазначений нормативний документ не містить окремого переліку повноважень ДСА України з провадження заходів

кадрового характеру щодо функціонування судів і діяльності суддів, однак вивчення його окремих положень [100] дає можливість виділити серед них наступні: 1) розробка та подання на затвердження Вищій раді правосуддя нормативів кадрового забезпечення судів (пп. 14 п. 6); 2) здійснення контролю за дотриманням встановленого порядку ведення особових справ суддів та працівників апаратів судів і територіальних управлінь (пп. 16 п. 6); 3) забезпечення обліку кадрів, що передбачає збирання, оброблення, використання, зберігання, захист даних щодо суддів та працівників апаратів судів, у тому числі персональних (пп. 16 п. 6); 4) вивчення кадрових питань апарату судів (пп. 17 п. 6).

В організаційному забезпеченні діяльності судів важлива участь відводиться і **Національній школі суддів України** (НШС України), утворена відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» на базі Академії суддів України. НШС України діє при ВККС та є державною установою зі спеціальним статусом у системі правосуддя, яка забезпечує підготовку висококваліфікованих кадрів для системи правосуддя [101, с. 4].

Правовий статус НШС України визначається нормами глави 4 розділу V «Кваліфікаційний рівень судді», розташування яких пояснюється специфікою назви зазначеного розділу. Законодавче закріплення завдань НШС України має форму окремого вичерпного переліку, передбачено в ст. 105 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», що також про дубльований у Статуті Національної школи суддів України, затвердженому рішенням Вищої кваліфікаційної комісії суддів України від 14 грудня 2016 року № 189/зп-16. З переліку завдань, передбачених ст. 105 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [3] та п. 2.1 Статусу НШС України [102], до сфери кадрового забезпечення судової системи відносяться наступні: 1) спеціальна підготовка кандидатів на посаду судді; 2) підготовка суддів, у тому числі обраних на адміністративні посади в судах; 3) періодичне навчання суддів з метою підвищення рівня їхньої кваліфікації; 4) проведення курсів навчання, визначених кваліфікаційним або



дисциплінарним органом, для підвищення кваліфікації суддів, які тимчасово відсторонені від здійснення правосуддя; 5) підготовка працівників апаратів судів та підвищення рівня їхньої кваліфікації; 6) підготовка працівників Служби судової охорони та підвищення рівня їхньої кваліфікації; 7) проведення наукових досліджень з питань удосконалення статусу суддів тощо. При цьому функції НШС України з організаційного забезпечення судової системи реалізуються окрім здійснення зазначених завдань, ще й шляхом: 1) надання ВККС України рекомендацій щодо затвердження програми, навчального плану та порядку проходження спеціальної підготовки кандидатами на посаду судді (ч. 2 ст. 77); 2) надання ВККС України матеріалів щодо кандидатів, які пройшли спеціальну підготовку, для подальшого складення ними кваліфікаційного іспиту (ч. 6 ст. 77); 3) організація тренінгів, що є обов'язковими в межах підготовки судді для підтримання його кваліфікації, а також тренінгів, які суддя має право обрати залежно від своїх потреб (ч. 3 ст. 89) [3]. Також зауважимо, що у Статуті НШС України прописано права та обов'язки НШС у вигляді окремих вичерпних переліків. Зокрема, одним серед прав НШС визнано визначення форм, методів і порядку підготовки та підвищення кваліфікації кадрів для судової системи [102].

Важливо зазначити, що підвищення рівня роботи з кадрами у системі судів є одним із завдань *суддівського самоврядування*. Органи суддівського самоврядування вирішують питання щодо участі у визначенні потреб кадрового, фінансового, матеріально-технічного та іншого забезпечення судів та контроль за додержанням установлених нормативів такого забезпечення (п. 3 ч. 4 ст. 126 Закону) [3]. У ст. 128 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [3] визначено три організаційні форми суддівського самоврядування, до яких віднесені: збори суддів, Рада суддів України, з'їзд суддів України. Вищим органом суддівського самоврядування є Рада суддів України. Зокрема, серед її повноважень в сфері кадрового забезпечення важливо відзначити наступні: 1) розробляє та організовує

виконання заходів щодо забезпечення незалежності судів і суддів, поліпшення стану організаційного забезпечення діяльності судів (п. 1 ч. 8 ст. 133); 2) розглядає питання правового захисту суддів, соціального захисту суддів та їхніх сімей, приймає відповідні рішення з цих питань (п. 2 ч. 8 ст. 133); 3) здійснює контроль за організацією діяльності судів (п. 3 ч. 8 ст. 133) [3].

Необхідно визнати особливу роль в організаційній структурі кадрового забезпечення судової системи *керівництва відповідного суду* в особі голови суду та керівника апарату суду. Повноваження голови суду з кадрових питань окремим переліком у нормативно-правових актах не закріплено. Натомість, якщо проаналізувати норми Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [3], то в залежності від суду до повноважень голови суду з кадрового забезпечення судової системи можна віднести наступні:

1) повноваження голови місцевого суду:

– визначає адміністративні повноваження заступника голови місцевого суду;

– погоджує призначення на посаду керівника апарату суду, заступника керівника апарату суду, а також вносить подання про застосування до керівника апарату суду, його заступника заохочення або накладення дисциплінарного стягнення відповідно до законодавства;

– видає на підставі акта про призначення судді на посаду, переведення судді, звільнення судді з посади, а також у зв'язку з припиненням повноважень судді відповідний наказ;

– повідомляє ВККС України та ДСА України, а також через веб-портал судової влади про вакантні посади суддів у суді у триденний строк з дня їх утворення;

– сприяє виконанню вимог щодо підвищення кваліфікації суддів місцевого суду;

– вносить на розгляд зборів суду пропозиції щодо кількості та персонального складу слідчих суддів тощо;

## 2) повноваження голови апеляційного суду:

- визначає адміністративні повноваження заступників голови апеляційного суду;

- погоджує призначення на посади керівника апарату суду, заступника керівника апарату суду, вносить подання про застосування до керівника апарату суду, його заступника заохочення або накладення дисциплінарного стягнення відповідно до законодавства;

- видає на підставі акта про призначення судді на посаду, переведення судді, звільнення судді з посади, а також у зв'язку з припиненням повноважень судді відповідний наказ;

- повідомляє ВККС України та ДСА України, а також через веб-портал судової влади про вакантні посади суддів в апеляційному суді у триденний строк з дня їх утворення;

- сприяє виконанню вимог щодо підтримання кваліфікації суддів апеляційного суду та підвищення їхнього професійного рівня;

- призначає з числа суддів апеляційного суду суддів (суддю) для здійснення повноважень слідчого судді у випадках, визначених процесуальним законом;

- призначає суддю (суддів) з числа суддів апеляційного суду для здійснення відповідно до Закону України «Про розвідку» повноважень уповноваженого судді щодо судового контролю за дотриманням прав, свобод та інтересів осіб під час розгляду питання про надання дозволу на проведення розвідувальних заходів тощо;

## 3) повноваження голови вищого спеціалізованого суду:

- визначає адміністративні повноваження заступників голови вищого спеціалізованого суду;

- погоджує призначення на посади керівника апарату суду, заступника керівника апарату суду, вносить подання про застосування до керівника апарату суду, його заступника заохочення або накладення дисциплінарного стягнення відповідно до законодавства;

– видає на підставі акта про призначення судді на посаду, переведення судді, звільнення судді з посади, а також у зв'язку з припиненням повноважень судді відповідний наказ;

– повідомляє ВККС України та ДСА України, а також через веб-портал судової влади про вакантні посади суддів у суді у триденний строк з дня їх утворення;

– сприяє виконанню вимог щодо підтримання кваліфікації суддів вищого спеціалізованого суду та підвищення їхнього професійного рівня;

4) повноваження голови Верховного Суду України: погоджує призначення на посаду керівника апарату суду та його першого заступника, вносить подання про застосування до керівника апарату суду та його першого заступника заохочення або накладення дисциплінарного стягнення відповідно до законодавства тощо.

Керівник апарату суду реалізує наступні функції, які безпосередньо стосуються працівників апарату суду: нормативну (погоджувальну), контрольну, організаційно-стратегічну, функцію роботодавця, кваліфікаційну, вищу дисциплінарну, фінансову [75, с. 296]. У сфері кадрового забезпечення доцільно виокремити такі повноваження керівника апарату відповідного суду: призначає на посаду та звільняє з посади працівників апарату суду (державних службовців, службовців та робітників), у тому числі помічників суддів (за поданням судді), а саме, про призначення на посади та звільнення з посад, просування по службі, встановлення рангів державного службовця, надання відпусток, застосування до них заохочення та накладення дисциплінарних стягнень; проведення щорічної оцінки та проходження атестації, а також з адміністративно-господарських питань (відрядження, направлення на підвищення кваліфікації) [103, с. 90-91].

Окрему увагу необхідно акцентувати на значимості *громадськості* у формуванні суддівського корпусу. З метою підвищення довіри до судової системи та суддів уперше в історії України до участі в процесі відбору та кваліфікаційного оцінювання також була залучена громадськість. Її участь

була формалізована у вигляді положень Закону України «Про судоустрій і статус суддів» 2016 року, що передбачили створення Громадської ради доброчесності (ГРД) [104, с. 4]. У ч. 1 ст. 87 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [3] проголошено, що ГРД утворюється з метою сприяння Вищій кваліфікаційній комісії суддів України у встановленні відповідності судді (кандидата на посаду судді) критеріям професійної етики та доброчесності для цілей кваліфікаційного оцінювання. Як впливає з ч. 6 ст. 87 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [3], діяльність ГРД пов'язана зі збором, перевіркою та аналізом інформації щодо судді (кандидата на посаду судді); наданням ВККС України інформації щодо судді (кандидата на посаду судді); наданням (за наявності відповідних підстав) ВККС України висновку про невідповідність судді (кандидата на посаду судді) критеріям професійної етики та доброчесності, який додається до дос'є кандидата на посаду судді або до суддівського дос'є тощо.

Таким чином, можна стверджувати, що з урахуванням законодавчого закріплення діяльність громадськості (в особі ГРД) має відігравати не останню роль у сфері кадрового забезпечення судової системи, а саме формування та дієвого функціонування суддівського корпусу. Водночас, історичний ракурс прийняття участі ГРД у такому процесі не дає підстав свідчити про успішність таких заходів. Про це свідчить, зокрема, подія березня 2018 року, коли ГРД заявила про припинення власної участі у процесі кваліфікаційного оцінювання. Серед причин виходу із процесу ГРД назвала наступні: непрозорість процедур ВККС під час відбору та оцінювання суддів; нереалістичні графіки проведення оцінювання; сумніви в доброчесності персонального складу ВККС; можливість не врахування негативного висновку ГРД щодо недоброчесності судді просто на підставі того, що негативна інформація про нього не підтверджена рішенням компетентного органу державної влади [105]. Так само, на кінець жовтня 2019 року ГРД ухвалила понад півтисячі рішень, з яких більше половини (258) – висновки про невідповідність судді критеріям професійної етики та

добросовісності. Водночас, чинна на той час ВККС України майже всіх успішно атестувала і жодного за результатом співбесід не рекомендувала звільнити [106]. Говорячи про роботу ГРД у сфері кадрового забезпечення судової системи, важливо, на нашу думку, навести кількісні показники. Зокрема, упродовж 2019 року ГРД проаналізувала 1682 досьє суддів і надала ВККС 472 висновки та 111 інформацій про суддів. У 2020 році ГРД продовжила аналіз суддів у межах процедури кваліфікаційного оцінювання, уже за відсутності повноважного складу ВККС. Впродовж зазначеного часу ГРД надала ВККС 131 висновок про невідповідність судді критеріям добросовісності та професійної етики та 5 інформацій щодо суддів [107].

Необхідно зауважити, що 11 січня 2019 року ГРД з урахуванням Бангалорських принципів поведінки суддів затвердила Індикатори визначення невідповідності суддів (кандидатів на посаду судді) критеріям добросовісності та професійної етики [107]. Бангалорські принципи були не просто прийняті окремими державами – на їх основі моделювалися й інші засади суддівської поведінки. Крім того, принципи були схвально прийняті міжнародними організаціями, і вони надали їм суттєву підтримку. Економічна і соціальна рада ООН у своїй резолюції 2006/23 від 27 липня 2006 року закликала країн-учасниць в рамках їхнього внутрішнього законодавства рекомендувати своїм судовим органам враховувати Бангалорські принципи в процесі модифікації чи розробки норм професійної поведінки та етики працівників судової системи. У Бангалорських принципах поведінки суддів закріплені такі ключові цінності як незалежність, неупередженість, добросовісність і непідкупність, дотримання етичних норм, рівність, а також компетентність і старанність [108, с. 4-5, 16]. На підставі Бангалорських принципів поведінки суддів ГРД визначила шість показників-принципів: незалежність; неупередженість; чесність і непідкупність; дотримання етичних норм; рівність; старанність. До кожного з них розроблені й затверджені індикатори невідповідності, за якими члени ГРД аналізують суддів і кандидатів на посади. Після затвердження індикаторів

ГРД ініціювала їх експертне та публічне обговорення, за наслідками яких та на основі даних узагальнення практики, 16 грудня 2020 року ГРД затвердила уточнену редакцію Індикаторів визначення невідповідності суддів (кандидатів на посаду судді) [107].

З огляду на зазначене, можна дійти висновку, що діяльність ГРД включає вирішення питань не тільки організаційного характеру, тобто не зводиться суто до надання відповідних висновків та інформацій про суддів до ВККС України, а також і питань методологічного характеру, як основи для формування висококваліфікованого та добросовісного суддівського корпусу. Водночас, важливо враховувати, що в процесі кадрового забезпечення судової системи ГРД як представник громадськості не є спеціально уповноваженим суб'єктом в сфері кадрового забезпечення судової системи держави, а лише приймає участь у процесі відбору та оцінювання суддів починаючи з 2016 року.

Таким чином, пропонуємо *суб'єктів кадрового забезпечення судової системи* класифікувати наступним чином:

1) *суб'єкти із загальними повноваженнями* – суб'єкти, які наділені повноваженнями в сфері кадрового забезпечення судової системи держави, але їх діяльність не зводиться суто до вирішення таких питань:

– Верховна Рада України (приймає закони, у нормах яких закріплені правові засади щодо підбору, навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, розподілу, переміщення, звільнення кадрів тощо у судовій системі держави);

– Президент України (здійснює призначення на посаду судді – видає указ про призначення судді; підписує та офіційно оприлюднює закони, зокрема, ті, що регулюють службово-трудові відносини працівників, пов'язані з виникненням, зміною та припиненням їх діяльності в органах судової системи на відповідних посадах);

2) *суб'єкти зі спеціальними повноваженнями* – спеціально уповноважені суб'єкти в сфері кадрового забезпечення судової системи

держави, діяльність яких пов'язана із підбором, навчанням, підготовкою, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації, використанням (розподілом, переміщенням), звільненням кадрів тощо у судовій системі:

*на загальнодержавному рівні:*

– Вища рада правосуддя (здійснює повноваження щодо формування, функціонування суддівського корпусу та контролю за його діяльністю; щодо призначення суддів; щодо кваліфікаційного рівня суддів; відповідальності суддів; щодо діяльності апарату суду, служби організаційного забезпечення роботи та охорони суду тощо);

– Вища кваліфікаційна комісія суддів (здійснює повноваження щодо добору та призначення на посаду судді, кваліфікаційного оцінювання суддів, повноваження з функціонування суддівського корпусу та контролю за його діяльністю тощо);

– Державна судова адміністрація України (здійснює повноваження з провадження заходів кадрового характеру щодо функціонування судів і діяльності суддів, зокрема, розробляє нормативи кадрового забезпечення судів; здійснює контроль за дотриманням встановленого порядку ведення особових справ суддів та працівників апаратів судів і територіальних управлінь; забезпечує облік кадрів, що передбачає збирання, оброблення, використання, зберігання, захист даних щодо суддів та працівників апаратів судів; вивчення кадрових питань апарату судів тощо);

– Національна школа суддів України (здійснює спеціальну підготовку кандидатів на посаду судді; підготовку суддів, у тому числі обраних на адміністративні посади в судах; періодичне навчання суддів з метою підвищення рівня їхньої кваліфікації; проведення курсів навчання для підвищення кваліфікації суддів; підготовка працівників апаратів судів та підвищення рівня їхньої кваліфікації тощо);

– органи суддівського самоврядування (вирішують питання щодо участі у визначенні потреб кадрового забезпечення судів та контроль за додержанням установлених нормативів такого забезпечення); Рада суддів



України як вищий орган суддівського самоврядування (розробляє та організовує виконання заходів щодо забезпечення незалежності судів і суддів, поліпшення стану організаційного забезпечення діяльності судів; розглядає питання правового захисту суддів, соціального захисту суддів та їхніх сімей, приймає відповідні рішення з цих питань; здійснює контроль за організацією діяльності судів тощо);

*на локальному рівні:*

– керівництво відповідного суду в особі голови суду та керівника апарату суду (повноваження голови суду (місцевого, апеляційного, спеціалізованого, Верховного Суду України) з кадрового забезпечення судової системи пов'язані з погодженням призначення на посаду керівника апарату суду та його першого заступника, внесенням подання про застосування до керівника апарату суду та його першого заступника заохочення або накладення дисциплінарного стягнення відповідно до законодавства, повідомленням ВККС України та ДСА України, а також через веб-портал судової влади про вакантні посади суддів у суді тощо; повноваження керівника апарату суду у сфері кадрового забезпечення полягають у призначенні на посаду та звільненні з посади працівників апарату суду (державних службовців, службовців та робітників), у тому числі помічників суддів (за поданням судді), а також просування по службі, встановлення рангів державного службовця, надання відпусток, застосування до них заохочення та накладення дисциплінарних стягнень, проведення щорічної оцінки та проходження атестації, з адміністративно-господарських питань (відрядження, направлення на підвищення кваліфікації);

*3) суб'єкти з повноваженнями учасника процесу кадрового забезпечення судової системи* – суб'єкти, яким надане право лише брати участь у процесі кадрового забезпечення судової системи держави:

– Громадська рада доброчесності як представник громадськості (бере участь у процесі відбору та кваліфікаційного оцінювання суддів, зокрема: веде збір, перевірку та аналіз інформації щодо судді (кандидата на посаду

судді); надає ВККС України інформацію щодо судді (кандидата на посаду судді); надає ВККС України висновок про невідповідність судді (кандидата на посаду судді) критеріям професійної етики та доброчесності, який додається до досьє кандидата на посаду судді або до суддівського досьє тощо).

З огляду на вище викладене, необхідно підсумувати, що організаційна структура кадрового забезпечення судової системи держави представлена суб'єктами, уповноваженими виконувати функції із забезпечення судової системи кваліфікованими кадрами, а також включає мережу управлінських зв'язків, що виникають в ході виконання роботи з кадрового забезпечення. Таким чином, за допомогою організаційної структури кадрового забезпечення розкривається сутність діяльності та відбувається розмежування повноважень органів та посадових осіб, пов'язаних з виконанням функції кадрового забезпечення судової системи.

## **2.2. Сутність та елементи функціональної структури кадрового забезпечення судової системи України**

Основою якісного правосуддя в державі є особи, які його здійснюють. Цим зумовлена потреба перегляду сучасного стану кадрового забезпечення судової гілки влади. Постійна трансформація суспільних правовідносин, їх розвиток зумовлюють зміни як в законодавстві, так і в практиці його застосування. Багаторічна застаріла система функціонування добору та розстановки суддівських кадрів вимагає абсолютно нового підходу до зазначеного процесу. За умов комплексного підходу та послідовності у формуванні кадрової політики в судовій системі, яка охоплює не лише суддівський корпус, можливе досягнення мети кадрової політики та її ефективності. Кадрове забезпечення судової системи має характеризуватися єдністю мети, цілей, завдань, принципів, форм і методів роботи з кадрами на всіх її рівнях організаційної будови, охоплювати весь кадровий корпус, усі

кадрові процеси незалежно від механізму і ступеня державного впливу на них.

Кадрове забезпечення судової системи держави крім організаційної структури включає також і функціональну складову. Вони безумовно знаходяться в нерозривній єдності та не можуть існувати окремо, адже реалізація функції кадрового забезпечення судової системи неможлива за відсутності суб'єктів, уповноважених її виконувати. Водночас, детальне дослідження та аналіз окремих елементів функціональної структури кадрового забезпечення судової системи України надасть можливість конкретизувати специфіку цього процесу, а в кінцевому результаті – у синтезі з організаційною складовою сформуванню цілісного уявлення про систему кадрового забезпечення судової системи держави.

Дослідження особливостей функціональної складової кадрового забезпечення судової системи вимагає вивчення наукових точок зору щодо функціональної структури управління персоналом (управління людськими ресурсами). В теорії управління персоналом існує значна кількість наукових підходів стосовно виділення елементів функціональної структури в системі управління людськими ресурсами. Зокрема, Л. Головкова виділяє такі функціональні процеси управління персоналом, як: планування якісного і кількісного складу працівників, інформаційне забезпечення системи управління персоналом, соціально-психологічна діагностика людських ресурсів, аналіз і регулювання взаємовідносин у колективі, управління виробничими і соціальними конфліктами, формування стабільного трудового колективу, планування ділової кар'єри працівників, професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників, аналіз і оцінка кадрового потенціалу, формування кадрового резерву, а також маркетинг персоналу [109, с. 35]. К. Б. Левченко функціональну структуру управління людськими ресурсами розкриває через наступні процеси: планування, залучення, добір, соціалізація професійного розвитку, оцінювання показників діяльності, оплата праці, мотивація, підтримання стосунків з максимальним

використанням потенціалу людських ресурсів [94, с. 109]. А. К. Мосумова до функціональних процесів управління персоналом відносить: аналіз кадрових процесів та їх планування; підбір та відбір персоналу; адаптація персоналу; оцінювання та контроль дій персоналу, мотивація та стимулювання персоналу, розвиток персоналу, підвищення його професійно-кваліфікаційного рівня; трудові відносини, якість життя, умови праці; вивільнення персоналу [77, с. 37].

Якщо звернутися до теорії державного управління, то також можна констатувати наявність наукових доробок, присвячених вивченню питань функціональної складової кадрового забезпечення в сфері державного управління. Вивчення деяких з них дає можливість дійти висновку, що здебільшого науковцями та вченими виділяються такі складові функціональної структури кадрового забезпечення: 1) визначення організаційних та правових основ кадрової політики в державі; 2) підготовка та підбір кадрів (планування та визначення кількості працівників, ступеня їх підготовки, робота з резервом); 3) прийняття на державну службу (визначення способів обіймання посад; розстановка кадрів); 4) проходження служби (адаптація кадрів; оцінювання оплати праці й мотивації кадрів, соціальне забезпечення кадрів; використання потенціалу людських ресурсів; робота з резервом; забезпечення службового просування кадрів; оцінка (контроль) кадрів; зміцнення законності та службової дисципліни в діяльності кадрів(виховання кадрів); професійна підготовка та підвищення кваліфікації кадрів); 5) припинення державної служби (соціальне забезпечення кадрів; звільнення кадрів; робота з ветеранами) [110, с. 85; 111, с. 218; 91, с. 30-31].

З огляду на висвітлені підходи науковців стосовно визначення сутності та структурних елементів функціональної складової кадрового забезпечення в теорії управління персоналом та з урахуванням наукових точок зору з приводу дослідження цих питань у теорії державного управління, необхідною вбачається спроба наукового пізнання сутності, визначення

специфіки та виокремлення основних елементів функціональної структури кадрового забезпечення судової системи України.

Запорукою ефективності реалізації кадрової політики в сфері управління персоналом, зокрема, персоналом державного органу, є раціональне використання кадрів, тому важлива роль відводиться їх *добору (підбору, відбору)*. Зазначене, безумовно, стосується і процесу кадрового забезпечення судової системи держави. З цього приводу доцільно навести точку зору Л. В. Скоморохи, згідно якої особи, відібрані для судових посад, повинні мати високі моральні якості і здібності, а також відповідну підготовку і кваліфікацію в галузі права. Будь-який метод підбору суддів мусить гарантувати від призначення суддів за неправомірними мотивами. При підборі суддів не повинно бути дискримінації щодо даної особи за ознаками раси, кольору шкіри, статі, релігії, політичних та інших переконань, національного чи соціального походження, майнового стану та ін.; однак вимога про те, щоб кандидат на юридичну посаду був громадянином відповідної країни, не повинна розглядатися як дискримінаційна [112]. Дана підстава закріплена на міжнародно-правовому рівні і є основною гарантією забезпечення кожному рівних можливостей в праві бути обраним чи призначеним на посаду суддів. Європейська хартія про закон «Про статус суддів», прийнята Радою Європи 10 липня 1998 року, закріплює, що правила відбору та призначення на посаду суддів незалежним органом або комісією вимагають здійснення відбору на основі здатності кандидатів вільно і неупереджено оцінювати справи, які передаються на їхній розгляд, та застосовувати закон із повагою до гідності людини [113]. Кандидату не може бути відмовлено у посаді виключно на підставі статі, етнічного чи соціального походження чи то на підставі його філософських або політичних поглядів чи релігійних переконань [114, с. 357].

Головною фігурою судової системи є суддя, саме від його професійного досвіду, знань, навичок та вмінь залежить якість судового рішення: наскільки воно буде правовим і справедливим. Безперечно,

важливими пріоритетами реформування української судової влади є забезпечення незалежності суддів та самостійності судової системи на державному, інституційному та індивідуальному рівні, захист від будь-якого впливу.

Розуміючи важливу роль судді, від якого залежить саме ефективність та якість здійснення правосуддя, за останні роки державою здійснено ряд заходів, спрямованих на більш якісне забезпечення висококваліфікованим суддівським корпусом судової системи країни. Так, наприклад, відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» на посаду судді може бути призначений громадянин України, не молодший тридцяти та не старший шістдесяти п'яти років, який має вищу юридичну освіту і стаж професійної діяльності у сфері право щонайменше п'ять років, є компетентним, добросовісним та володіє державною мовою [3]. Не може бути призначений суддею громадянин, який: 1) визнаний судом обмежено дієздатним або недієздатним; 2) має хронічні психічні чи інші захворювання, що перешкоджають виконанню функцій зі здійснення правосуддя; 3) має не зняту чи не погашену судимість. Не може претендувати на посаду судді особа, до якої згідно із законом застосовується заборона обіймати відповідну посаду. Не може претендувати на посаду судді також особа, яку було раніше звільнено з посади судді за вчинення істотного дисциплінарного проступку, грубе чи систематичне нехтування обов'язками, що є не сумісним зі статусом судді або виявило його не відповідність займаній посаді, порушення вимог щодо несумісності, порушення обов'язку підтвердити законність джерела походження майна або у зв'язку із набранням законної сили обвинувальним вироком що до такої особи, крім випадків визнання у судовому порядку протиправним рішенням про звільнення з цих підстав або скасування обвинувального вироку суду. Не може претендувати на посаду судді також особа, яку було раніше звільнено на посаду судді за результатами кваліфікаційного оцінювання [3].

Важливо акцентувати, що перевіряючи особисті якості кандидата на посаду судді слід керуватися не тільки його фаховим рівнем чи рівнем інтелекту, а і мудрістю цієї людини, її життєвим досвідом. Адже, вирішуючи справу, правовий конфлікт суддя не тільки надає правову кваліфікацію спірним відносинам, а і нерідко, вирішує долю людей, впливає на їх майбутнє. Тому перевірка якостей кандидата на посаду судді, його особистості часто є вирішальним у формуванні професійного корпусу суддів. А враховуючи ті обставини, що посада судді є вінцем професії юриста, тому існує прискіплива увага громадськості і держави до осіб, які претендують на її заняття. З цією метою, необхідно також зробити максимально відкритим процес призначення суддів. Публікувати детальну інформацію щодо кандидатів на посаду суддів у засобах масової інформації, ввести обов'язкове їх обговорення серед громади, на території якої суддя планує працювати. У разі призначення кандидата на посаду судді, встановити обов'язковий його звіт перед членами громади через п'ять років перебування на посаді. Завдяки цьому фактично унеможливиться на першому етапі потрапляння до суддівського корпусу не відповідаючих цій високій посаді кандидатів. А запровадження громадського обговорення кандидата для обрання на посаду судді буде суттєвим стримуючим фактором недопущення суддею порушень закону. До того ж суддя, який буде знати, що через п'ять років «піде до людей», він буде дуже відповідально відноситися до виконання своїх професійних обов'язків.

Треба зазначити, що добір працівників апарату суду, які за своєю посадою є державними службовцями, здійснюється на конкурсній основі. Саме конкурс є основним засобом реалізації громадянами конституційного права доступу до державної служби, в тому числі і до установ судової влади. Провідне місце конкурсу обумовлено тим, що останній є важливим способом раціонального підбору кадрів, що дозволяє не тільки покращити комплектування судових органів, але в подальшому забезпечує потрібний рівень їх функціонування.

У відповідності до вимог Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246, процедура конкурсного підбору проводиться поетапно і складається з таких стадій: публікація оголошення про проведення конкурсу в пресі або поширення його через інші засоби масової інформації, прийом та розгляд документів від осіб, які бажають взяти участь в конкурсі; проведення іспиту та відбір кандидатів [115]. Проведення конкурсу здійснюється відповідно до визначених в установленому законом порядку вимог до професійної компетентності кандидата на зайняття посади державної служби за результатами оцінювання його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, моральних і дійових якостей для належного виконання посадових обов'язків. Вимоги до професійної компетентності кандидата на зайняття посади включають кваліфікаційні вимоги, вимоги до компетентності та вимоги до професійних знань.

Таким чином, високий рівень професіоналізму суддів є запорукою якісного правосуддя в державі. Робота з кадрами, їх якісний відбір, професійний розвиток є одним з найефективніших засобів підвищення результатів функціонування судової гілки влади як інституту держави, який покликаний забезпечити охорону прав і свобод, законних інтересів людини і громадянина [116, с. 248].

Окремий статус у структурі суду мають помічники суддів, які з питань кадрового та фінансового обслуговування прикріплюються до апарату відповідного суду, а з питань підготовки справ до розгляду підзвітні лише відповідному судді. Історичний екскурс щодо виникнення в Україні інституту помічника судді свідчить, що його запровадження відбулося на одному з етапів судово-правовою реформи нашої держави, а саме у зв'язку із прийняттям 7 лютого 2002 року Закону України «Про судоустрій України» (нині втратив чинність). Водночас, запровадження посади помічника судді не мало достатнього правового регулювання. Зокрема, у Законі «Про судоустрій України» 2002 року [18] лише зазначалося, що помічники суддів входять до



штату апарату судів так само, як наукові консультанти та судові розпорядники. Конкретизація особливостей правового статусу помічника судді відображалася у Типовій посадовій інструкції помічника судді місцевого загального суду, затвердженій наказом Державної судової адміністрації України від 20 липня 2005 року № 86. Згідно Типової посадової інструкції помічник судді визначався як посадова особа апарату місцевого загального суду, який призначається на посаду та звільняється з посади наказом голови відповідного суду з дотриманням вимог трудового законодавства та законодавства про державну службу України [117]. Проте, Закон України «Про судоустрій України» 2002 року передбачав наявність посади помічника не тільки судді місцевого загального суду, але й судді вищого спеціалізованого суду та судді Верховного Суду України, правове становище яких взагалі ніяк не регламентувалося. Отже, правовий статус цієї посадової особи фактично не визначався на законодавчому рівні. У наступному Законі «Про судоустрій і статус суддів» 2010 року правому становищу помічника судді було приділено більше уваги. Якщо проаналізувати ст. 154 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» 2010 року та ст. 157 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» 2016 року, якими визначається правовий статус помічника судді, то можна констатувати ідентичність їх змісту. Різниця полягає лише в тому, що чинним Законом про судоустрій і статус суддів встановлена можливість судді мати декількох помічників.

Висвітлюючи питання добору кандидатів на посаду помічника судді, важливо встановити вимоги, що до них висуваються. Так, згідно з п. 6 Положення про помічника судді, затвердженого рішенням Ради суддів України 18 травня 2018 року № 21 [118], що за змістом повністю дублює ч. 2 ст. 157 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», вимогами до кандидатури на посаду помічника судді є: громадянство України; наявність вищої юридичної освіти; вільне володіння державною мовою. Призначення

на посаду помічника судді здійснюється на підставі письмового подання судді без конкурсного відбору наказом керівника апарату відповідного суду.

П. 2 Положення про помічника судді чітко визначає, що помічник судді є працівником патронатної служби у суді [118]. При цьому судді самостійно здійснюють добір помічників, які призначаються на посаду та звільняються з посади керівником апарату відповідного суду за поданням судді (ч. 3 ст. 157 Закону України «Про судоустрій і статус суддів») [3]. Таким чином, конкурсний добір кандидатів на посаду помічника суддів не проводиться. Водночас, згідно п. 13 Положення про помічника судді помічник судді, який виявив бажання вступити або повернутися на державну службу, реалізує таке право в порядку, визначеному Законом України «Про державну службу» для осіб, які вперше вступають на державну службу, з обов'язковим проведенням конкурсу [118].

З огляду на зазначене, важливим є визначення чи є помічник судді посадовою особою а бо службовою. З цього приводу слід звернутися до рішень Великої Палати Верховного Суду України. 13 березня 2019 року при розгляді справ № 308/4431/17 та № 815/2546/17 у касаційному провадженні Велика Палата Верховного Суду визначила, що: 1) ініційовані до 30 квітня 2016 року спори щодо призначення на посаду помічника судді, перебування на цій посаді та звільнення з неї слід розглядати за правилами адміністративного судочинства; 2) ініційовані з 1 травня 2016 року до 14 грудня 2017 року включно спори щодо призначення на посаду помічника судді, перебування на цій посаді та звільнення з неї слід розглядати за правилами цивільного судочинства; 3) спори про призначення на посаду помічника судді, перебування на цій посаді та звільнення з неї, розгляд яких ініційований з 15 грудня 2017 року, слід розглядати за правилами адміністративного судочинства. З 1 травня 2016 року (набрання чинності діючим Законом України «Про державну службу») працівники патронатної служби не є державними службовцями, а посада помічника судді не відноситься до посад державної служби та є патронатною службою [119];

120]. Зауважимо також, що п. 18 ч. 3 ст. 3 Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII чітко встановлено, що дія цього Закону не поширюється працівників патронатних служб [121]. При цьому ч. 6 ст. 92 зазначеного закону проголошує, що працівник патронатної служби, який виявив бажання вступити або повернутися на державну службу, реалізує таке право у порядку, визначеному цим Законом для осіб, які вперше вступають на державну службу, з обов'язковим проведенням конкурсу [121]. Таким чином, аналіз розглянутих вимог Положення про помічника судді та норм Закону України «Про державну службу» дає підстави до висновку, що станом на сьогодні помічник судді не має статусу державного службовця, а є працівником патронатної служби, на якого дія Закону України «Про державну службу» не поширюється.

Основоположним елементом у кадровому забезпеченні судової системи держави є *кадрове планування*, адже саме цей процес дозволяє вивчити та визначити не тільки кількісні, але і якісні потреби в кадрах. Сутність кадрового планування та його значущість для кадрового забезпечення неодноразово були об'єктом наукового інтересу в теорії управління персоналом. Так, Ф. У. Хміль під кадровим плануванням розуміє систему комплексних рішень і заходів із реалізації цілей організації та кожного працівника, яка дає змогу забезпечити організацію персоналом відповідно до кількості та вимог робочих місць; дібрати таких людей, які могли б вирішувати окреслені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників; забезпечити активну участь працівників в управлінні організацією [122, с. 7]. С. С. Кузьминський висловлює думку, що кадрове планування є частиною загального процесу планування в компанії, завдання якого полягає в складанні переліку необхідних фахівців, які можуть знадобитися компанії в найближчому майбутньому для її стратегічного розвитку [123, с. 44].

На нашу думку, досить вдало сутність кадрового планування визначено О. К. Байрачною, яка акцентує, що при плануванні важливо не просто

визначити потребу і рівень її задоволення, але й поставити цілі, завдання, затвердити заходи, спрямовані на своєчасність задоволення кадрової потреби, створення сприятливих умов для адаптації, закріплення, розвитку та підвищення ефективності праці персоналу. Науковець виділяє такі цілі кадрового планування, як отримання і утримання кадрів потрібної якості і в потрібній кількості; використання кадрового потенціалу організації найкращим чином; можливість передбачати проблеми, що виникають через незбалансованість кадрового складу [124, с. 347].

Доцільно також відмітити підхід В. Г. Воронкової до визначення сутності кадрового планування, що базується не на прямому розкритті даного поняття, а формується шляхом надання відповідей на такі питання: якими специфічними знаннями, здібностями, навичками володіють працівники?; скільки працівників і якої кваліфікації, коли й де буде необхідно?; як можна залучити необхідний чи скоротити зайвий персонал без заподіяння соціального збитку?; як забезпечити розвиток кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт та підтримку рівня їх знань відповідно до сучасних вимог?; наскільки цілі й напрямки діяльності організації збігаються з напрямками розвитку людських ресурсів?; як організаційна структура планує отримати необхідні людські ресурси? [125, с. 69].

Якщо розглядати кадрове планування у сфері державного управління, то, зокрема, О. Чепурна виділяє такі основні його завдання, як: розробка процедури кадрового планування, узгодженої з іншими його видами; взаємодія кадрового планування з плануванням в державному органі в цілому; проведення в життя рішень, що сприяють успішному здійсненню стратегії державного органу; сприяння державному органу у виявленні головних кадрових проблем і потреб при стратегічному плануванні [126, с. 296]. В свою чергу, С. О. Гайдученко виокремлює наступні завдання, що має вирішувати кадрове планування: визначення потреби державної установи в кадрах; джерела кадрового поповнення, залучення необхідних працівників з необхідною кваліфікацією; кадрова

адаптація; управління діловою кар'єрою і службово-професійне просування персоналу [127, с. 4].

Ще у Стратегії реформування системи судоустрою, правосуддя та інших суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки, затвердженої указом Президента України від 20 травня 2015 року (втратив чинність), було визначено, що система правосуддя не виконує поставлені перед нею завдання. Зокрема, серед негативних чинників такої ситуації стосовно кадрового забезпечення судової системи України було визнано: недосконалість кадрового планування в системі судової влади; недосконалість методик визначення оптимального кількісного складу кадрів та чисельності працівників апарату судів відповідно до навантаження; непропорційне робоче навантаження на суддів і працівників апарату судів та відсутність механізмів оперативного вирівнювання, навантаження на суддів, що знижує якість правосуддя [128].

Отже, кадрове планування є ефективним засобом судового адміністрування, який дає можливість визначити конкретних виконавців, дозволяє вивчити та визначити не тільки кількісні, але і якісні потреби в кадрах для судової системи, розробити планові заходи з метою контролю кадрового забезпечення судової системи, здійснювати контроль за своєчасністю та якістю проведення таких заходів, розробити матеріали рекомендаційного, інформаційного, інструктивного характеру, спрямованих на подальше вдосконалення роботи з кадрами тощо. Водночас, науковцями неодноразово зверталася увага на недосконалість механізму кадрового планування в системі судоустрою. Як зазначає О. С. Лаврук, кадрове планування – це комплекс науково обґрунтованих заходів, що розробляються на основі аналізу процесів та результатів розвитку, оцінки персоналу, відповідності трудового потенціалу працівників тенденціям розвитку організаційної системи підприємства, установи, організації з метою реалізації його цілей і стратегії розвитку [129, с. 119]. Такі основоположні принципи ефективного судового захисту, як досконала організація й ефективне

функціонування судової системи, незалежність суддів від «зовнішнього» втручання в їхню діяльність та багато інших процесуальних гарантій неупередженого судочинства, будуть зведені нанівець без належного кадрового комплектування судової системи судьями-професіоналами своєї справи. Отже, в даному аспекті питанню підготовки професійних кадрів, які в подальшому будуть безпосередньо здійснювати правосуддя в судах, має приділятися основна увага науковців, уряду, законодавця [130, с. 95].

Досліджуючи особливості кадрового планування як важливого елементу кадрового забезпечення судової системи держави, необхідно зазначити, що у структурі кожного суду є окремий підрозділ – відділ кадрового забезпечення, компетенція якого і включає, зокрема, кадрове планування. Правовий статус, особливості діяльності, компетенція тощо відділу кадрового забезпечення визначаються та регулюються локальними нормативними актами відповідного суду.

Так, наприклад, діяльність відділу кадрового забезпечення Господарського суду Івано-Франківської області врегульовано Положенням про відділ кадрового забезпечення – службу управління персоналом господарського суду Івано-Франківської області, затвердженим наказом Господарського суду Івано-Франківської області від 3 березня 2020 року № 16-А/к. Серед основних завдань відділу кадрового забезпечення є, зокрема, планування та організація заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Відділ забезпечує планування службової кар'єри, планомірне заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків, а також здійснює планування підготовки суддів відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» і професійного навчання працівників апарату суду. Забезпечення планування службової кар'єри суддів

і працівників апарату суду віднесено до компетенції начальника відділу кадрового забезпечення [131].

Компетенція Відділу управління персоналом та інформаційного забезпечення Київського окружного адміністративного суду також визначається локальним нормативним актом суду – Положенням, затвердженим наказом Керівника апарату Київського окружного адміністративного суду від 31 травня 2016 року № 16. Компетенція цього відділу включає окрім іншого забезпечення планування службової кар'єри, планомірне заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків; здійснення планування професійного навчання державних службовців апарату суду. Забезпечення планування службової кар'єри державних службовців та планування навчання персоналу державного органу віднесено до компетенції начальника Відділу управління персоналом та інформаційного забезпечення Київського окружного адміністративного суду [132].

Зауважимо, що у 2014 році була спроба затвердження типового положення про службу персоналу суду. Державна судова адміністрація України наказом від 27 травня 2014 року № 82 затвердила Типове положення про службу персоналу місцевого, апеляційного судів. Служба персоналу у ньому визначено як структурний підрозділ (відділ, сектор) або посада спеціаліста з питань персоналу апарату суду, що забезпечує здійснення керівником апарату своїх повноважень з питань персоналу, відповідає за документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення персоналом суду, добір працівників апарату суду, планування та організацію заходів з питань рівня професійної компетентності державних службовців, а також виконує інші функції з питань управління персоналом, передбачені законодавством України. Серед повноважень служби персоналу суду було визначено планування переміщення по службі державних

службовців суду з урахуванням їх індивідуальних здібностей, професійної підготовки та результатів роботи, вносить відповідні пропозиції керівнику апарату [133]. Однак, слід констатувати, що зазначений наказ так і не набрав чинності. Водночас, аналіз розглянутих вище локальних нормативних актів судів дає підстави констатувати, що форма закріплення повноважень служб управління персоналу, у тому числі з планування, повністю взята з Типового положення про службу персоналу місцевого, апеляційного судів, що на сьогоднішній день не діючий.

Важливими факторами в управлінні персоналом, зокрема, стосовно кадрового забезпечення підприємства, установи, організації, є *мотивація та стимулювання трудової діяльності персоналу*. Дослідження навчальної та наукової літератури з управління персоналом в контексті розкриття сутності зазначених категорій дає підстави розмежування підходів науковців та вчених щодо їх визначення. Так, деякі науковці суттєвої різниці між поняттями «мотивація» та «стимулювання» не виокремлюють, тобто практично їх не розмежовують:

1) мотивація – це процес стимулювання будь-кого до діяльності, яка спрямована на досягнення цілей організації [134, с. 384].

2) мотивація це процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні і психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації [135, с. 192].

3) мотивація це зовнішнє або внутрішнє спонукування економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності та засоби його ініціювання, спонукування [136, с. 235].

Натомість, існує й інша наукова точка зору, яку також розділяємо, згідно якої мотивація та стимулювання персоналу неможна ототожнювати. З метою розмежування даних категорій необхідно окремо визначити їх



сутність. Так, виступаючи найважливішим фактором результативності трудової діяльності мотивація персоналу складає основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність [137, с. 139]. Мотивація є сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [138, с. 39]. Мотиваційний потенціал є індикатором того, в якій мірі працівник буде розвивати і використовувати свої здібності в процесі трудової діяльності [137, с. 140]. У свою чергу, стимулювання воно є зовнішнім спонуканням, елементом трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері трудової діяльності, матеріальною оболонкою мотивації персоналу. Виконуючи економічну, соціальну і моральну функції, воно несе в собі і нематеріальне навантаження, дозволяючи працівнику реалізувати себе як особистість і виконавця одночасно [137, с. 140]. Стимулювання персоналу виступає складовою мотиваційного процесу, вияв зовнішньої мотивації, яку здійснює по відношенню до персоналу адміністрація організації [138, с. 30]. Якщо категорія «мотивація» є процесом стимулювання самого себе або інших на діяльність, основною метою якої є досягнення індивідуальних та загальних цілей підприємства, то термін «стимулювання» визначають як зовнішнє спонукання до дії, спонукальна причина, поштовх, подразник, що здійснює вплив на орган почуттів, тобто відносно людини є зовнішнім [139, с. 222]. Отже, термін «стимулювання праці» знаходиться в межах «мотивації праці», але ці терміни не є тотожними, не дивлячись на їх одновекторну направленість у бік розвитку підприємства [140, с. 3].

Мотивація як функція судового кадрового менеджменту – це діяльність, що має на меті активізувати працівників суду для ефективного виконання ними цілей функціонування судового органу в цілому. Стимулювання може бути як фінансовим (преміювання працівників апарату суду) так і моральним (заохочення грамотою) [71, с. 280].

З огляду на досліджені наукові підходи щодо існуючих видів стимулювання працівників в сфері управління персоналом [139, с. 227; 141, с. 112; 142, с. 14; 143, с. 361], стимулювання працівників органів судової системи можна класифікувати на:

1) матеріальне стимулювання: грошове (заробітна плата; премії; надбавки до посадових окладів тощо); негрошове (оплата медичного обслуговування; оплата санаторно-курортного лікування; страхування життя і здоров'я; оплата транспортних витрат до місця відпочинку і лікування; надання службового транспорту; надання службових житлових приміщень для проживання тощо);

2) нематеріальне стимулювання: організація навчання і підвищення кваліфікації; встановлення меж відповідальності за виконання трудових обов'язків; доступність необхідної інформації для виконання покладених обов'язків; забезпечення професійного розвитку та особистісного кар'єрного зростання тощо.

Зауважимо, що робота під тиском, вимірювання роботи кількісними показниками, та інші способи підвищення продуктивності навпаки може впливати на вмотивованість суддів негативно [144].

З урахуванням вище викладеного необхідно зробити наступний висновок. Якщо стимулювання як процес використання конкретних стимулів на користь працівника органів судової системи є саме зовнішнім чинником, так званою рушійною силою, що має на меті спонукання працівника до діяльності і впливає на його поведінку у сфері трудової діяльності, то мотивація є сукупністю як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що не тільки спонукають до діяльності, а на додачу визначають поведінку відповідного працівника, надають спрямованість його діяльності задля якісного та ефективного функціонування відповідного органу судової системи.

Окремої уваги у функціональній структурі кадрового забезпечення судової системи потребує такий елемент як *оцінювання якості роботи кадрів*. Важливість його ролі полягає в тому, що винесення своєчасних,

чітких і добре обґрунтованих рішень саме кваліфікованими суддями є запорукою дотримання таких основоположних засад правосуддя як верховенство права та законності, неупередженості та об'єктивності, а отже своєрідним показником якості відправлення правосуддя в країні. При цьому систематичне вивчення процесу роботи кадрів судової системи має на меті підвищити якість їх трудової діяльності та рівень професійного розвитку.

Одним із найбільш ефективних показників якості роботи суду є професіоналізм осіб, що здійснюють правосуддя, осіб, що здійснюють організаційне забезпечення діяльності суду (апарат суду), а також осіб, що здійснюють добір суддів на посаду. Тому, в у мовах оновленої судової гілки влади, особливого значення набуває питання її якісного кадрового забезпечення. Оцінка роботи суддів є одним із елементів у системі роботи з кадрами, що відіграє ключову роль у здійсненні правосуддя загалом.

Кадровий потенціал суду, як і для будь-якої установи, організації, є найбільш цінним ресурсом, від високого професіоналізму якого залежить ефективне використання інших наявних в суду ресурсів. Тому оцінка роботи якості суду нерозривно пов'язана із суддями. Кадрова політика судової системи обов'язково має містити положення про оцінку якості роботи суддів, як цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик (здібностей, навиків, умінь, мотивів) вимогам посади судді. Н. О. Григор'єва називає характеристики, які впливають на оцінку роботи персоналу, а ми вважаємо доцільним застосувати їх й для оцінки роботи суддів, зокрема, мова йде про такі характеристики професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами тощо. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його професійних завдань. Оцінка персоналу є процедурою, яку проводять з метою виявлення міри відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів праці нормативним вимогам, поставленим цілям [145].

Рішенням Ради суддів України від 2 квітня 2015 року № 28 було затверджено Систему оцінювання роботи суду, відповідно до якої стандарти якості роботи суду визначено як «кількісні та якісні характеристики роботи суду як спеціалізованої державної установи, які формуються відповідно до базових цінностей судової системи та демократичного суспільства і можуть бути зафіксовані у вигляді процесуальних вимог, нормативів, суспільних очікувань тощо» [146, с. 7]. Ще у Стратегії реформування системи судоустрою, правосуддя та інших суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки одним із напрямків вирішення питань кадрового забезпечення було передбачено упровадження системи кваліфікаційного оцінювання та регулярної оцінки суддів, закріплення у законодавстві принципу підвищення професійного рівня суддів як основного критерію для просування судді у професійній кар'єрі [128]. У новій Стратегії розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки, затвердженій указом Президента України від 11 червня 2021 року, серед напрямів подальшого сталого функціонування та розвитку системи правосуддя з урахуванням кращих міжнародних стандартів та практик визнано удосконалення інститутів суддівської кар'єри та відповідальності суддів [147]. Зокрема, що стосується питань кар'єри судді та кваліфікаційного оцінювання суддів визнано необхідним запровадження проходження судьями апеляційних, вищих спеціалізованих судів та Верховного Суду, які не мають суддівського досвіду, підготовки у Національній школі суддів України; розширення програм спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді, підвищення кваліфікації суддів; удосконалення моделі і процедур проведення регулярного оцінювання судді тощо [147].

З урахуванням зазначеного можна стверджувати, що в Україні обрана така законодавча модель, відповідно до якою в рамках оцінки якості роботи суду вирішальне значення має оцінка якості роботи конкретного судді. Більше того, одним із заходів, спрямованих на вирішення проблем кадрового забезпечення у сучасній судовій системі, визначено нормативне закріплення

прозорих механізмів перегляду професійної придатності із використанням об'єктивних критеріїв та застосуванням справедливих процедур. З цього випливає необхідність визначення поняття «професійна придатність судді», яка нерозривно пов'язана із оцінкою якості роботи судді. У своєму дослідженні, А. М. Марцинкевич, пропонує розуміти професійну придатність як наявність у кандидата комплексу знань, умінь й особистісних якостей, необхідних для виконання професійної діяльності відповідно до вимог щодо її ефективності. Професійна придатність визначається взаємодією комплексу індивідуальних характеристик особистості і самої діяльності, яка призводить до успіху або невдачі в професійній діяльності і відображається в показниках ефективності діяльності і задоволеності нею. Професійна придатність не дається людині з її народженням, вона формується у процесі навчання і наступної професійної діяльності за наявності позитивної мотивації. Науковець доходить висновку, що професійна придатність людини визначається співвідношенням вимог професії до індивідуальних особливостей людини. Крім цього, вона також відображає стан, ступінь розвитку сукупності індивідуальних якостей людини (рис особистості), здібностей, мотивації, фізичного стану, професійної підготовленості тощо [148, с. 68]. Оцінювання якості роботи має бути невід'ємним атрибутом роботи з кадрами.

Отже, на даному етапі розвитку судової системи в Україні, істотного реформування її структури, дуже важливу роль відіграє пошук реально діючого механізму, моделі оцінки якості роботи суддів. Стратегічно проголошений напрямок реформи судочинства, правосуддя свідчить про абсолютно новий підхід при наборі суддів на посаду, механізм їх набору і критерії. Відповідно, при такому абсолютно новому підході дуже важливими є критерії оцінки якості роботи суддів для встановлення реальних критеріїв до кандидата на посаду судді, що надалі забезпечить якість правосуддя в Україні [116, с. 248].

*Підготовку, спеціальну підготовку та періодичне навчання* також необхідно розглядати як елемент функціональної структури кадрового забезпечення судової системи.

Питання щодо підготовки суддів для підтримання його кваліфікації врегульовані ст. 89 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [3]. На кожного суддю законодавством покладається обов'язок проходження підготовки для підтримання кваліфікації не рідше одного разу на три роки в Національній школі суддів України. Проведення підготовки суддів для підтримання кваліфікації відповідно до необхідності вдосконалення їхніх знань, вмінь і навичок залежно від досвіду роботи суддів, рівня і спеціалізації суду, де вони працюють, а також з урахуванням їхніх індивідуальних потреб., віднесено до компетенції НСШ України. З цією метою НШС України організовує тренінги, що є обов'язковими в межах підготовки, а також тренінги, які суддя має право обрати залежно від своїх потреб.

НШС України здійснюється: 1) спеціальна підготовка кандидатів на посаду судді; 2) підготовка суддів, у тому числі обраних на адміністративні посади в судах; 3) періодичне навчання суддів з метою підвищення рівня їхньої кваліфікації; 4) проведення курсів навчання, визначених кваліфікаційним або дисциплінарним органом, для підвищення кваліфікації суддів, які тимчасово відсторонені від здійснення правосуддя; 5) підготовка працівників апаратів судів та підвищення рівня їхньої кваліфікації [3].

Спеціальна підготовка кандидата на посаду судді є однією з обов'язкових стадій добору та призначення на посаду судді (п. 9 ч. 1 ст. 70 Закону України «Про судоустрій і статус суддів») [3]. Якщо розглядати поетапний порядок добору суддів, то спеціальна підготовка кандидата на посаду судді проводиться тільки після проведення стосовно осіб, які успішно склали відбірковий іспит, спеціальної перевірки в порядку, визначеному законодавством про запобігання корупції. Отримання свідоцтва про проходження спеціальної підготовки кандидатом на посаду суддів є обов'язковою ланкою для складення ним кваліфікаційного іспиту та

подальшого його зарахування ВККС України до резерву на заміщення вакантних посад судді.

Чинним законодавством про судоустрій і статус суддів [3] передбачено, що спеціальна підготовка кандидата на посаду судді включає теоретичну та практичну підготовку судді в НШС України. При цьому затвердження програми, навчального плану та порядку проходження спеціальної підготовки кандидатами на посаду судді входить до компетенції ВККС України з урахуванням рекомендацій НШС України. Загальний строк проведення спеціальної підготовки складає дванадцять місяців, що відбувається за рахунок коштів Державного бюджету України. Водночас, не виключається, що ВККС України може прийняти рішення про визначення іншого строку проведення спеціальної підготовки. Проходження спеціальної підготовки завершується отриманням кандидатами на посаду судді свідоцтва встановленого ВККС України зразка. Важливо звернути увагу, що на період проходження кандидатом підготовки за ним зберігається основне місце роботи, виплачується стипендія в розмірі посадового окладу помічника судді місцевого суду, а сам строк проходження спеціальної підготовки в НШС України зараховується до стажу професійної діяльності у сфері права. Тільки після проходження спеціальної підготовки та отримання кандидатами на посаду судді свідоцтва встановленого зразка НШС України надсилає ці матеріали до ВККС України для подальшого складення цими кандидатами кваліфікаційного іспиту. Водночас, законодавцем не виключається можливість вчинення кандидатом на посаду судді порушень щодо проходження спеціальної підготовки.

Із переліку завдань НШС України можна помітити, що законодавець виокремлює підготовку суддів (у тому числі обраних на адміністративні посади в судах) та періодичне навчання суддів з метою підвищення рівня їхньої кваліфікації, тому вкрай важливо встановити в чому полягає відмінність між зазначеними категоріями. Зауважимо, що ні поняття

«підготовка судді», ні трактування «підвищення кваліфікації судді» законодавство про судоустрій і статус суддів не містить.

У відповідності до ч. 6 ст. 18 Закону України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII підвищення кваліфікації віднесено до післядипломної освіти і означає набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань [149]. Дослідженню поняття підвищення кваліфікації неодноразово приділялася увага в науці трудового права, а серед визначень можна зазначити наступні: 1) професійне навчання, спрямоване на послідовне вдосконалювання професійних знань, навичок і вмінь по наявній професії [150, с. 168-169]; 2) формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності [151, с. 25]; 3) процес удосконалення рівня професійних знань працівників, який дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті знання, уміння і навички в межах наявної або суміжної спеціальності [152, с. 153]. Закон України «Про освіту» не містить визначення терміну «підготовка». Натомість розкривається поняття спеціалізації як складової післядипломної освіти, що представляє профільну спеціалізовану підготовку з метою набуття особою здатності виконувати завдання та обов'язки, що мають особливості в межах спеціальності [149].

Питання підготовки суддів та працівників апаратів судів для підтримання кваліфікації; періодичного навчання суддів з метою підвищення рівня кваліфікації; підготовки суддів, яких обрано на адміністративні посади; проведення курсів навчання, визначених дисциплінарним органом, для підвищення кваліфікації суддів, які тимчасово відсторонені від здійснення правосуддя; додаткового навчання за результатами кваліфікаційного та регулярного оцінювання суддів регулюються Положенням про підготовку та періодичне навчання суддів у Національній школі суддів України,



затвердженим наказом НШС України від 6 липня 2017 року № 26 (зі змінами від 22 лютого 2021 року), а також главою 3 розділу IV Регламенту Національної школи суддів України (нова редакція), що затверджений наказом НШС України від 24 червня 2016 року № 34.

Підвищення кваліфікації має важливе значення не тільки для діяльності суддів, а також і для ефективності управлінської діяльності судових адміністраторів. Проведення такої підготовки та підвищення рівня кваліфікації управлінців в судовій системі віднесено до компетенції Національної школи суддів України. Зокрема, однією з останніх подій стала розпочата 18 жовтня 2021 року НШС України тижнева підготовка та підвищення рівня кваліфікації керівників і заступників керівників апаратів місцевих, апеляційних судів, Вищого антикорупційного суду та Верховного Суду. Важливість та актуальність проведення даного роду підготовок та підвищень кваліфікації управлінців пояснюється важливістю ролі керівника апарату суду та його заступника в ефективному управлінні персоналом суду, необхідністю впровадження сучасних технологій та підходів до управління персоналом у суді, виявленням відмінностей між управлінням та лідерством, набуттям навичок з управлінської риторики та ораторської майстерності лідера, розвитком його професійних та моральних якостей для забезпечення ефективної роботи в команді тощо [153].

У главі 3 Положення про підготовку та періодичне навчання суддів визначено в чому розкривається сутність підготовки суддів та їх періодичного навчання: підготовка суддів полягає у необхідності підтримання на належному рівні та вдосконалення знань, умінь і навичок залежно від досвіду роботи, рівня і спеціалізації суду, а також індивідуальних потреб; періодичне навчання суддів полягає у підвищенні рівня кваліфікації суддів [154]. Глава 3 розділу IV Регламенту Національної школи суддів України містить положення щодо підготовки суддів та працівників апаратів судів, підвищення кваліфікації. Виходячи з положень Регламенту, підготовка суддів проводиться для підтримання кваліфікації, а періодичне навчання

суддів – з метою підвищення рівня їхньої кваліфікації. Водночас, що стосується підготовки працівників апаратів судів, то зазначається, що підвищення кваліфікації працівників апаратів судів з метою оперативного і якісного забезпечення діяльності суду проводиться протягом їх усієї трудової діяльності, але не рідше одного разу на три роки [155]. Отже, якщо підготовка суддів передбачає підтримання їх кваліфікації на належному рівні, то підготовка працівників апаратів судів ототожнюється з підвищенням кваліфікації останніх. Підвищення ж рівня кваліфікації суддів пов'язане не з підготовкою, а періодичним навчанням. З огляду на зазначене, виникає так звана колізія у трактуванні понять «підготовки суддів» та «підготовки працівників апаратів судів» у Регламенті Національної школи суддів України та Положенні про підготовку та періодичне навчання суддів.

З урахуванням вимог ст. 89 та 104 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» та Положення про підготовку та періодичне навчання суддів вбачається така різниця між поняттями «підготовка», «спеціальна підготовка» та «періодичне навчання»: «підготовка» передбачає підтримання відповідним суддею на належному рівні своєї кваліфікації, що виявляється в удосконаленні знань, умінь і навичок залежно від досвіду роботи судді, рівня і спеціалізації суду, а також індивідуальних потреб; «спеціальна підготовка» проводиться тільки стосовно кандидатів на посаду судді та є однією з обов'язкових стадій добору та призначення на посаду судді; «періодичне навчання» полягає у підвищенні рівня кваліфікації суддів.

Досить важливим фактором у процесі кадрового забезпечення судової системи слід визнати *оплату праці*. Оплата праці працівників органів судової системи першочергово має конституційне закріплення. Ст. 43 Конституції України проголошує, що кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом [1]. Водночас, конституційні гарантії щодо оплати праці реалізуються через відповідні норми трудового законодавства та забезпечуються іншими галузями права.

Зауважимо, що оплата праці є однією з найважливіших категорій у системі умов праці, а її існування проявляється у двох аспектах: соціально-економічному й правовому. Як соціально-економічна категорія заробітна плата являє собою фіксовану в грошовій формі певну частину доходів громадян у структурі національного доходу країни. В свою чергу, як правова категорія заробітна плата є грошовою винагородою, яка виплачується власником працівникові за працю у встановленому сторонами трудового договору розмірі, у межах, встановлених законодавством, соціально-партнерськими угодами, колективним і трудовим договорами [150, с. 104].

Визначення терміну «заробітна плата» міститься у ст. 94 Кодексу законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII та ст. 1 Закону України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР, що у зазначених положеннях змістовно викладено практично ідентично: заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу [156]; заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу [157]. У трудовому законодавстві прослідковується ототожнення понять «оплата праці» і «заробітна плата». З цього приводу, зокрема, І. Д. Шумляєва зазначає, що з огляду на зміст найманої праці, більш точним є поняття заробітної плати, оскільки вона є платою за роботу, яку виконує працівник відповідно до трудової функції, визначеної трудовим договором [158, с. 122]. Для заробітної плати як правової категорії характерний ряд ознак, а саме: 1) регламентується із урахуванням актів трудового законодавства, соціального партнерства, локальних нормативних актів на підставі трудового договору; 2) вона є винагородою за виконання працівником трудових обов'язків; 3) виплачується систематично, переважно у грошовому виразі, а її розмір залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його роботи та господарської діяльності

підприємства; 4) не може бути меншою за встановлений у державі розмір мінімальної заробітної плати відповідно до закону; 5) це винагорода, розмір якої визначається за наперед встановленими нормами і розцінками; 5) це винагорода, що має гарантований характер (гарантується державою) тощо [159, с. 191-192; 160, с. 292].

Важливо звернути увагу, що структура заробітної плати складається з трьох частин: 1) основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців; 2) додаткова заробітна плата – винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці (доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій); 3) інші заохочувальні та компенсаційні виплати (виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в межах грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад установлені зазначеними актами норми) [151, с. 310].

Питання оплати праці суддів регулюються нормами розділу IX Закону України «Про судоустрій і статус суддів». Забезпечення суддів передбачає виплату їм суддівської винагороди, що в розумінні норм зазначеного розділу і є оплатою праці, але має відмінну назву від заробітної плати в загальному розумінні, що використовується в трудовому законодавстві. Законодавець чітко визначає, що суддівська винагорода регулюється Законом України «Про судоустрій і статус суддів» та не може визначатися іншими нормативно-правовими актами. Виплата суддівської винагороди розпочинається з дня зарахування його до штату відповідного суду, якщо

інше не встановлено Законом. Суддівська винагорода має відповідну структуру, до складу якої входять наступні елементи:

1) посадовий оклад. Базовий розмір посадового окладу судді становить: судді місцевого суду – 30 прожиткових мінімумів для працездатних осіб, розмір якого встановлено на 1 січня календарного року; судді апеляційного суду, вищого спеціалізованого суду – 50 прожиткових мінімумів для працездатних осіб, розмір якого встановлено на 1 січня календарного року; судді Верховного Суду – 75 прожиткових мінімумів для працездатних осіб, розмір якого встановлено на 1 січня календарного року (ч. 3 ст. 135);

2) доплати за: вислугу років; перебування на адміністративній посаді в суді; науковий ступінь; роботу, що передбачає доступ до державної таємниці (ч. 2 ст. 135) [3].

Оплата праці помічника судді встановлюється відповідно до Законів України «Про судоустрій і статус суддів», «Про оплату праці» і нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України, що регулюють умови оплати праці працівників патронатних служб, у тому числі в системі правосуддя. Керівник апарату суду має право, за поданням безпосереднього керівника, у межах затвердженого фонду оплати праці відповідного суду помічнику судді: установлювати: надбавку за інтенсивність праці; надбавку за виконання особливо важливої роботи – до 100 відсотків посадового окладу [118].

Оплата праці працівників апарату суду врегульована ст. 150 Закону України «Про судоустрій і статус суддів». Зокрема, оплата праці та соціальні гарантії працівників апаратів місцевих, апеляційних судів, вищих спеціалізованих судів, апарату Верховного Суду, секретаріатів Вищої ради правосуддя і Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, Державної судової адміністрації України, Служби судової охорони регулюються нормами законодавства про державну службу з урахуванням особливостей, визначених Законом. Розмір посадового окладу працівника апарату суду, посада якого віднесена до найнижчої за умовами оплати праці посади

державної служби, встановлюється в розмірі, встановленому законодавством про державну службу. Розмір посадових окладів інших працівників апарату суду збільшується на відповідний коефіцієнт пропорційно посадовим окладам працівників, посади яких віднесені до попередньої за умовами оплати праці посади державної служби в такому суді з урахуванням юрисдикцій державних органів [3].

Досліджуючи елементи функціональної структури кадрового забезпечення судової системи держави, необхідно приділити увагу також і питанню *припинення діяльності кадрів в органах судової системи* на відповідних посадах.

Звільнення судді з посади та припинення його повноважень врегульовано нормами розділу VII Закону України «Про судоустрій і статус суддів». Ч. 1 ст. 112 зазначеного Закону визначаючи виключні підстави для звільнення судді відсилає до Конституції України. Ст. 126 Конституції України містить вичерпний перелік підстав для звільнення судді: 1) неспроможність виконувати повноваження за станом здоров'я; 2) порушення суддею вимог щодо несумісності; 3) вчинення істотного дисциплінарного проступку, грубе чи систематичне нехтування обов'язками, що є несумісним зі статусом судді або виявило його невідповідність займаній посаді; 4) подання заяви про відставку або про звільнення з посади за власним бажанням; 5) незгода на переведення до іншого суду у разі ліквідації чи реорганізації суду, в якому суддя обіймає посаду; 6) порушення обов'язку підтвердити законність джерела походження майна [1]. Припинення повноважень судді регламентована ст. 119 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», що також відсилає до Конституції України, у ст. 126 якої наводиться вичерпний перелік: 1) досягнення суддею шістдесяти п'яти років; 2) припинення громадянства України або набуття суддею громадянства іншої держави; 3) набрання законної сили рішенням суду про визнання судді безвісно відсутнім або оголошення померлим, визнання недієздатним або

обмежено дієздатним; 4) смерті судді; 5) набрання законної сили обвинувальним вироком щодо судді за вчинення ним злочину [1].

Що стосується трудових відносин з помічником судді, то вони припиняються в день припинення повноважень безпосередньо керівника та (або в день відрахування безпосереднього керівника зі штату суду або в день ухвалення з'їздом суддів України рішення про обрання Ради суддів України в новому складі. Помічник судді може бути звільнений з посади за наказом керівника апарату суду в порядку, визначеному законодавством про працю, на підставі або заяви про звільнення за власним бажанням, або за наданням судді, в тому числі в зв'язку з дискредитацією помічника судді (вчинення такого проступку помічником, що підриває та авторитет судової влади, суду та (або конкретного судді в очах громадськості та є несумісним із подальшим проходженням служби в якості помічника судді), або в порядку врегулювання конфлікту інтересів згідно з законодавством.

Таким чином, з огляду на вище викладене, пропонуємо до функціональної структури кадрового забезпечення судової системи України можна віднести наступні *елементи*:

- 1) добір (підбір, відбір) кадрів для судової системи;
- 2) кадрове планування (є ефективним засобом судового адміністрування, який дає можливість визначити конкретних виконавців, дозволяє вивчити та визначити не тільки кількісні, але і якісні потреби в кадрах, розробити планові заходи з метою контролю кадрового забезпечення судової системи, здійснювати контроль за своєчасністю та якістю проведення таких заходів, розробити матеріали рекомендаційного, інформаційного, інструктивного характеру, спрямованих на подальше вдосконалення роботи з кадрами тощо);
- 3) мотивація та стимулювання трудової діяльності кадрів у судовій системі (якщо стимулювання як процес використання конкретних стимулів на користь працівника органів судової системи є саме зовнішнім чинником, так званою рушійною силою, що має на меті спонукання працівника до

діяльності і впливає на його поведінку у сфері трудової діяльності, то мотивація є сукупністю як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що не тільки спонукають до діяльності, а на додачу визначають поведінку відповідного працівника, надають спрямованість його діяльності задля якісного та ефективного функціонування відповідного органу судової системи);

4) оцінювання якості роботи кадрів (систематичне вивчення процесу роботи кадрів судової системи має на меті підвищити якість їх трудової діяльності та рівень професійного розвитку);

5) підготовка, спеціальна підготовка та періодичне навчання кадрів для судової системи (підготовка передбачає підтримання відповідним суддею на належному рівні своєї кваліфікації, що виявляється в удосконаленні знань, умінь і навичок залежно від досвіду роботи судді, рівня і спеціалізації суду, а також індивідуальних потреб; спеціальна підготовка проводиться тільки стосовно кандидатів на посаду судді та є однією з обов'язкових стадій добору та призначення на посаду судді; періодичне навчання полягає у підвищенні рівня кваліфікації суддів);

6) оплата праці (як одна з найважливіших категорій у системі умов праці ґрунтується на конституційному положенні, згідно якого кожен має право на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом);

7) припинення діяльності кадрів в органах судової системи (звільнення, припинення повноважень).

Підсумовуючи вищевикладене, необхідно констатувати наступне. Організаційна та функціональна структури кадрового забезпечення судової системи України в чистому вигляді не існують окремо, а мають тісний взаємозв'язок та складають єдину систему, як цілісну платформу для реалізації завдань та досягнення мети з формування складу кваліфікованих працівників судової системи держави. При цьому детальне дослідження та аналіз окремих елементів як організаційної, так і функціональної структури кадрового забезпечення судової системи України надає можливість конкретизувати специфіку цього процесу, а в кінцевому результаті шляхом



здійснення співвідношення та синтезу зазначених складових – сформуванати цілісне уявлення про систему кадрового забезпечення судової системи держави.

Якщо сутність організаційної структури кадрового забезпечення судової системи держави відображає її суб'єктний склад (суб'єкти, уповноваженими виконувати функції із забезпечення судової системи кваліфікованими кадрами) та мережу управлінських зв'язків (виникають в ході виконання роботи з кадрового забезпечення), то його функціональна структура розкривається через вирішення та реалізацію цілої низки різних за функціональним призначенням завдань задля досягнення мети з формування складу кваліфікованих працівників органів судової системи держави. Водночас, тісний взаємозв'язок організаційної та функціональної структур кадрового забезпечення судової системи держави дає можливість визначити функціональну спрямованість діяльності суб'єктів з кадрового забезпечення з урахуванням відповідності наданих їм повноважень обсягу компетенції забезпечення судової системи кваліфікованими кадрами.

### **2.3. Правове становище, роль і значення апарату суду в організації кадрового забезпечення діяльності суду**

Належна організація роботи та взагалі здійснення ефективного судочинства безпосередньо знаходиться у прямій залежності від знань та професійних якостей як керівництва кожного суду, так і кожного окремого працівника. Водночас, зрушення порушених питань значною мірою залежить від знаходження відповідних законодавчих способів їх розв'язання. На сьогоднішній день роль суду має бути переосмислена з позицій підвищення вимог до забезпечення реалізації конституційних та міжнародно-правових стандартів. Суд має стати ще більш дієвим органом захисту прав людини та основних свобод, що діє на принципах справедливості, незалежності і відповідальності. В цьому аспекті судово-правова реформа в нашій державі

повинна і в подальшому спрямовуватись на підвищення ефективності правосуддя, зокрема шляхом забезпечення належної організації діяльності кожного конкретного суду.

В багатьох країнах світу основні цінності суду відображені в нормах законодавчих актів. В нашій країні такі цінності знаходять своє відображення в процесі проведення судово-правової реформи. У зв'язку з чим перед українськими судами ставиться стратегічне завдання забезпечувати реалізацію права громадян на рівний, справедливий, фінансово можливий доступ до правосуддя усіх громадян та забезпечувати право громадян на справедливий суд через доступ до судових приміщень, судової інформації, якісної і доступної правової допомоги тощо.

Як слушно зауважує Л. М. Москвич, критерії доступності судової системи охоплює стандарти реального забезпечення можливості безперешкодного звернення до суду за захистом своїх прав, відсутність при цьому невинуватених правових і фінансових ускладнень. Оцінити рівень забезпечення цього критерію можна за допомогою таких трьох показників: 1) показник фізичної доступності; 2) показник фінансової доступності; 3) показник процесуальної доступності [161, с. 33]. Тому доступність правосуддя є одним із пріоритетів судової реформи у державі. У найбільш широкому визначенні доступ до правосуддя є правовим стандартом, який відбиває вимоги справедливого та ефективного судового захисту, що конкретизується в необмежній судовій юрисдикції, належних судових процедурах, розумних строках і безперешкодному зверненню зацікавленої особи до суду [162, с. 108]. Необхідно усвідомлювати, що в умовах подальшого розвитку судової системи на сучасному етапі розбудови правової держави, створення належних умов організації роботи суду, здійснення ефективного контролю за роботою персоналу суду, забезпечення інформування суспільства про діяльність судів з метою зміцнення довіри громадян до суду, а також формування системного підходу до організації

роботи апарату суду є тими факторами, які у сукупності забезпечують належне функціонування судової системи, як гілки влади, у цілому.

Важливо зазначити, що як організація судова установа має дві складові: 1) суддівський корпус; 2) апарат суду, який забезпечує діяльність суддівського корпусу. З цього можна зробити висновок про те, що ефективність діяльності з відправлення правосуддя в загальній мірі залежить від ефективності управління персоналом апарату суду.

У зв'язку з підвищенням ролі апарату суду в процесі організаційного забезпечення роботи суду посилюються і вимоги до професіоналізму його працівників в цілому. Саме від поведінки працівників апарату суду, які безпосередньо спілкуються з відвідувачами (наприклад, здійснюють прийом документів, іншим чином взаємодіють з відвідувачами) значною мірою залежить рівень довіри громадян до судової системи в цілому. Тому важливим є встановлення та дотримання високих стандартів поведінки працівників апарату суду. Ці стандарти повинні базуватися на професійності, компетентності, повазі до учасників процесу та відвідувачів суду, неухильному дотриманні положень закону тощо.

В. Ю. Мащук вважає, що апарат суду – це самостійна структурна складова частина судового органу, що створена згідно із законом і являє собою організаційно поєднану сукупність підрозділів (управлінь, відділів, посад), працівниками яких є державні службовці, наділені виконавчо-розпорядчими повноваженнями для забезпечення необхідних матеріально-технічних, фінансових, кадрових, інформаційних та організаційно-технічних умов належного функціонування відповідного суду [163, с. 182].

В цілому погоджуючись з представленим визначенням, Д. В. Мандичев зауважує, що до штатної структури апарату суду за законодавством України можуть входити не тільки державні службовці, але і працівники, які виконують функції з обслуговування. До останніх віднесені працівники, на яких покладається робота, що пов'язана із комплексним обслуговуванням і ремонтом будинків, реставраційними та будівельно-монтажними роботами;

документальним забезпеченням та діловодством (крім працівників, які опрацьовують документи з обмеженим доступом); комп'ютерним забезпеченням та впровадженням інформаційних технологій тощо [164, с. 196]. Окремо науковець пропонує авторське визначення апарату господарського суду як організаційно єдиної системи структурних підрозділів та відділів, штатною одиницею в яких є посада, яку займають державні службовці та працівники, які здійснюють функції з обслуговування, та основним призначенням якої є організаційне, кадрове, матеріально-технічне та інше забезпечення належної роботи суддів відповідного господарського суду [164, с. 197].

Враховуючи вищезазначене, більш правильним видається визначення, запропоноване колективом науковців на чолі з В. В. Єршовим. Апарат суду розуміється як працівники, що займають державні посади федеральної державної служби, що забезпечують роботу судів по здійсненню правосуддя, узагальнення судової практики та іншої діяльності в судах, а також працівники, що займають посади, не віднесені до державних посад, і здійснюють технічне забезпечення діяльності судів [165, с. 9].

Окремі дослідження присвячені поняттю апарату певного рівня суду. Наприклад, О. А. Калашник під апаратом місцевого загального суду розуміє об'єднання осіб, які працюють у місцевому загальному суді та виконують завдання, що спрямовані на створення умов для здійснення судочинства, а також функціонування місцевого загального суду як органу судової влади [166, с. 15]. Використання такої конструкції як «об'єднання осіб» вказує на те, що до складу апарату суду можуть входити як державні службовці, так і допоміжний персонал, які у сукупності є працівниками суду.

Досліджуючи сутність поняття апарату суду, важливо приділити увагу визначенню його правового статусу. Вважається доцільним висвітлити науковий підхід В.Б. Авер'янова, який стверджує на необхідності розрізнення двох самостійних понять: правовий статус у широкому розумінні та правовий статус у вузькому розумінні (співвідношення цілого та

частини) [167, с. 156-162]. Науковець зазначає, що головною складовою змісту правового статусу кожного органу є саме компетенція (тобто права і обов'язки), яка доповнюється такими важливими елементами, як: завдання, функції, характер взаємозв'язків з іншими органами (як по «вертикалі», так і по «горизонталі»), місце в ієрархічній структурі органів виконавчої влади, порядок вирішення установчих і кадрових питань тощо [167, с. 247]. Не менш цікавою є точка зору О. І. Беспалової та Д. О. Горбача, які доходять висновку, що поняття «правовий статус» має загальний характер, що відображає загальні характеристики суб'єкта права (фізичної чи юридичної особи) щодо інших індивідів або органів держави у певній системі. Натомість, як зазначають вчені, більш точний зміст статусу формують норми відповідних галузей права: конституційного, адміністративного, кримінального, цивільного тощо. Із врахуванням зазначеного і виділяють відповідно конституційно-правовий, адміністративно-правовий, цивільно-правовий, кримінально-правовий та інші статуси [168, с. 33-34].

М. С. Шум, вивчаючи питання шляхів удосконалення адміністративно-правового регулювання організації діяльності апарату суду, виділяє основні недоліки чинного законодавства, що регулює організаційну діяльність апарату суду. Серед них науковець першочергово звертає увагу на недостатність визначення та врегулювання на законодавчому рівні правового статусу апарату суду, що ускладнює визначення його складових елементів [169, с. 156]. Водночас, з аналізу наукової позиції стосовно законодавчого визначення та врегулювання питання правового статусу апарату суду [169, с. 154], це поняття включає в себе коло його прав та обов'язків, функції, які він має реалізовувати тощо. Схожою є наукова точка зору А. М. Макаровець, дисертаційне дослідження якої присвячено комплексному дослідженню змісту, структури та особливостей адміністративно-правового статусу апарату суду в Україні [170, с. 20]. Науковець також зауважує, що адміністративно-правовий статус апарату суду нині є законодавчо не врегульованим, до того ж акцентує, що й майже

невивченим. При цьому надає власне визначення адміністративно-правового статусу апарату суду, під яким розуміє складне поняття, цілісний комплекс нормативно закріплених прав й обов'язків, що відповідають завданням, функціям та принципам організації органу державної влади [171, с. 243].

Таким чином, з огляду на вище викладене, пропонуємо **правовий статус апарату суду** визначити як сукупність закріплених у нормативно-правових актах ознак структурних підрозділів, які відображають правове становище, роль і місце останніх у системі правосуддя, а також вказують на відмінність від інших суб'єктів права. Не маючи на меті досить детально проаналізувати складові цього статусу, вважаємо за доцільне виділити лише ті елементи правового статусу апарату суду, які відобразять його місце та роль у судовій системі. Тому, враховуючи підходи до виокремлення елементів правового статусу, пропонуємо складовими правового статусу апарату суду вважати завдання та функції апарату суду, його компетенцію, а також юридичну відповідальність працівників апарату суду.

Вивчаючи питання правового становища апарату суду в організації кадрового забезпечення суду, вкрай важливим є встановлення нормативно-правової бази в сфері регулювання цих питань. Ефективність діяльності судової системи в цілому, а також безпосередньо працівників апарату суду залежить від якісного нормативно-правового забезпечення. Основним Законом, на базі якого здійснюється законодавча діяльність та забезпечується життєдіяльність країни, є Конституція України. Тільки вона має найвищу юридичну силу в державі, а тому їй належить особлива роль, адже вона є не лише основою чинного законодавства України, але й забезпечує єдність нормативно-правового регулювання у середині країни. Так, у ст. 92 Конституції України передбачено, що виключно законами України визначаються судоустрій, судочинство і таке інше. Загальним питанням правосуддя присвячено восьмий розділ [1].

Не менш важливе значення серед правових засад діяльності працівників апарату суду посідають норми міжнародних правових актів. Так,

у контексті нашого дослідження варто звернути увагу на вимоги Рекомендації CM/Rec (2010) 12 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки від 17 листопада 2010 року, де зазначено щодо необхідності працювати у судах достатньої кількості кваліфікованого допоміжного персоналу. Мова йде саме про працівників апарату суду, адже апарат суду – допоміжний орган у структурі суду. Поряд з цим, у Рекомендаціях передбачена норма, спрямована на попередження виникнення та зменшення надмірного робочого навантаження в судах. Її суть зводиться до вжиття заходів по передачі несудових питань іншим особам із відповідною кваліфікацією [172].

На важливій ролі допоміжного персоналу акцентується увага й у Рекомендації № R(94)12 «Незалежність, дієвість та роль суддів» від 13 жовтня 1994 року: для ефективної роботи суддів рекомендується створити належні умови роботи, у тому числі завдяки допоміжному персоналу й дорученню виконання не судових завдань іншим особам для того, щоб судді мали змогу оперативно та ефективно виконувати свої обов'язки, не було перевантаження в роботі судів [173].

У свою чергу, Консультативна рада європейських суддів до уваги Комітету Міністрів Ради Європи в п. 31 свого Висновку № 6 (2004) передбачила, що забезпечення правосуддя включає не лише роботу суддів та інших представників юридичних професій, але й охоплює великий обсяг діяльності, яка здійснюється в межах судових установ державними службовцями та громадянами. До того ж, робота судової системи значною мірою залежить від судової інфраструктури, зокрема допоміжного персоналу [174]. Як бачимо, значимість працівників апарату суду закріплено на рівні міжнародного законодавства, адже вони відіграють допоміжну роль у здійсненні правосуддя.

Переходячи до огляду нормативно-правових актів у системі чинного законодавства України, що визначають правове становище апарату суду, передусім варто згадати Закон України «Про судоустрій і статус суддів»,

яким визначено організацію судової влади та здійснення правосуддя [3]. Безпосередньо глава 3 цього Закону присвячена апарату суду. Зокрема, зазначається, що правовий статус працівників апарату суду визначається Законом України «Про державну службу» з урахуванням особливостей, визначених цим Законом. З цього слідує, що працівники апарату є державними службовцями. Також Закон містить перелік осіб, які входять до штату апаратів судів. Окрему увагу закон приділяє помічникам суддів і судовим розпорядникам. Не важко помітити, що саме зазначений законодавчий акт відіграє центральне місце у системі правових засад діяльності працівників апарату суду перш за все у зв'язку з тим, що ним визначено правовий статус таких працівників.

Наступним законом, на який варто звернути особливу увагу, є Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [121]. Ним надається визначення державного службовця, визначено посади працівників апарату суду, які належать до категорії посад державної служби, регулюються питання патронатної служби в судах, а також встановлюються загальні обов'язки та права керівника апарату суду як державного службовця, порядок прийняття на роботу і звільнення державних службовців, особливості проходження державної служби.

Систему особливих заходів державного захисту працівників апарату судів від перешкоджання виконанню покладених на них законом обов'язків і здійсненню наданих прав, а так само від посягань на життя, здоров'я, житло і майно зазначених осіб та їх близьких родичів у зв'язку із службовою діяльністю цих осіб присвячено Закон України «Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів» від 23 грудня 1993 року [175]. Зокрема, законом передбачено права працівників суду та їх близьких родичів щодо заходів державного захисту, визначено перелік спеціальних заходів забезпечення їх безпеки, визначено органи, які забезпечують безпеку працівників апарату суду. Існування вказаного закону ще раз підкреслює важливість допоміжного персоналу у забезпеченні здійснення правосуддя.



Неабияке значення відводиться Типовому положенню про апарат суду, затверженому наказом Державної судової адміністрації України від 8 лютого 2019 року № 131 [176], яке загалом визначає порядок організації роботи апарату місцевого, апеляційного, вищого спеціалізованого суду. Серед важливих положень варто акцентувати увагу на тому, що у відповідності до цього положення затверджуються посадові інструкції працівників апарату суду; передбачено, що до складу структурних підрозділів апарату суду можуть входити посади працівників, які виконують функції з обслуговування, робітників. Також положення містить й інші принципово важливі питання правового статусу працівників апарату суду.

Наказом Державної судової адміністрації від 20 липня 2005 року № 86 затверджено Типові посадові інструкції працівників апарату місцевого загального суду [117], на підставі яких можна мати чітке уявлення про майже повний перелік працівників апарату суду. Наприклад, працівниками апарату суду вважаються посади помічника судді, секретаря судового засідання, судового розпорядника, консультантів з кадрової роботи, судової статистики, секретар, діловод, оператор комп'ютерного набору, друкарка, експедитор, архіваріус, завідувач господарства тощо.

Окремим підзаконним нормативно-правовим актом врегульовано питання щодо посад керівників апарату апеляційного суду та апарату місцевого суду, а саме наказом Державної судової адміністрації «Про затвердження типових посадових інструкцій керівника апарату апеляційного суду, керівника апарату місцевого суду» від 13 січня 2021 року № 9 [177]. Ці Типові посадові інструкції містять інформацію щодо посад керівника апарату апеляційного суду та апарату місцевого суду, що визначає окремо мету посади, основні посадові обов'язки, права, зовнішню службову комунікацію та умови служби. Так, посада керівника апарату апеляційного суду має на меті: належне організаційне забезпечення апеляційного суду, суддів і судового процесу; функціонування автоматизованої системи документообігу суду, автоматизованого розподілу справ між суддями (до початку

функціонування Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи); належний рівень службової та трудової дисципліни в апараті суду згідно із законодавством. Мета посади керівника апарату місцевого суду аналогічна зазначеній, але по відношенню до апарату саме місцевого суду.

Важлива роль у системі правових засад діяльності працівників апарату суду відводиться рішенням Ради суддів України. Серед них варто згадати наступні:

1) «Про заходи забезпечення безпеки судів і суддів, охорони судів та осіб, котрі беруть участь у здійсненні судочинства» від 26 жовтня 2018 року [178], яким вирішено звернутися до Міністерства внутрішніх справ України щодо вжиття заходів по забезпеченню особистої безпеки працівників суду;

2) «Про затвердження Положення про помічника судді» від 18 травня 2018 року № 21 [118], яким визначено засади й умови діяльності помічника судді, а також його правовий статус (зокрема, порядок його призначення, перебування та звільнення з посади, завдання, права й обов'язки, відповідальність тощо). До того ж, положення чітко встановлює, що помічник судді є працівником апарату суду;

3) «Про затвердження Правил поведінки працівника суду» від 6 лютого 2009 року № 33 [179], якими вони мають керуватись під час та поза виконанням своїх службових обов'язків. За їх порушення може наставати дисциплінарна, адміністративна та навіть кримінальна відповідальність.

Серед підзаконних нормативно-правових актів варто згадати також наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 5 серпня 2016 року № 158. Він є узагальненим зібранням професійно-етичних вимог щодо правил поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, діяльність яких спрямована на служіння народу України і територіальній

громаді шляхом забезпечення охорони та сприяння у реалізації прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина [180].

У своїй діяльності працівники апарату суду керуються Інструкцією з діловодства в місцевих та апеляційних судах України [181], затвердженою наказом Державної судової адміністрації України від 20 серпня 2019 року № 814, вимоги якої є обов'язковими для виконання усіма працівниками суду. Загалом інструкція визначає правила й порядок роботи з усіма документами, крім тих, які містять інформацію з обмеженим доступом; Інструкцією про порядок фіксування судового процесу технічними засобами; Інструкцією щодо користування персональним комп'ютером; Положенням про порядок користування автоматизованою системою документообігу тощо.

Наостанок варто зауважити, що в кожному суді існують Правила внутрішнього трудового розпорядку, які поширюються і на працівників апарату суду. Наприклад, Правила внутрішнього трудового розпорядку для суддів, працівників патронатної служби, службовців та робітників апарату Зарічного районного суду м. Суми, затверджені на загальних зборах колективу Зарічного районного суду м. Суми від 17 лютого 2017 року, містять порядок прийняття та звільнення працівників апарату суду, їх основні права й обов'язки, норми щодо робочого часу та часу відпочинку, види заохочень та стягнень [182].

На підставі вищевикладеного, нормативно-правова база, що визначає правове становище апарату суду, в тому числі виконання ним функції з організаційного забезпечення діяльності суду загалом і організації кадрового забезпечення суду зокрема, представлена наступними нормативними документами: 1) Конституція України, в якій містяться правові засади судоустрою та здійснення правосуддя; 2) міжнародні правові акти, де чільне місце займають Рекомендації та Висновки міжнародної спільноти; 3) закони, які встановлюють загальні засади діяльності працівників апарату суду («Про судоустрій і статус суддів», «Про державну службу») та закони, якими встановлюються засади по забезпеченню державного захисту таких

працівників («Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів»); 4) підзаконні нормативні акти (накази Державної судової адміністрації, накази Національного агентства України з питань державної служби, рішення Ради суддів України); 5) підзаконні нормативні акти органів суддівського самоврядування (рішення Ради суддів України); 6) локальні підзаконні нормативні акти (правила внутрішнього трудового розпорядку).

У суді разом із суддями працює велика кількість працівників апарату, без яких неможливе здійснення правосуддя. Від злагодженої роботи помічників суддів, секретарів судового засідання, консультантів-спеціалістів, судових розпорядників та інших працівників суду, їх професійної компетенції, від дотримання ними норм поведінки та трудової дисципліни залежить стан здійснення правосуддя, позитивний імідж судової системи. Тому, займаючись організацією роботи суду, необхідно враховувати специфіку роботи кожного працівника апарату, втілювати комплексні заходи, спрямовані на впровадження інноваційних методів, практик та підходів до організації управління персоналом суду [183, с. 213].

Перше, що потрібно розуміти, розглядаючи структуру апарату суду, це те, що суд є установою, в якій можуть працювати від декількох до більше ста суддів. Поряд з ними, в суді працює апарат суду, що складається з державних службовців, діяльність яких націлена на організаційне забезпечення роботи суду. Вони є працівниками суду і ніколи не охоплюються поняттям «склад суду» в будь-якому значенні [184, с. 110].

Робота апарату суду забезпечується чітко визначеною організаційною структурою суду, яка обумовлюється покладеними на нього завданнями та функціями. При цьому наскільки якісно організована внутрішня структура апарату суду, залежить ефективність роботи суду загалом.

Відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів», апарат суду очолює керівник, який, у свою чергу, призначає на посаду та звільняє з посади працівників апарату суду, застосовує до них заохочення та накладає дисциплінарні стягнення [3]. Керівник суду має підпорядкованих йому

заступників. Окрім цього, керівнику апарату суду безпосередньо підпорядковані керівники структурних підрозділів апарату суду, посадові особи, які виконують окремі функції в разі недоцільності утворення структурного підрозділу [176].

В апаратах судів можуть створюватися управління, відділи, сектори, що функціонують на підставі положень, затверджених керівником апарату відповідного суду. Управління (самостійний відділ) – це структурний підрозділ одногоалузевого або однофункціонального спрямування, до складу якого входять не менш як два відділи з мінімальною чисельністю по 4 одиниці кожний. Самостійний відділ утворюється із штатною чисельністю не менш як 4 працівники. Відділ у складі управління – структурний підрозділ, що утворюється для виконання завдань за одним напрямом (функцією) діяльності апарату суду, із штатною чисельністю не менш як 4 працівники. Відділ та управління очолює начальник. Сектор – самостійний структурний підрозділ, що утворюється для виконання завдань за окремим напрямом діяльності апарату суду, функції якого неможливо поєднати з функціями інших структурних підрозділів, із штатною чисельністю не менш як 2 працівники. Його, на відміну від управління та відділу, очолює завідувач [176]. Зокрема, у судах створюються відділи кадрового забезпечення, що здійснюють свою діяльність у відповідності до Положення, затвердженого керівником апарату суду. Саме до компетенції відділу кадрового забезпечення входить внесення пропозицій керівнику апарату суду щодо організації кадрового забезпечення відповідного суду [131].

Окрім зазначеного, в апараті суду утворюється канцелярія, щоденним завданням якої є забезпечення прийняття та реєстрації документів, що подаються до відповідного суду тощо. Натомість якщо говорити про штатну, а не про організаційну структуру апарату суду, то до штату апарату судів входять також секретарі судового засідання, наукові консультанти та судові розпорядники [3]. Останні входять до Служби судових розпорядників, яка діє з метою забезпечення додержання особами, які перебувають у суді,

встановлених правил, виконання ними розпоряджень головуючого в судовому засіданні.

Також у структурі апарату суду, який є розпорядником бюджетних коштів, утворюється бухгалтерська служба, а відповідно до Закону України «Про державну службу» – служба управління персоналом. В апараті апеляційного, вищого спеціалізованого суду може бути утворена патронатна служба голови суду (на правах відділу, сектору). Залежно від чисельності персоналу та в межах фонду оплати праці апарату суду можуть утворюватися інші структурні підрозділи, у тому числі з функціями служб [176].

Як бачимо, законодавець не визначає єдиної структури апарату суду, що об'єктивно зумовлено існуванням судів різних інстанцій, територією їх дії та спеціалізацією. І тому виправданим є положення щодо того, що в апараті суду «можуть створюватися», а не «утворюються в обов'язковому порядку» управління, відділи, сектори. До того ж, фінансування, тобто витрати на утримання суду та його працівників загалом є досить різними.

Для наочності вищезазначеного, розглянемо декілька прикладів різних організаційних структур апарату суду. Так, до складу апарату Сумського окружного адміністративного суду входять керівник апарату; заступники керівника апарату; відділ бухгалтерського обліку, матеріально-технічного та господарського забезпечення; відділ документального забезпечення; сектор управління персоналом; сектор інформаційних технологій; сектор судової статистики, узагальнення судової практики, доступу до публічної інформації та розгляду звернень громадян; сектор правового забезпечення та взаємодії зі ЗМІ [185].

Апарат Господарського суду Івано-Франківської області має наступну організаційну структуру: керівник апарату суду, заступник керівника апарату суду, патронатна служба, відділ статистики, інформаційно-аналітичного забезпечення суду та контролю, відділ економічно-господарського забезпечення, відділ кадрового забезпечення – служба управління

персоналом, відділ документального забезпечення, канцелярія, архів, служба судових розпорядників [186].

Отже, у сфері діяльності апарату суду виникають саме адміністративно-правові відносини як різновид правових відносин. Визначальними особливостями апарату суду як суб'єкта вказаних відносин є те, що такі відносини мають організаційно-управлінський характер, що пов'язано з допоміжним характером апарату суду; створює умови для реалізації судами їх функцій; його діяльність регламентована нормами адміністративного права; є суб'єктом внутрішнього та зовнішнього управління, адже діяльність апарату реалізується працівниками апарату шляхом взаємодії як з суб'єктами судової влади, так і з громадянами, органами законодавчої та виконавчої влади, засобами масової інформації тощо.

Від вдало продуманої організаційної структури апарату суду залежить ефективність здійсненнями судами правосуддя. На відміну від штатної структури, яка відображає кількісно-професійний склад працівників апарату суду, організаційна – показує розподіл таких працівників в залежності від виконуваних ними завдань. У нормативно-правових актах передбачено, які органи можуть створюватися в апараті суду. Інакше кажучи, не існує єдиної організаційної структури апарату суду, адже вона залежить від рівня судової інстанції, територіального розташування суду та його спеціалізації, тобто місця суду в судовій системі загалом.

Завдання апарату суду в основному визначені у Законах України «Про судоустрій і статус суддів», «Про державну службу», а також у Типовому положенні про апарат суду. Їх аналіз дозволяє дійти висновку, що головним завданням діяльності апаратів судів є організаційне забезпечення роботи суду, і як доречно зазначає Р. І. Кирилук, завдання організаційного забезпечення діяльності судів є загальнодержавним і його вирішення – це складова політики держави у сфері судоустрою [187, с. 42].

А. А. Стрижак визначає організаційне забезпечення судів як реалізацію дій щодо задоволення потреб судової системи, надання їй достатніх матеріальних засобів здійснення функції з відправлення повного і незалежного правосуддя в державі, та стверджує, що організаційне забезпечення судів є складовою частиною судового управління [188, с. 29]. При цьому до організаційного забезпечення діяльності апарату суду відносяться фінансові, матеріально-технічні, кадрові, організаційно-технічні та інформаційні заходи.

Звичайно, організаційне забезпечення роботи суду є не єдиним завданням апарату суду. Так, Д. Приймаченко та Р. Ігонін вважають, що основне завдання апарату суду – ніщо інше як інформаційне та організаційно-методичне забезпечення діяльності відповідного судового органу. Це пояснюється тим, що забезпечувальна діяльність правосуддя покладається саме на апарат суду, а не на органи судової адміністрації [189, с. 59]. В завдання апарату суду входить також ведення первинних документів статистичного обліку, ведення діловодства (прийом, облік та реєстрація судових справ, позовів, скарг, листів і т. ін.). Реалізовані апаратом судів завдання є публічними та суспільно значущими питаннями. Як основне завдання апарату суду можна виділити створення організаційних умов для забезпечення здійснення правосуддя стосовно конкретної справи [190, с. 175]. Досить масштабну роботу по дослідженню завдань апарату суду провела П. Ю. Шпенова, яка завдання апарату суду умовно поділила на два види: загальні та спеціальні. Загальне завдання – організаційне забезпечення роботи суду, а спеціальні завдання, покладені на апарат суду, полягають у забезпеченні належних умов для справедливого відправлення правосуддя та винесення суддями чітких, своєчасних та добре обґрунтованих рішень по справах, котрі є зрозумілими не тільки для учасників справ, а й для широкого загалу. Вирішення цих завдань передбачає виконання менш масштабних завдань послідовно, кожне з яких вимагає окремого розгляду. Так, одним із завдань є мінімізація обсягу не суддівських



функцій, котрі виконують судді, шляхом забезпечення належного здійснення цих функцій апаратом суду [191, с. 42-43]. Розглянуті нами завдання апарату суду є досить загальними та не вичерпними. Однак очевидно, що для того, щоб краще зрозуміти завдання, які виконує апарат суду, варто розглядати завдання структурних підрозділів апарату суду. Але враховуючи обмежений обсяг роботи, назвемо лише основні завдання окремих структурних підрозділів. До прикладу, завдання відділу по роботі з персоналом суду полягають у забезпеченні реалізації кадрової політики із забезпечення кваліфікованими кадрами та державної політики у сфері державної служби; підготовці документів для реалізації кадрової політики; підготовці проектів наказів та інших документів щодо відпусток, основної діяльності, особового складу, тощо. Завданням статистично-аналітичного відділу апарату суду є забезпечення інформаційної, аналітичної та статистичної діяльності суду; підготовка, обробка звітів статистики; підготовка довідок щодо стану здійснення правосуддя [170, с. 88].

Виконання завдань апарату суду забезпечується наявністю необхідних функцій. У розумінні П. Ю. Шпенової функціями апарату суду є система закріплених на нормативному рівні основних напрямів діяльності, спрямована на належне виконання покладених на апарат суду завдань [192, с. 135]. У дисертаційному дослідженні В. Ю. Мащука, присвяченому питанням адміністративно-правового забезпечення функціонування апаратів судів загальної юрисдикції, пропонується авторське визначення функцій як одного з основних елементів адміністративно-правового статусу апаратів судів загальної юрисдикції. На думку вченого, вони являють собою сукупність нормативно регламентованих та організаційно забезпечених усталених напрямів діяльності щодо виконання поставлених перед ними завдань [163, с. 92].

У рамках дослідження цього питання доцільно звернути увагу на те, що функції апарату суду визначені у нормативно-правових актах. Відповідно до Типового положення про апарат суду, до функцій апарату суду належать:

1) створення належних умов діяльності суду для ефективного виконання суддями покладених на них повноважень; 2) здійснення організаційного, інформаційно-довідкового й документального забезпечення підготовки справ і матеріалів для розгляду суддями; 3) забезпечення ведення журналів (протоколів) судового засідання, фіксування судового процесу (судових засідань) технічними засобами, проведення відеоконференцій; 4) організація та забезпечення ведення діловодства в суді; 5) складання та подання в установленому порядку статистичної звітності про роботу суду, формування оглядів статистичних даних про підсумки діяльності суду; 6) участь в аналізі судової статистики, вивченні та узагальненні судової практики, забезпечує підготовку аналітичних довідок, таблиць, інформації з питань судової статистики; 7) здійснення інформаційно-технічного забезпечення судових засідань, зборів суддів; 8) забезпечення функціонування автоматизованої системи документообігу суду, автоматизованого розподілу справ між суддями (до початку функціонування Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи); 9) забезпечення у взаємодії з Державною судовою адміністрацією України суддів, працівників апарату суду необхідними засобами інформатизації; 10) забезпечення реалізації державної політики у сфері державної служби з питань управління персоналом апарату суду; 11) здійснення добору персоналу апарату суду, організація роботи щодо його мотивації; 12) організація бібліотечно-інформаційної роботи в суді; 13) забезпечення взаємодії суду з громадськістю, засобами масової інформації; 14) виконання наказів й розпоряджень голови суду, керівника апарату суду; 15) виконання інших функцій, пов'язаних із забезпеченням діяльності суду [176].

На підставі аналізу функцій апарату суду можна зрозуміти його соціальне призначення. При цьому місце та роль апарату суду відображається саме в функціях. Також можна помітити, що функції апарату суду тісно пов'язані з організаційною структурою суду.

Не зважаючи на закріпленій перелік функцій на законодавчому рівні, на доктринальному рівні висловлюються різні думки з приводу видів функцій апаратів судів. Зокрема, досить цікавим є підхід П. Ю. Шпенової до визначення функцій апарату суду. Вона визначає такі функції виходячи з напрямків діяльності апарату. Так, якщо одним з основних напрямків діяльності апарату суду є організаційний напрямок, то першою функцією апарату суду є організаційна, яка спрямована на вирішення всіх питань діяльності суду як державного органу, у зв'язку з цим вона реалізується під час: затвердження структури апарату суду і штатного розпису суду; визначення та розподілу функціональних обов'язків працівників апарату суду; видання наказів і розпоряджень, обов'язкових для виконання всіма працівниками і структурними підрозділами апарату суду; забезпеченні соціально-правового захисту та побутового обслуговування працівників апарату суду. Поряд з організаційною, вчена виділяє інформаційно-аналітичну, представницьку, фінансову та обслуговуючу функції [191, с. 52, 57-58]. У свою чергу, авторський колектив навчального посібника «Організація роботи суду» на чолі з І. Є. Марочкіним виокремлює для апарату судів наступні функції: інформаційно-методичне та інформаційно-комп'ютерне забезпечення здійснення правосуддя; документообіг; фінансове забезпечення; матеріальне забезпечення; соціально-побутове та кадрове забезпечення, а також забезпечення міжнародного співробітництва в області судового права [193, с. 60-63].

До функцій апарату суду загальної юрисдикції В. Ю. Машук відносить: 1) організаційне забезпечення роботи суду; 2) методичне та правове забезпечення роботи суду; 3) документальне забезпечення роботи суду; 4) інформаційне забезпечення роботи суду; 5) фінансове та матеріально-технічне забезпечення суддів; 6) кадрове забезпечення роботи суду; 7) соціально-побутове забезпечення роботи суду; 8) забезпечення роботи суду в інших сферах діяльності відповідних судів (міжнародне співробітництво, охорона державної таємниці тощо) [194, с. 101].

О. А. Калашник виділяє п'ять функцій груп апарату місцевого загального суду за змістом: у сфері методичного забезпечення, у сфері документального забезпечення, у сфері фінансового і матеріально-технічного забезпечення, у сфері кадрового забезпечення та у сфері інформаційної діяльності [166, с. 15]. Також окремими науковцями виокремлюються функції працівників, які належать до апарату суду. Це, як правило, здійснюється на підставі аналізу посадових інструкцій таких працівників. Наприклад, функції помічника судді можна умовно поділити на чотири основні групи: 1) дослідження і аналітика (законодавства, судової практики, узагальнення практики судді та статистики діяльності судді); 2) складання документів (проекти судових рішень, постанов, ухвал суду, листів, запитів тощо); 3) нагляд та контроль (підготовка слухань, строки, одержання матеріалів, необхідних для розгляду справ, якість протоколів судового засідання, виконання судових рішень, відстеження повідомлень у засобах масової інформації); 4) керівництво секретарем судового засідання (координація його роботи, надання необхідної підтримки і консультацій) [195].

Розглянувши функції, варто погодитись з думкою Р. І. Кирилюка, який зазначає, що апарат суду здійснює управлінські функції у відносинах, що виникають, змінюються та припиняються:

– у зв'язку з внутрішньо-організаційним управлінням, яке здійснюється всередині цих органів, включаючи й суддівське самоврядування, що реалізується у певних організаційних формах;

– між судами та іншими державними органами, передусім тими, що належать до судової гілки влади, при здійсненні ними цілеспрямованого впливу на діяльність судів з метою реалізації публічно-правового інтересу щодо організації належного відправлення правосуддя;

– між органами судової гілки влади (їхніми посадовими, службовими особами) та громадянами, юридичними особами з приводу розгляду звернень у порядку, передбаченому Законом України «Про звернення громадян» і

прийнятими на його виконання підзаконними нормативно-правовими актами, а також Законом України «Про доступ до публічної інформації» [196, с. 28].

З огляду на вище викладене, доходимо висновку, що під *завданнями апарату суду* необхідно розуміти визначений на законодавчому рівні чи в інший спосіб обсяг його роботи, що обумовлений метою його діяльності та якого необхідно досягти, і який реалізується під час виконання повноважень. *Функції апарату суду* можна визначити як комплекс основних напрямків його роботи, спрямованих на досягнення певної мети та виконання чітко визначених завдань. Інакше кажучи, завдання – це те, чого прагнуть досягти, а функції – це спосіб досягнення необхідного результату через виконання відповідного завдання.

Важливим аспектом в діяльності апарату суду є також реалізація заходів щодо орієнтації та адаптації новопризначених працівників суду, вжиття заходів, спрямованих на запобігання та протидію корупції, організація навчання і підвищення професійного рівня працівників. Проведення атестації працівників апарату суду та щорічна оцінка виконання ними покладених ними обов'язків і завдань є дійовим інструментом підвищення відповідальності керівників структурних підрозділів і фахівців за результатами своєї діяльності.

Основним завданням апарату суду слід визнати здійснення організаційного забезпечення роботи суду. Ґрунтуючись на положеннях правових норм та з урахуванням розглянутих точок зору науковців, до основних функцій апарату суду можна віднести наступні: функція організаційного забезпечення роботи суду; інформаційно-аналітична функція; функція матеріально-технічного забезпечення; функція кадрового забезпечення; функція інформаційно-технічного забезпечення; функція взаємодії та забезпечення документообігу. При цьому необхідно акцентувати увагу на тому, що основне функціональне призначення апарату суду полягає у його допоміжній ролі здійснювати організаційне забезпечення роботи всього суду, тим самим сприяючи останньому у виконанні його основної

функції – здійснення правосуддя, не відволікаючись на кадрові питання, питання документообігу тощо. Отже, однією з ключових функцій апарату суду є кадрове забезпечення діяльності відповідного суду. При цьому її реалізація досягається шляхом виконання працівниками апарату суду певних завдань, серед яких: здійснення заходів щодо орієнтації та адаптації новопризначених працівників суду; організація навчання і підвищення професійного рівня працівників; атестація працівників апарату суду та щорічна оцінка виконання ними покладених ними обов'язків і завдань; вжиття заходів, спрямованих на запобігання та протидію корупції тощо.

Вдало побудована організаційна структура суду, в якій переважна більшість несуддівських функцій виконується працівниками апарату суду і яка функціонує з дотриманням принципів доступності та ефективності, є важливим базисом для більш якісного надання послуг від системи правосуддя. Крім того, добре організований суд буде користуватися більшою повагою з боку суспільства, хоче це й потребує ще додаткових зусиль в діяльності усіх працівників суду. Власне, керівництво і адміністрування управління роботою судів є надто важливою функцією, щоб її можна було дозволити виконувати непрофесіоналам або розглядати як другорядну функцію суддів. Ця функція потребує участі та уваги висококваліфікованого професійного персоналу, який має отримувати підтримку і допомогу з боку самих суддів.

Забезпечення незалежності судової системи потребує комплексного підходу, який повинен враховувати важливе значення організаційно-управлінських відносин у цій системі та бути спрямованим на співпрацю керівника апарату суду та суддів, їх активну й ефективну взаємодію, дотримання міжнародних стандартів з судового управління. Здійснення апаратом суду за допомогою інструментів адміністративно-правового регулювання покладених на нього завдань дозволить забезпечити високій рівень організації діяльності судової влади в Україні. Судове адміністрування є важливою складовою успішного здійснення судами свого конституційного і

соціального призначення – відправлення правосуддя. Отже, робота апарату суду потребує постійного вдосконалення відповідно до вимог часу.

## **Висновки до розділу 2**

Встановлено, що організаційна структура кадрового забезпечення судової системи держави представлена суб'єктами, уповноваженими виконувати функції із забезпечення судової системи кваліфікованими кадрами, а також включає мережу управлінських зв'язків, що виникають в ході виконання роботи з кадрового забезпечення. Таким чином, за допомогою організаційної структури кадрового забезпечення розкривається сутність діяльності та відбувається розмежування повноважень органів та посадових осіб, пов'язаних з виконанням функції кадрового забезпечення судової системи.

В процесі дослідження організаційної структури кадрового забезпечення судової системи повноваження Вищої ради правосуддя та Вищої кваліфікаційної комісії суддів України в сфері кадрового забезпечення судової системи класифіковано за відповідними критеріями. Зокрема, класифікацію повноважень Вищої ради правосуддя у зазначеній сфері представлено за підставами щодо: 1) формування суддівського корпусу; 2) функціонування суддівського корпусу та контролю за його діяльністю, а саме стосовно: незалежності суддів; недоторканності та імунітету суддів; відрядження (тимчасового переведення до іншого суду того самого рівня і спеціалізації) суддів; проведення моніторингу способу життя суддів; повної перевірки декларацій суддів; 3) призначення суддів; 4) кваліфікаційного рівня суддів; 5) відповідальності суддів; 6) звільнення суддів з посади та припинення ними своїх повноважень; 7) діяльності апарату суду, служби організаційного забезпечення роботи та охорони суду тощо. Повноваження з кадрового забезпечення судової системи держави, що входять до компетенції Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, розподілено за такими

критеріями: 1) повноваження щодо добору та призначення на посаду судді; 2) повноваження щодо кваліфікаційного оцінювання суддів; 3) повноваження з функціонування суддівського корпусу та контролю за його діяльністю

Запропоновано авторську класифікацію суб'єктів кадрового забезпечення судової системи держави, що має наступний вигляд: 1) суб'єкти із загальними повноваженнями – суб'єкти, які наділені повноваженнями в сфері кадрового забезпечення судової системи держави, але їх діяльність не зводиться суто до вирішення таких питань (Верховна Рада України; Президент України); 2) суб'єкти зі спеціальними повноваженнями – спеціально уповноважені суб'єкти в сфері кадрового забезпечення судової системи держави, діяльність яких пов'язана із підбором, навчанням, підготовкою, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації, використанням (розподілом, переміщенням), звільненням кадрів тощо у судовій системі: на загальнодержавному рівні (Вища рада правосуддя; Вища кваліфікаційна комісія суддів; Державна судова адміністрація України; Національна школа суддів України; органи суддівського самоврядування); на локальному рівні (керівництво відповідного суду в особі голови суду та керівника апарату суду); 3) суб'єкти з повноваженнями учасника процесу кадрового забезпечення судової системи – суб'єкти, яким надане право лише брати участь у процесі кадрового забезпечення судової системи держави (Громадська рада доброчесності як представник громадськості).

Виділено елементи функціональної структури кадрового забезпечення судової системи України, серед яких наступні: 1) добір (підбір, відбір) кадрів для судової системи; 2) кадрове планування; 3) мотивація та стимулювання трудової діяльності кадрів у судовій системі; 4) оцінювання якості роботи кадрів; 5) підготовка, спеціальна підготовка та періодичне навчання кадрів для судової системи; 6) оплата праці; 7) припинення діяльності кадрів в органах судової системи. Водночас, зазначений перелік елементів функціональної структури кадрового забезпечення судової системи не



претендує на визнання його як вичерпного, а навпаки – може бути видозмінений або доповнений шляхом подальших наукових досліджень.

Встановлено співвідношення та взаємозв'язок організаційної та функціональної структур кадрового забезпечення судової системи держави: якщо сутність організаційної структури кадрового забезпечення судової системи держави відображає її суб'єктний склад та мережу управлінських зв'язків, то його функціональна структура розкривається через вирішення та реалізацію цілої низки різних за функціональним призначенням завдань задля досягнення мети з формування складу кваліфікованих працівників органів судової системи держави.

Встановлено нормативно-правову базу, що визначає правове становище апарату суду, в тому числі виконання ним функції з організаційного забезпечення діяльності суду загалом і організації кадрового забезпечення суду зокрема, яка представлена наступними нормативними документами: 1) Конституція України (містить правові засади судоустрою та здійснення правосуддя); 2) міжнародні правові акти (зокрема, Рекомендації та Висновки міжнародної спільноти); 3) закони: які встановлюють загальні засади діяльності працівників апарату суду («Про судоустрій і статус суддів», «Про державну службу»); якими встановлюються засади по забезпеченню державного захисту таких працівників («Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів»); 4) підзаконні нормативні акти (накази Державної судової адміністрації, накази Національного агентства України з питань державної служби); 5) підзаконні нормативні акти органів суддівського самоврядування (рішення Ради суддів України); 6) локальні підзаконні нормативні акти (правила внутрішнього трудового розпорядку).

Правовий статус апарату суду визначено як сукупність закріплених у нормативно-правових актах ознак структурних підрозділів, які відображають правове становище, роль і місце останніх у системі правосуддя, а також вказують на відмінність від інших суб'єктів права.

Надано визначення понять «завдання апарату суду» та «функції апарату суду». Зокрема, під завданнями апарату суду необхідно розуміти визначений на законодавчому рівні чи в інший спосіб обсяг його роботи, що обумовлений метою його діяльності та якого необхідно досягти, і який реалізується під час виконання повноважень. В свою чергу, функції апарату суду можна визначити як комплекс основних напрямків його роботи, спрямованих на досягнення певної мети та виконання чітко визначених завдань. Інакше кажучи, завдання – це те, чого прагнуть досягти, а функції – це спосіб досягнення необхідного результату через виконання відповідного завдання. Отже, однією з ключових функцій апарату суду є кадрове забезпечення діяльності відповідного суду. При цьому її реалізація досягається шляхом виконання працівниками апарату суду певних завдань, серед яких: здійснення заходів щодо орієнтації та адаптації новопризначених працівників суду; організація навчання і підвищення професійного рівня працівників; атестація працівників апарату суду та щорічна оцінка виконання ними покладених ними обов'язків і завдань; вжиття заходів, спрямованих на запобігання та протидію корупції тощо.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

#### **3.1. Особливості кадрового забезпечення судової системи в зарубіжних країнах: порівняльно-правовий аспект**

Проблеми дотримання і захисту прав людини, функціонування інститутів державної влади, судових органів розцінюються сьогодні як загальносвітові, а не виключно внутрішньо національні, а їх вирішення формує новий погляд на державно-правову діяльність. В зв'язку зі збільшенням держав-членів Ради Європи та Європейського Союзу, відповідно і зростає роль організаційних структур, створених органами судової влади для організаційного і правового забезпечення міжнародного співробітництва, вирішення проблем та репрезентації інтересів судової влади та суддівського корпусу на наднаціональному рівні. Судова реформа як частина євроінтеграції охоплює завдання відновлення довіри до судової влади, підвищення її авторитету, запобігання корупції, оновлення суддівського корпусу, оцінку і перевірку доброчесності суддів, зміцнення судової незалежності.

Важливо акцентувати, що без вивчення та використання зарубіжного правового досвіду, без пізнання інших правових традицій, відповідних правових принципів неможливо об'єктивно і критично оцінити національну судову систему, побачити її переваги і недоліки, визначити шлях її подальшого розвитку, ефективно вирішувати питання, які вже вирішені в більшості країн сталої демократії, з метою стати повноправним суб'єктом Європейського співтовариства. З огляду на зазначене, вкрай важливим та доцільним є вивчення особливостей кадрового забезпечення судової системи

у окремих зарубіжних державах з урахуванням специфіки законодавчого врегулювання питань у цій сфері.

Побудова судової системи *Сполучених Штатів Америки (США)* має своє законодавче підґрунтя, що представлено Конституцією від 17 вересня 1787 року та Законом про судоустрій від 24 вересня 1789 року. Згідно вимог Закону про судоустрій організація федеральної судової системи США передбачає наявність таких судових органів: 1) Верховний суд; 2) окружні суди; 3) районні суди [197]. Більш детально організація судів, а також правовий статус суддів визначено у розділі 28 Кодексу США від 30 червня 1926 року. Адміністративним органом федеральної судової системи США є Адміністративне управління судів США.

Голова Верховного суду у США називається клерком. Верховний суд може призначити та встановити винагороду клерку та одному чи більше його заступникам. Клерк підлягає відстороненню судом, а його заступники підлягають відстороненню самим клерком за згодою Верховного суду або Головного судді Сполучених Штатів (§671). Так само кожен апеляційний суд може призначити клерка (голову окружного суду), який підлягає відстороненню судом. Клерк за згодою суду може призначати необхідних заступників, помічників канцелярії та працівників, які підлягають відстороненню клерком за згодою суду (§711). Кожен районний суд може призначити клерка, який підлягає відстороненню судом. В свою чергу, заступники клерка, помічники канцелярії та працівники призначаються та звільняються з посад клерком (§751) [198].

Судді Верховного суду призначаються на посади Президентом. Говорячи про окружні та районні суди, важливо зауважити, що кожен штат має повну автономію у визначенні судового устрою і виборі методів комплектування суддівськими кадрами, покарання й усунення з посади. Таким чином, судді або призначаються губернатором, або обираються народним голосуванням [199].

Судді відповідного суду отримують заробітну плату за щорічною ставкою, яка визначається у відповідності до норм Федерального закону про заробітну плату 1967 року [198]. Помічників суддів у США називають секретарями суду (судовими клерками). Взагалі практика найму помічника судді Верховного Суду США датується ще 1886 р., коли конгрес дозволив судді Верховного Суду винаймати «клерка для стенографії» за 1600 доларів на рік. Сьогодні судді Верховного Суду мають право наймати чотирьох клерків, окружного суду – трьох, районного суду – двох [200]. Аналіз деяких положень Кодексу США дає підстави для висновку, що помічники суддів призначаються суддями відповідного суду [198].

Єдиної посадової інструкції для судових клерків немає, адже їх конкретні обов'язки залежать від типу суду, в якому вони працюють, і від специфіки повноважень судді. Судовий клерк є штатним помічником судді і зазвичай виконує широкий спектр завдань, включаючи юридичні дослідження, складання доповідних записок і висновків суду, вичитування та перевірку документів. Суддівський помічник часто несе відповідальність за різні адміністративні завдання, такі як утримання справ і бібліотеки, складання документів або інші адміністративні завдання, необхідні для виконання багатьох обов'язків судді. Судові клерки суду першої інстанції, як правило, відповідають за ширший спектр функцій, ніж секретарі апеляційного суду. Це пов'язано насамперед з тим, що суд першої інстанції є судом, який з'ясовує факти, пов'язані з учасниками процесу та повсякденними деталями судового процесу. Судові клерки апеляційного суду витрачають більшу частину свого часу на дослідження та написання. Суд апеляційної інстанції розглядає справи на наявність помилок суду першої інстанції і не має контакту зі сторонами, крім усної аргументації. Немає конкретних академічних рекомендацій щодо кваліфікації, необхідної для того, щоб стати суддівським помічником. Кожен кандидат розглядається за його індивідуальними заслугами, і судді встановлюють власні критерії добору помічників. Судові клерки або призначаються до кожного суду

суддею цього суду, або обираються на рівні округу чи району. Заробітна плата судового клерка залежить від суду, досвіду юридичної роботи після закінчення юридичного факультету та членства в адвокатурі. Середня заробітна плата судових клерків становить 54 000 доларів США [201].

Що стосується підготовки, навчання та підвищення кваліфікації кадрів судової системи, то це входить до повноважень Федерального судового центру. Федеральний судовий центр – це освітнє та дослідницьке агентство федеральних судів Сполучених Штатів. Директор Федерального судового центру та директор Адміністративного офісу судів Сполучених Штатів повинні розробляти та проводити комплексні навчальні та навчальні програми, щоб гарантувати, що всі судові працівники, секретарі суду, заступники залу судових засідань та інший відповідний персонал суду були добре знайомі з найновішою доступною інформацією та аналізом щодо ведення судових процесів та інших методів зниження витрат і прискорення вирішення цивільних спорів (§480) [198].

В *Японії* загальні правові засади щодо організації судової системи та правового статусу суддів закріплено у Конституції від 3 листопада 1946 року. Уся повнота судової влади належить Верховному суду і судам нижчих рівнів, порядок створення яких визначається законом [202]. В Японії діє вісім Вищих судів, розташованих в найбільших містах: Токіо, Осака, Нагоя, Хіросіма, Фукуока, Сендай, Сап поро та Такамацу, що виступають головним чином як апеляційна інстанція. Окружні суди Японії розташовані в 50 містах по одному в кожній префектурі. До судової системи відносяться також дисциплінарні суди, які є найнижчими елементами судової системи країни [203, с. 7-8, 10]. Призначення суддів як Верховного суду, так і суддів нижчих інстанцій (за поданням Верховного суду) віднесено до компетенції Кабінету Міністрів [202]. При цьому обов'язковим для кандидата на посаду судді є проходження спеціального навчання. Інститут помічників суддів Японії в основних рисах нагадує аналогічний інститут у судовій системі України. В обов'язки помічника входить підготовка теоретичного та

практичного матеріалу у справі і формування звіту на його підставі. Звіт подається судді для подальшого вирішення справи [204, с. 84].

Управління справами судів у *Великобританії* віднесено до компетенції Служби судів та трибуналів Її Величності (HM Courts & Tribunals Service). Служба судів і трибуналів є виконавчою установою, що функціонує в межах Міністерства юстиції та є відповідальною за адміністрування кримінальних, цивільних та сімейних судів та трибуналів в Англії та Уельсі, а також деяких судів Шотландії та Північній Ірландії. Ця установа працює з незалежною судовою системою з метою забезпечення функціонування справедливої та ефективної системи правосуддя. Діяльність Служби судів та трибуналів Її Величності провадиться із дотриманням стратегічного бачення Міністерства юстиції щодо реформування, спрямованого на створення більш ефективної, менш витратної та наближеної до громадськості системи правосуддя. Тому через суди і трибунали нею надається доступ до правосуддя як фізичним особам, так і підприємствам. До штату Служби судів та трибуналів Її Величності входять близько 17 000 співробітників, які працюють в Англії, Уельсі, Шотландії та Північній Ірландії та до компетенції яких віднесено: 1) забезпечення підтримуючої адміністрації для справедливої, ефективної та доступної системи судів та трибуналів; 2) підтримка незалежної судової влади при здійсненні правосуддя; 3) сприяння вдосконаленню всіх аспектів управління судами та трибуналами; 4) ефективне співробітництво з іншими організаціями та органами правосуддя, включаючи юридичні професії, для покращення доступу до правосуддя; 5) співпраця з державними департаментами та відомствами для покращення якості та своєчасності прийняття ними рішень, спрямована на зменшення кількості справ, що надходять до судів та трибуналів [205].

Питання організації судової системи Великобританії та правового становища суддів визначаються нормами Закону про суди та юридичні послуги 1990 року. Судова система Англії та Уельсу становлять: 1) Апеляційний суд Англії й Уельсу; 2) Високий суд Англії й Уельсу; 3) Суд

корони; 4) Суд графства; 5) трибунали. Аналогічною до судової системи Англії та Уельсу є побудова судової системи Північної Ірландії, різниця полягає у назві, адже зазначається, що це суди саме Північної Ірландії [206]. Зауважимо, що законодавство Великобританії не передбачає наявність у судах апарату суду з усіма необхідними штатними одиницями.

В Англії та Уельсі судді Суду Корони призначаються королевою за рекомендацією Лорда-канцлера, судді нижчих судів (мирові судді) – Лордом-канцлером. Загальною умовою для заняття посади судді є зайняття попередньою адвокатською практикою, наявність вищої університетської юридичної освіти і спеціальної додаткової підготовки зі складанням іспитів при Юридичному товаристві – для соліситорів та при «Судових іннах» – для баристерів [207, с. 110].

Згідно Закону про суди та юридичні послуги відбір кандидатів на посаду судді вимагає наявності: членства в професійній адвокатській корпорації, наявність адвокатського сертифікату та стажу роботи адвокатом протягом кількох років залежно від призначення в ту чи іншу інстанцію судової системи. Закон передбачає наявність у суддів помічників, відповідно: помічника районного судді, помічника окружного судді. Цікавим є той факт, що помічник окружного судді наділений тими самими повноваженнями, як і суддя [206].

В Англії та Уельсі аналогічною до посади помічника судді є посада судових клерків (секретарів судді). Вони забезпечують найкраще використання часу суддею, дозволяючи їм зосередитися на здійсненні правосуддя адже виконують велику кількість адміністративних обов'язків, зокрема, друк судових рішень, рішень і розпоряджень, ведення щоденників, зв'язок із внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами, включаючи юридичних радників, представників громадськості та інших представників судової влади [208]. Секретарі суду повинні пройти програму вступного навчання, яку проводить Рада з судових досліджень. Стартова заробітна плата для судових клерків-стажерів становить від 20 000 до 30 000 фунтів



стерлінгів на рік, тоді як більш досвідчені судові клерки отримують від 40 000 до 50 000 фунтів стерлінгів, залежно від їхнього місця розташування, кваліфікації та досвіду [209].

Організація судової системи у *Федеративній Республіці Німеччина (ФРН)* закріплена на конституційному рівні. Ст. 92 Основного Закону ФРН від 23 травня 1949 року (зі змінами від 29 вересня 2020 року) проголошує, що судова влада покладається на суддів; його здійснюють Федеральний конституційний суд, федеральні суди, передбачені Основним законом, і суди федеральних земель. Судами касаційної інстанції є Федеральний Конституційний Суд ФРН, а для сфер звичайної, адміністративної, фінансової, трудової та соціальної юстиції – Федеральний Верховний суд, Федеральний адміністративний суд, Федеральний фінансовий суд, Федеральний суд з питань праці і Федеральний соціальний суд як вищі суди [210]. Суди земель апеляційної інстанції представлені Вищими регіональними судами та регіональними судами, які є судами загальної юрисдикції, а також Вищими трудовими, адміністративними, фінансовими та соціальними судами. Судами першої інстанції є місцеві суди загальної юрисдикції, а також спеціалізовані трудові, адміністративні, фінансові та соціальні суди відповідно [211]. Призначення суддів федеральних судів входить до компетенції Комітету з підбору суддів. Водночас у процесі відбору суддів приймають участь федеральні міністри, відповідальні за певну предметну сферу, а також експертів, призначених Бундестагом (ст. 95) [210].

Правовий статус суддів визначається нормами Конституційного закону ФРН про суди (зі змінами від 7 липня 2021 року). У Вищих обласних судах та регіональних судах є голова, а також головуючі та інші судді. Водночас, в місцеві суди очолюють одноособові судді. Всі працівники апарату відповідного суду відносяться до державних службовців різних груп [212]. Рішення про призначення суддів на місцевому рівні, зокрема перше, довічне призначення, чи підвищення приймає Управління юстиції відповідної землі. Жодних вимог щодо стажу, віку для першого призначення судді у Німеччині

немає [211]. Для кандидата на посаду судді є обов'язковим проходження спеціального навчання.

З аналізу законодавства ФРН про статус суддів можна констатувати, що посада помічника судді взагалі ним не передбачена. Водночас, існує посада правозастосовників (Rechtspfleger). Ними є державні службовці, які досягли 3-го кваліфікаційного рівня і яким доручено виконувати важливі завдання у сфері відправлення правосуддя, зокрема багато тих, які раніше були зарезервовані для суддів і прокурорів. Це, зокрема, питання земельної книги та реєстру, питання нагляду та спадкування, що доручаються ним для самостійного вирішення. Судові працівники також беруть участь у зверненні стягнення на нерухоме майно, накладенні арешту на вимоги, видачі повідомлень та повідомлень про примусове виконання, розгляді справи про неплатоспроможність та стягненні штрафів та позбавлення волі. У значній частині сфери їхньої відповідальності їхні рішення підпорядковуються лише закону і не пов'язані інструкціями. Крім того, чиновники Rechtspflegerdienst також активні у важливих сферах судового управління або як окружні аудитори [213].

В *Італії* конституційна юрисдикція покладається на Конституційний Суд. Спеціальні юрисдикції, передбачені Конституцією, є адміністративними, бухгалтерськими та військовими. Звичайну юрисдикцію, як зазначалося, здійснюють звичайні магістрати, які вважаються такими, оскільки вони встановлені та регулюються правилами судової системи. Правові засади побудови судової системи Італії та статусу суддів визначено у Королівському указі «Судова система» від 30 січня 1941 року № 12. Вищим конституційним органом, відповідальним за формування суддівського корпусу, який утворює допоміжні органи, необхідні для реалізації покладених на нього завдань. Такі допоміжні органи можуть відповідати за добір та кваліфікацію суддів (комісії, академії та школи суддів), дисциплінарну відповідальність суддів (різні види судових та дисциплінарних інспекцій) [214, с. 44]. Правовий статус Вищої ради

магістратури Італії врегульовано нормами Конституції Італійської Республіки від 27 грудня 1947 року (зі змінами від 19 січня 2018 року) та спеціальним законом. Вищу раду магістратури очолює Президент Республіки, який приймає безпосередню участь у її формуванні і може розпустити у випадку неможливості подальшого функціонування цього органу [215].

Рішення з призначення на посади суддів приймається Вищою радою магістратури, а також нею вирішуються питання призначення на керівні судові посади, проведення іспитів на посаду суддівського помічника, застосування дисциплінарних стягнень до суддів тощо. Зауважимо, що обов'язковою вимогою для призначення кандидата на посаду судді є проходження ним стажування як судового аудиторю, для чого проводиться конкурс шляхом письмових іспитів. Просування по службі в судовій системі здійснюється: 1) шляхом проведення іспиту та кваліфікаційного конкурсу; 2) шляхом конкурсу за кваліфікацією; 3) за окремими заслугами або за достоїнствами після перевірки [216].

У *Республіці Польща* основним нормативно-правовим документом, в якому закріплено правові та організаційні основи функціонування судів загальної юрисдикції є Конституція Польщі від 2 квітня 1997 року та Закон про систему судів загальної юрисдикції від 27 липня 2001 року (зі змінами від 14 липня 2021 року). Конституція Республіки Польща передбачає наступну організацію судової системи держави: 1) Верховний суд; 2) суди загальної юрисдикції; 3) адміністративні суди, в тому числі Верховний адміністративний суд; 4) військові суди (ст. 173) [217].

Згідно Закону Республіки Польща про систему судів загальної юрисдикції до судів загальної юрисдикції належать районні, окружні та апеляційні суди. При цьому керівними органами судів є: 1) в районному суді – голова суду та керівник апарату суду; 2) в обласному суді – голова суду, колегія суду та керівник апарату суду; 3) в апеляційному суді – голова суду, колегія суду та керівник апарату суду. Адміністративний нагляд за

діяльністю судів загальної юрисдикції здійснюється Міністром юстиції (ст. 9). Голова суду призначається Міністром юстиції. Міністр юстиції також визначає кількість заступників голови [218].

Повноваженнями з кадрового забезпечення суду на локальному рівні наділені голова суду та керівник апарату. Зокрема, голова суду вирішує питання щодо призначення суддів, визначає коло обов'язків суддів, розклад реєстрів та замін суддів, необхідність забезпечення належного розподілу суддів, а також є офіційним начальником суддів, помічників суддів. В свою чергу, керівник апарату суду: 1) здійснює керівництво адміністративною діяльністю суду; 2) є посадовою особою та здійснює діяльність у сфері трудового права та представляє суд з цього приводу перед працівниками суду; 3) визначає за погодженням з головою суду розподіл і чисельність окремих посад в судових відділах (§ 1 ст. 31а) [217].

Питання призначення суддів врегульовано Конституцією Республіки Польща, згідно якої судді призначаються Президентом Республіки за пропозицією Національної ради судочинства на невизначений час (ст. 179) [217]. Врегулюванню питань щодо призначення на посади суддів районного суду, обласного суду та апеляційного суду відведено норми окремого розділу II «Судді та засідателі» Закону Республіки Польща про систему судів загальної юрисдикції. Судді судів загальної юрисдикції, а саме судді районного суду, обласного суду та апеляційного суду призначаються на посаду Президентом Республіки Польща (§ 1 ст. 55).

Національна рада судочинства Республіки Польща діє у відповідності до Закону про Національну раду судочинства від 12 травня 2011 року (зі змінами від 17 лютого 2021 року). Основними повноваженнями цього органу є наступні: 1) розгляд та оцінювання кандидатів на посади суддів Верховного Суду, адміністративних судів, загальних і військових судів, помічників суддів; 2) подання пропозицій Президенту Республіки Польща щодо призначення на посади суддів Верховного Суду, адміністративних судів, загальних і військових судів; 3) розгляд клопотань про відставку судді;

- 4) розгляд клопотань суддів у відставці про повернення на посаду судді;
- 5) висловлення думки щодо звільнення голови або заступника голови суду тощо [219].

Що стосується оплати праці суддів, то для визначення базової заробітної плати судді відповідного року є середня заробітна плата у другому кварталі попереднього року, оголошена в Офіційному віснику Республіки Польща «Monitor Polski» президентом Центрального статистичного управління відповідно до ст. 20 п.2 Закону про пенсії з Фонду соціального страхування від 17 грудня 1998 року. Оплата праці суддів також диференціюється на надбавку за багаторічну роботу, яка становить 5% від базової заробітної плати, починаючи з шостого року роботи, та збільшується на 1% щороку до досягнення 20% базової заробітної плати (§ 1, 7 ст 91). Керівник апарату суду має право отримання заробітної плати, розмір якої встановлюється Міністром юстиції (§ 1 ст. 32с) [218].

Вимоги до помічників суддів та їх правовий статус регламентовані нормами глави 4 розділу IV Закону Республіки Польща про систему судів загальної юрисдикції. Помічником судді може бути особа, яка: 1) є громадянином Республіки Польща і в повній мірі користується громадянськими та цивільними правами; 2) має бездоганний характер; 3) здобула юридичну освіту в Польщі та отримала ступінь магістра або іноземну освіту, визнану в Польщі; 4) досягла 24-річного віку (§ 2 ст. 155). Також важливо зазначити, що конкурсний відбір кандидатів на посаду помічника судді спрямований на вибір кандидата з найкращими знаннями та найвищою кваліфікацією, схильностями та загальними здібностями, необхідними для виконання обов'язків помічника судді (§ 2а ст. 155). Помічники суддів проходять обов'язкове навчання в Національній школі судочинства та прокуратури і стажування протягом року. Якщо в Україні законодавством передбачено здійснення керівництва помічника судді відповідним суддею, то керівництво помічника судді за польським законодавством здійснює голова відповідного суду (§ 1 ст. 22) [218].

В Республіці Польща державним органом, який під керівництвом Міністра юстиції здійснює підготовку, періодичне навчання та підвищення кваліфікації кадрів для судової системи, є Національна школа судочинства та прокуратури. Правовий статус цього органу визначається нормами Статуту Національної школи судочинства та прокуратури, затвердженого указом Міністра юстиції від 19 серпня 2015 року. У сфері кадрового забезпечення судової системи держави основними завданнями діяльності зазначеного органу є: 1) проведення судової підготовки, метою якої є отримання слухачами необхідних знань та практичної підготовки до зайняття посад судді; 2) підготовка та підвищення кваліфікації суддів з метою доповнення їх фахових знань та професійних навичок; 3) навчання та підвищення кваліфікації суддів, помічників суддів, а також посадових осіб судів з метою підвищення їх професійної кваліфікації; 4) проведення аналізів та досліджень, спрямованих на визначення компетенції та кваліфікації, необхідних для посади в судах з метою їх використання в навчальній діяльності; 5) проведення аналізів та досліджень, спрямованих на визначення потреб у навчанні суддів, помічників суддів, секретарів судів [220].

В контексті тематики наукового дослідження окрему увагу необхідно приділити вивченню особливостей кадрового забезпечення судової системи деяких країн пострадянського простору.

Основним зведеним нормативно-правовим документом, згідно норм якого здійснюється правове регулювання судоустрою і статусу суддів у *Республіці Білорусь*, є Кодекс Республіки Білорусь про судоустрій і статус суддів від 29 червня 2006 року (зі змінами від 24 березня 2021 року). У ст. 5 визначено структуру судової системи Республіки Білорусь, яка представлена: 1) Конституційним Судом Республіки Білорусь – органом судового контролю над конституційністю нормативних правових актів у державі, який здійснює судову владу у вигляді конституційного судочинства; 2) судами загальної юрисдикції, які здійснюють правосуддя у вигляді цивільного, кримінального, адміністративного судочинства та судочинства з економічних справ. При

цьому систему судів загальної юрисдикції становлять: районні (міські) суди; обласні (Мінський міський) суди, економічні суди областей (міста Мінська); Верховний Суд Республіки Білорусь. У системі судів загальної юрисдикції можуть створюватись спеціалізовані суди (ст. 28) [221].

Визначаючи суб'єктів кадрового забезпечення судової системи досліджуваної країни, серед них першочергово необхідно вказати Президента Республіки Білорусь. Саме він у відповідності до вимог ст. 81 Кодексу про судоустрій і статус судів [221] здійснює призначення суддів судів загальної юрисдикції: 1) суддів районних (міських), спеціалізованих, обласних (Мінського міського) судів, економічних судів областей (міста Мінська) – за поданням Голови Верховного Суду Республіки Білорусь; 2) суддів Верховного Суду Республіки Білорусь – за згодою Ради Республіки Національних зборів Республіки Білорусь за поданням Голови Верховного Суду Республіки Білорусь. Так само і припинення повноважень суддів за підставами, що мають вичерпний перелік, визначений у ст. 108 Кодексу про судоустрій і статус суддів, здійснюється Президентом: 1) припинення повноважень Голови та суддів Конституційного Суду Республіки Білорусь – за поданням Конституційного Суду Республіки Білорусь (на підставах, передбачених абз. 9 та 10 ч. 1 ст. 108) або поданням Голови Конституційного Суду Республіки Білорусь (з інших підстав, передбачених ч. 1 ст. 108), у тому числі на підставі особистої письмової заяви судді про відставку або про звільнення з посади за власним бажанням; 2) припинення повноважень суддів судів загальної юрисдикції (крім Голови та суддів Верховного Суду Республіки Білорусь), у тому числі за поданням Голови Верховного Суду Республіки Білорусь. Повноваження судді припиняються в день набрання чинності відповідним рішенням Президента Республіки Білорусь або в день, зазначений у цьому рішенні.

Що стосується призначення та звільнення працівників апарату суду, то такими повноваженнями наділяються голови відповідного суду. Наприклад, голова обласного (Мінського міського) суду призначає на посади та звільняє

з посад працівників апарату суду, у тому числі призначає на посади та звільняє з посад керівників структурних підрозділів апарату суду.

Повноваженнями з кадрового забезпечення судової системи наділені Вища кваліфікаційна колегія суддів Верховного Суду Республіки Білорусь та кваліфікаційні колегії суддів обласних (Мінського міського) судів та економічних судів областей (міста Мінська). Глава 8 розділу III Кодексу Республіки Білорусь про судоустрій і статус суддів містить норми щодо атестації суддів, що має на меті об'єктивну оцінку рівня їх професійних знань, ділових якостей та вміння застосовувати їх при здійсненні правосуддя. Важливо звернути увагу, що проведення атестації суддів здійснюється різними суб'єктами.

Крім проведення атестації суддів, голів та заступників голів відповідних судів існують й інші повноваження кваліфікаційних колегій, що також можна віднести до сфери кадрового забезпечення. Зокрема, Вища кваліфікаційна колегія суддів Верховного Суду Республіки Білорусь: 1) розглядає подання щодо осіб, які претендують на посаду заступника Голови та судді Верховного Суду Республіки Білорусь; 2) виступає на захист честі, гідності, прав та законних інтересів суддів; 3) дає висновки: про можливість призначення особи на посаду заступника Голови та судді Верховного Суду Республіки Білорусь, голови, заступника голови обласного (Мінського міського) суду, економічного суду області (міста Мінська), про наявність підстав для зупинення повноважень зазначених посадових осіб, про для їх відставки тощо [221]. Кваліфікаційні колегії суддів обласних (Мінського міського) судів та економічних судів областей (міста Мінська) в сфері кадрового забезпечення також: 1) розглядають подання щодо суддів, які призначаються на посаду голови, заступника голови суду, а також судді відповідного суду; 2) розглядають заяви про зарахування кандидатом до суддів; 3) виступають на захист честі, гідності, прав та законних інтересів суддів; 4) дають висновки: про можливість призначення осіб на посади суддів відповідних судів, голів та заступників голів судів; про підстав для



присвоєння кваліфікаційного класу, зниження у кваліфікаційному класі, позбавлення кваліфікаційного класу, звільнення з посад суддів відповідних судів; про наявність підстав для зупинення повноважень суддів відповідних судів; наявність підстав для відставки суддів відповідних судів; наявність підстав для припинення відставки суддів тощо [221].

Питаннями кадрового забезпечення на так званому локальному рівні займаються голови судів та їх перші заступники. Якщо проаналізувати окремі норми Кодексу про судоустрій і статус суддів, то можна дійти висновку, що повноваження з кадрового забезпечення районних (міських) судів та обласного (Мінського міського) суду у системі судів загальної юрисдикції відносяться до компетенції саме голови обласного (Мінського міського) суду. Підтвердженням зазначеному є вимоги ст. 39, згідно до вимог якої голова обласного (Мінського міського) суду керує роботою з формування резерву кадрів на посади суддів районних (міських), спеціалізованих судів, а також роботою з кадрового забезпечення, підвищення кваліфікації суддів та працівників апарату відповідного суду та нижчих судів (ст. 39). Якщо голова обласного (Мінського міського) суду здійснює саме керівництво роботою з кадрового забезпечення, підвищення кваліфікації суддів та працівників апарату відповідного суду, то організація цієї роботи, в тому числі щодо формування резерву кадрів на посади суддів районних (міських), спеціалізованих судів є повноваженнями його першого заступника (ст. 41) [221]. Загальне керівництво роботою з кадрами у судах загальної юрисдикції віднесено до компетенції Голови Верховного Суду Республіки Білорусь (ст. 54). Повноваження з організації роботи з формування резерву кадрів у судах загальної юрисдикції та підвищення кваліфікації суддів та працівників апаратів судів загальної юрисдикції входять до компетенції першого заступника Голови Верховного Суду Республіки Білорусь (ст. 55) [221]. Таким чином, з урахуванням висвітлених норм Кодексу про судоустрій і статус суддів доходимо наступного висновку: керівництво роботою з формування резерву кадрів на посади суддів, з

кадрового забезпечення, підвищення кваліфікації суддів та працівників апарату є повноваженнями саме голів відповідного суду (голови обласного (Мінського міського) суду – щодо кадрів відповідного суду та нижчих судів; Голови Верховного Суду Республіки Білорусь – щодо кадрів у судах загальної юрисдикції); в свою чергу, організаційними аспектами з реалізації зазначених питань займаються відповідні заступники (перший заступник голови обласного (Мінського міського) суду, перший заступник Голови Верховного Суду Республіки Білорусь).

Як бачимо, формування резерву кадрів на посади суддів, а саме керівництво та організація такої роботи, за білоруським законодавством входить до компетенції голови обласного (Мінського міського) суду та його першого заступника, Голови Верховного Суду Республіки Білорусь та його першого заступника. При цьому є окремі резерви кадрів на посади: заступників голів, суддів обласних (Мінського міського) судів, економічних судів областей (міста Мінська), голів, заступників голів, суддів районних (міських), спеціалізованих судів. Натомість підхід українського законодавця з врегулювання аналогічних питань є іншим. Формування та ведення резерву на заміщення вакантних посад судді регламентується окремим підзаконним нормативним актом – рішенням ВККС України «Про затвердження Положення про порядок розгляду питань та підготовки матеріалів щодо проведення добору кандидатів на посаду судді вперше» від 18 жовтня 2012 року № 214/пп-12. Формування та ведення загального резерву на заміщення вакантних посад суддів усіх місцевих судів загальної юрисдикції є прерогативою ВККС України [222]. Іншими словами, згідно українського законодавства існує лише загальний резерв на заміщення вакантних посад суддів усіх місцевих судів загальної юрисдикції.

Призначення на посаду судді вперше передбачає проходження спеціальної підготовки, що полягає в реалізації освітньої програми спеціальної підготовки, необхідної для зайняття посади судді, і включає навчання терміном до одного року в установі освіти з поєднанням

стажуванням в одному із судів загальної юрисдикції, в якому є вакантна посада судді або посада стажера судді під керівництвом судді, призначеного Головою Верховного Суду Республіки Білорусь. Провідною установою освіти Республіки Білорусь у системі перепідготовки та підвищення кваліфікації юридичних кадрів, у тому числі суддів, працівників судів є Інститут перепідготовки та підвищення кваліфікації суддів, працівників прокуратури, судів та установ юстиції Білоруського Державного Університету.

Досить цікавим є той факт, що білоруським законодавством не передбачено окремої посади помічника судді. Згідно Кодексу Республіки Білорусь про судоустрій і статус суддів правами та обов'язками секретаря судового засідання та помічника судді наділяється секретар судового засідання – помічник судді, який приймає участь у розгляді справ судами загальної юрисдикції в порядку, передбаченому законодавством.

Згідно білоруського законодавства особисті справи суддів ведуться кадровою службою, а саме: Секретаріату Конституційного Суду Республіки Білорусь – щодо судді Конституційного Суду Республіки Білорусь; апарату Верховного Суду Республіки Білорусь – щодо судді Верховного Суду Республіки Білорусь; апарату обласного (Мінського міського) суду – щодо судді обласного (Мінського міського) суду, районного (міського), спеціалізованого судів; апарату економічного суду області (міста Мінська) – щодо судді економічного суду області (міста Мінська) (ст. 72) [221]. Порядок формування та організації роботи з резервом кадрів на посади суддів, включених до кадрового реєстру Глави держави, встановлюється Президентом Республіки Білорусь, а на посади заступників голів, суддів обласних (Мінського міського) судів, економічних судів областей (міста Мінська), голів, заступників голів, суддів районних (міських), спеціалізованих судів – Пленумом Верховного Суду Республіки Білорусь [221].

Необхідно зауважити, що у кадровому забезпеченні судової системи Республіки Білорусь приймає участь також і Республіканська рада суддів, яка розглядає у межах своєї компетенції актуальні проблеми організаційного, кадрового, матеріально-технічного забезпечення діяльності судів, а також питання правового, матеріального та соціального стану суддів (ст. 150 Кодексу про судоустрій і статус суддів).

Розглядаючи законодавство про судоустрій і статус суддів *Республіки Молдова*, необхідно вказати два основні нормативні документи: Закон про судоустрій від 6 липня 1995 року (зі змінами від 17 вересня 2021 року) та Закон про статус судді від 20 липня 1995 року (зі змінами від 1 липня 2021 року). Правові положення щодо судової системи Республіки Молдова містяться у розділі II Закон про судоустрій. Ст. 15 встановлює, що правосуддя здійснюється такими судовими інстанціями: 1) Вищою судовою палатою; 2) апеляційними палатами; 3) судами. При цьому не виключається, що для окремих категорій судових справ можуть діяти спеціалізовані суди, а у судових інстанціях можуть діяти спеціалізовані колегії чи склади суду. Норми розділу III Закону про організацію судової влади присвячені іншим аспектам організації судових інстанцій. У ст. 46 визначається склад секретаріату судової інстанції, який представлений двома службами: службою судового діловодства та адміністративною службою. Повноваження служби діловодства Секретаріату судової інстанції полягають у забезпеченні діяльності суддів у процесі здійснення ними правосуддя. Саме у рамках служби судового діловодства створюються підрозділи секретарів судових засідань, помічників суддів, перекладачів, синхронних перекладачів, а також підрозділи узагальнення судової статистики, аналізу, систематизації та уніфікації судової практики, підрозділи документування та забезпечення судового процесу. В свою чергу, основним завданням адміністративної служби Секретаріату судової інстанції є забезпечення організаційної діяльності судової інстанції [223]. У Законі про судоустрій також визначається правовий статус помічників суддів. Ст. 47 проголошує, що

кожному судді допомагає у провадженні діяльності помічник судді, який є службовцем судової інстанції та допомагає судді у здійсненні його функцій. Вимоги до помічника судді є наступними: 1) особа, яка володіє дипломом ліценціата права або його еквівалентом; 2) має стаж роботи з юридичної спеціальності не менше одного року; 3) особа відібрана на посаду на підставі Закону про державну посаду та статус державного службовця [223]. Якщо звернутися до Закону Республіки Молдова про державну посаду та статус державного службовця від 4 липня 2008 року (зі змінами від 30 жовтня 2021 року), то заміщення вакантної чи тимчасово вакантної державної посади здійснюється: 1) за конкурсом; 2) у порядку просування по службі; 3) у порядку переведення; 3) у порядку відрядження; 4) у порядку забезпечення тимчасового виконання керівної державної посади (ст. 28). Конкурс на заміщення вакантної або тимчасово вакантної державної посади проводиться на основі принципів відкритого суперництва, прозорості, компетентності та професійних заслуг, а також рівного доступу до державних посад кожного громадянина (ст. 29) [224]. З огляду на зазначене можна зробити висновок, що призначенню на посаду помічника судді обов'язково передуює спеціальний відбір на конкурсних засадах, передбачених для заміщення вакантної чи тимчасово вакантної державної посади.

Вимоги до кандидатів на посаду судді закріплені у ст. 6 Закону Республіки Молдова про статус судді. Кандидатом на посаду судді може бути особа з бездоганною репутацією, яка має громадянство Республіки Молдова, місце проживання в країні та відповідає певним вимогам [225]. Важливо зазначити, що до проведення конкурсу на заміщення посади судді обов'язково здійснюється перевірка стану здоров'я кандидатів на посаду судді. Така вимога закріплена і в українському законодавстві, а саме у Положенні про порядок розгляду питань та підготовки матеріалів щодо проведення добору кандидатів на посаду судді вперше, затвердженому рішенням ВККС України від 18 жовтня 2012 року № 214/пп-12. Серед обов'язкових документів, які має подавати до ВККС України особа, яка

виявила бажання стати суддею, є висновок медичної установи про стан здоров'я кандидата (медичні документи, визнані ВККС України необхідними для підтвердження стану здоров'я кандидата) (абз. 6 п. 3.2) [222]. Голови та заступники голів судових інстанцій призначаються Президентом Республіки Молдова за поданням Вищої ради магістратури на чотирирічний термін та можуть обіймати відповідні посади трохи більше двох термінів поспіль [225].

З метою організації та функціонування судової системи здійснює діяльність Вища рада магістратури як незалежний орган, який є гарантом незалежності судової влади. Вища рада магістратури є важливим суб'єктом кадрового забезпечення судової системи країни, адже здійснює такі повноваження: 1) вносить пропозиції Президенту Республіки Молдова або, відповідно, Парламенту про призначення на посаду, просування до вищої судової інстанції, переведення до судової інстанції того ж рівня або до нижчестоящої судової інстанції, призначення на посаду голови або заступника голови судової інстанції або звільнення з посад суддів та заступників голів судових інстанцій; 2) приймає присягу суддів; 3) затверджує положення про критерії та процедуру відбору кандидатів на посаду судді, просування судді до вищої судової інстанції, призначення на посаду голови або заступника голови судової інстанції та переведення судді до судової інстанції того ж рівня або до нижчестоящої судової інстанції; 4) затверджує положення про проведення конкурсу на заміщення вакантних посад судді, голови або заступника голови судової інстанції та забезпечує організацію та проведення конкурсу; 5) приймає рішення про тимчасове зайняття посади голови або заступника голови суду, апеляційної палати або Вищої судової палати у разі наявності вакансії посади або тимчасового усунення з посади до зайняття вакантної посади в установленому законом порядку або скасування тимчасового усунення; 6) застосовує до суддів заходи заохочення; 7) призначає членів колегії з відбору та кар'єри суддів та колегії з оцінки діяльності суддів відповідно до своєї компетенції [226]. За характером визначених повноважень Вищої ради магістратури в Республіці

Молдова можна дійти висновку, що аналогічним до неї в Україні є Вища рада правосуддя як орган державної влади та суддівського врядування, який здійснює свою діяльність для забезпечення незалежності судової влади.

Що стосується підготовки та періодичного навчання кадрів для судової системи важливо зазначити наступне. В державі створений спеціальний орган – Національний інститут юстиції, правовий статус якого визначається нормами Закону Республіки Молдова про Національний інститут юстиції від 8 червня 2006 року (зі змінами від 28 березня 2020 року). Національний інститут юстиції здійснює початкове навчання кандидатів на посади судді, безперервне навчання діючих суддів, секретарів судового засідання, помічників суддів, начальників секретаріатів судових інстанцій, а також початкове та безперервне навчання інших осіб, які діють у сфері юстиції, у передбачених законодавством випадках [227]. За специфікою діяльності Національного інституту юстиції схожим державним органом в Україні є Національна школа суддів України. Відмінність же полягає в тому, що Національний інститут юстиції здійснює додатково підготовку прокурорів, їх консультантів, радників із пробації, адвокатів, які надають юридичну допомогу, гарантовану державою.

Оплата праці суддів регулюється окремим нормативним документом – Законом Республіки Молдова про оплату праці суддів та прокурорів від 23 грудня 2013 року (зі змінами від 29 червня 2018 року). Щомісячна заробітна плата судді, яку він має право отримувати за проваджувану ним діяльність, складається з посадового окладу та надбавок за діяльність на керуючих посадах. Аналіз норм зазначеного закону дає підстави констатувати, що посадовий оклад судді залежить від його трудового стажу на посаді судді, а надбавки за виконання обов'язків голови або заступника голови суду визначаються як фіксований відсоток від посадового окладу [228]. Оплата праці персоналу секретаріату судових інстанцій (служби судового діловодства та адміністративної служби) здійснюється відповідно до Закону Республіки Молдова про єдину систему оплати праці у

бюджетній сфері від 23 листопада 2018 року (зі змінами від 31 березня 2021 року). Регістр посад бюджетної сфери включає вісім груп занять, що відповідають областям діяльності у бюджетній сфері, серед яких сфера правосуддя [229]. Підстави для припинення повноважень судді визначено в ст. 26 Закону Республіки Молдова про статус судді, що мають вигляд вичерпного переліку. Подання про припинення повноважень судді висувається Вищою радою магістратури відповідно до Президента Республіки Молдова або Парламенту [225].

У *Грузії* основним нормативним документом, що регулює питання судоустрою в державі та правовий статус суддів, є Закон про загальні суди від 4 грудня 2009 року № 2257 (зі змінами від 4 січня 2021 року). Система загальних судів Грузії є уніфікованою і складається з наступних судів: окружний (міський) суд, апеляційний суд, Верховний суд Грузії. При цьому законодавцем передбачена можливість створення спеціалізованих судів, але лише в системі загальних судів. Також в системі загальних судів допускається створення військового суду для розгляду кримінальних справ, пов'язаних з цією державою, під час воєнного стану за указом Президента Грузії. Цим же наказом визначаються склад військового суду, його підсудність і порядок розгляду ним справ. Створення надзвичайних судів є неприпустимим [230]. Правове врегулювання питань відбору кандидатів на посаду судді районного (міського), апеляційного суду, Верховного Суду, здійснюється різними нормами закону та має свої особливості. Процедура відбору кандидатів на посаду судді Верховного Суду здійснюється Вищою радою юстиції Грузії, яка оголошує про початок процедури відбору через офіційні друковані ЗМІ Грузії та власний офіційний веб-сайт. Визначення форми заяви, яку подає особа для участі у процедурі відбору, та перелік документів, що додаються, відноситься також до компетенції Вищої ради юстиції. Відбір кандидатів на вакантні посади до Верховного Суду проводиться у декілька етапів, включаючи громадські слухання. Вища рада юстиції крім зазначеного лише висуває кандидата на зайняття вакантної



посади судді Верховного Суду, тоді як обрання цього кандидата є прерогативою Парламенту Грузії. Суддя Верховного Суду обираються Парламентом Грузії більшістю від повного складу за поданням Вищої ради юстиції Грузії довічно до досягнення ним граничного віку (65 років). У свою чергу заміщення вакантної посади судді в районних (міських) та апеляційних судах проходить шляхом проведення конкурсу, який оголошується Вищою радою юстиції Грузії оголошує через офіційний друкований орган Грузії. Суддя апеляційного суду та районних (міських) судів призначається Вищою радою юстиції [230]. Що стосується призначення голів судів, то Голови палат Верховного Суду обираються Пленумом Верховного Суду, Голова Апеляційного суду та заступник Голови призначаються Вищою радою юстиції Грузії, Голова районного (міського) суду призначається Верховним судом Грузії. Призначення та звільнення з посад працівників апарату суду здійснюється керівником суду, однак це не застосовується до керівника служби судових виконавців, судового виконавця, помічника судді та секретаря судового засідання. Якщо за українським законодавством помічник судді призначається керівником апарату відповідного суду, то законодавство Грузії закріплює таке повноваження за головою відповідного суду.

Повноваження Вищої ради юстиції Грузії визначені у ст. 49 Закону про загальні суди. З аналізу законодавчо закріпленого переліку, що не є вичерпним, до повноважень з кадрового забезпечення судової системи державки можна віднести такі: 1) призначає та звільняє суддів загальних судів Грузії (крім Голови та членів Верховного Суду); 2) визначити склад Кваліфікаційної екзаменаційної комісії; 3) затверджує штатний розпис та структуру апарату Вищої ради юстиції Грузії, посадовий оклад члена Вищої ради юстиції Грузії, посадові оклади та посади апарату та допоміжного апарату Вищої ради юстиції Грузії; 4) затверджує правила проходження стажування осіб, призначених на посаду судді в системі загальних судів Грузії; 5) затверджує порядок атестації персоналу районних (міських) та апеляційних судів; 6) у межах своїх повноважень у встановленому законом

порядку здійснює дисциплінарне провадження щодо суддів загальних судів Грузії; 7) приймає рішення про заохочення судді відповідно до закону тощо [230].

З метою професійної підготовки особи, призначеної на посаду судді в системі загальних судів Грузії, діє Вища школа правосуддя. Метою школи є розширити теоретичні знання слухача правосуддя та розвинути навички, необхідні для його практичної роботи, а також усвідомити слухачем свої майбутні обов'язки. У Вищій школі правосуддя окрім навчання осіб, призначених на посаду судді вперше, проходять підвищення кваліфікації діючі судді, що є обов'язковим раз на три роки.

Згідно ст. 69 Закону про загальні суди оплата праці судді складається з посадового окладу та надбавки. Важливо звернути увагу, що на відміну від врегулювання аналогічного питання в інших країнах, де оклад визначається по відношенню до середньої заробітної плати або до прожиткового мінімуму для працездатних осіб тощо, місячний оклад суддів Верховного Суду, апеляційного суду, районного (міського) суду, а також голів, перших заступників та заступників голів Верховного Суду, апеляційного суду та районного (міського) суду має фіксований розмір.

Організаційне керівництво апаратом суду здійснює керівник суду відповідно до правил, встановлених законодавством Грузії, а також у разі потреби в межах повноважень, визначених головою суду. Керівник суду призначає на посаду та звільняє з посади працівників апарату суду (крім керівника служби судових виконавців, судового виконавця, помічника судді та секретаря судового засідання) відповідно до правил, встановлених законодавством Грузії.

Таким чином, важливими суб'єктами кадрового забезпечення судової системи Грузії загальнодержавного рівня є Парламент, Вища рада юстиції, Верховний суд, Вища школа правосуддя. Водночас на локальному рівні питання організаційного забезпечення діяльності суду, в тому числі кадрового, входить до повноважень керівника апарату відповідного суду.

Загалом дослідження особливостей формування корпусу професійних суддів у США, Японії, Великобританії, ФРН, Італії, Республіці Польща, Республіці Білорусь, Республіці Молдова та Грузії виявило, що якоїсь типової або стандартної процедури щодо формування корпусу професійних суддів не існує. Способи добору та призначення суддів на посади різняться залежно від правових традицій і типів правових систем. Так само вони можуть бути різними у межах однієї правової сім'ї. У зарубіжних державах формування корпусу професійних суддів здійснюється переважно шляхом призначення на посади, однак у деяких країнах судді обираються (до прикладу, в окремих штатах США та Японії).

З огляду на розглянуті особливості кадрового забезпечення судової системи у окремих державах світу необхідно зробити наступні висновки. Якщо говорити про організаційну складову кадрового забезпечення судової системи, то їй притаманні специфічні властивості в залежності від законодавчого врегулювання питань судоустрою та статусу суддів в тій чи іншій країні. Можна дійти висновку, що суб'єктами кадрового забезпечення судової системи є наступні:

1) суб'єктами із загальними повноваженнями виступають глава держави (зокрема, Президент – в США, Республіці Польща, Республіці Білорусь, Республіці Молдова; королева – у Великобританії); Кабінет міністрів (в Японії); Парламент (в Грузії);

2) суб'єктами зі спеціальними повноваженнями є:

– на загальнодержавному рівні: органи, які здійснюють управління в судовій системі (в Італії та Республіці Молдова – Вища рада магістратури; в Республіці Польща – Національна рада судочинства; в Грузії – Вища рада юстиції); органи, які здійснюють підготовку, навчання та підвищення кваліфікації кадрів судової системи ( у США – Федеральний судовий центр; в Республіці Польща – Національна школа судочинства та прокуратури; в Республіці Білорусь – Інститут перепідготовки та підвищення кваліфікації суддів, працівників прокуратури, судів та установ юстиції Білоруського

Державного Університету; в Республіці Молдова – Національний інститут юстиції; в Грузії – Вища школа правосуддя);

– на локальному рівні в більшості досліджених країн питання організаційного забезпечення діяльності суду, в тому числі кадрового, входить до повноважень керівництва суду (голови або керівника апарату відповідного суду) (зокрема, в Республіці Польща, Республіці Білорусь, Республіці Молдова, Грузії).

Що стосується функціональної структури кадрового забезпечення судової системи у розглянутих зарубіжних країнах, то важливо виділити такі особливості її елементів:

*1) щодо добору (підбору, відбору) кадрів для судової системи:*

– суб'єкт, уповноважений призначати голову відповідного суду, у зарубіжних державах визначається по-різному (у США призначається відповідним судом (Верховним, окружним, районним); у Республіці Польща – міністром юстиції; у Республіці Молдова голови та заступники голів судових інстанцій призначаються Президентом; у Грузії Голови палат Верховного Суду обираються Пленумом Верховного Суду, Голова Апеляційного суду та заступник Голови призначаються Вищою радою юстиції Грузії, Голова районного (міського) суду призначається Верховним судом Грузії тощо);

– що стосується добору кандидатів на посади суддів, то зазвичай у законодавстві відповідної країни закріплюються вимоги до кандидата на посаду судді (виключення становить ФРН – жодних вимог щодо стажу, віку для першого призначення судді немає), у більшості країн існують відповідні резерви (або реєстри) кадрів на заміщення вакантних посад судді, водночас, у деяких країнах крім резерву на заміщення вакантних посад суддів створюються також окремі резерви (реєстри) кадрів на посади голів та заступників голів судів (Республіка Білорусь, Республіка Молдова);

– що стосується відбору на посаду помічника судді, то в більшості держав законодавчо врегульовано його здійснення на конкурсних засадах

(зокрема, в Республіці Польща, Республіці Молдова), водночас посада помічника судді у законодавстві різних країни різняться як за назвою, так і за обсягом повноважень (в Англії та Уельсі є посада судових клерків аналогічна до помічника судді; законодавством ФРН передбачена посада правозастосовника; в Республіці Білорусь правами та обов'язками секретаря судового засідання та помічника судді наділяється секретар судового засідання – помічник судді, тобто по суті помічником судді виступає секретар судового засідання);

*2) щодо призначення кадрів судової системи:*

– судді призначаються, як правило, главою держави (зокрема, Президентом – в США, Республіці Польща, Республіці Білорусь, Республіці Молдова; королевою – у Великобританії), однак це правило не є усталеним для всіх країн (наприклад, в Японії призначення всіх суддів здійснюється Кабінетом міністрів; у ФРН призначення суддів федеральних судів входить до компетенції Комітету з підбору суддів за участю федеральних міністрів та експертів, призначених Бундестагом; в Італії рішення з призначення на посади суддів приймається Вищою радою магістратури; у Грузії судді Верховного Суду обираються більшістю голосів та призначаються Парламентом, а судді апеляційного суду та районних (міських) судів – Вищою радою юстиції);

– призначення на посади працівників апарату суду, у тому числі призначення на посади керівників структурних підрозділів апарату суду, може бути як в межах компетенції голови суду (Республіка Білорусь, Республіка Молдова), так і керівника апарату суду (Грузія);

– призначення на посади помічників суддів, так само як і секретарів судових засідань, як правило, входить до компетенції голови суду (Республіка Польща, Республіка Молдова, Грузія), а не керівника апарату відповідного суду, як це передбачено українським законодавством;

*3) щодо підготовки та періодичного навчання кадрів для судової системи:* з метою професійної підготовки осіб, які призначаються на посаду

суддів вперше, та підготовки діючих суддів для підвищення кваліфікації, а також кандидатів на посаду помічника судді та інших спеціалістів для укомплектування висококваліфікованими спеціалістами судової системи створюються відповідні державні органи (в Республіці Польща – Національна школа судочинства та прокуратури; в Республіці Білорусь – Інститут перепідготовки та підвищення кваліфікації суддів, працівників прокуратури, судів та установ юстиції Білоруського Державного Університету; в Республіці Молдова – Національний інститут юстиції; в Грузії – Вища школа правосуддя тощо); в деяких країнах обов'язковим є проходження спеціального навчання для кандидата на посаду судді (зокрема, у Японії та ФРН) або кандидата на посаду помічника судді (в Республіці Польща);

*4) щодо оплати праці:*

– положення щодо оплати праці суддів можуть закріплюватися як у нормативних документах про статус суддів (Грузія), так і визначатися нормами окремих законів (законом у Республіці Молдова, підзаконним нормативно-правовим актом у Республіці Білорусь тощо), і зазвичай складається з посадового окладу і надбавок; водночас місячний оклад судді може визначатися в різний спосіб, зокрема, по відношенню до середньої заробітної плати, до прожиткового мінімуму для працездатних осіб або взагалі мати фіксований розмір;

– помічники суддів також мають право на оплату праці, при цьому розмір заробітної плати у зарубіжних державах різниться (до прикладу, в США середня заробітна плата судових клерків становить близько 54 000 доларів США; у Великобританії стартова заробітна плата для судових клерків-стажерів становить від 20 000 до 30 000 фунтів стерлінгів на рік, тоді як більш досвідчені судові клерки отримують від 40 000 до 50 000 фунтів стерлінгів);

*5) щодо припинення діяльності кадрів в органах судової системи (звільнення, припинення повноважень):*

– припинення повноважень суддів може здійснюватися главою держави (зокрема, Президентом – в США, Республіці Польща, Республіці Білорусь, Республіці Молдова; королевою – у Великобританії), Кабінетом міністрів (в Японії), Парламентом (в Грузії); законодавче закріплення підстав для припинення повноважень суддів, як правило, мають форму вичерпного переліку;

– що стосується працівників апарату суду, то звільнення з посад працівників апарату суду, у тому числі з посад керівників структурних підрозділів апарату суду, може відноситися як до компетенції голови суду (Республіка Білорусь, Республіка Молдова), так і керівника апарату суду (до прикладу, США, Грузія).

### **3.2. Сучасні проблеми кадрового забезпечення судової системи України та основні напрями вдосконалення його організаційно-правових засад**

В умовах сьогодення важливим завданням подальшого розвитку правосуддя є підняття на більш високий якісний рівень верховенства права у суспільстві та забезпечення кожній людині права на справедливий розгляд її справи незалежним і неупередженим судом. Тому, реформування судової системи завжди залишається актуальним та пріоритетним завданням. Судова реформа, що поетапно проходить в нашій державі, направлена на побудову незалежного, відкритого, справедливого, ефективного суду, який дієво забезпечить принцип верховенства права і буде користуватися довірою та повагою суспільства.

Ефективність правосуддя залежить не лише від визначених процесуальних форм її здійснення, професійної якості всього суддівського корпусу, але й безпосередньої зовнішньої і внутрішньої організаційної, управлінської діяльності суду. Безумовно, належна організація роботи та взагалі здійснення ефективного судочинства безпосередньо залежить від

знань та професійної якості як керівництва кожного суду, так і кожного окремого працівника, проте, зрушення порушених питань значною мірою залежить від знаходження відповідних законодавчих способів їх розв'язання. Сьогодні, судова влада є однією із складових державної влади, а дієва система правосуддя повинна бути фундаментом правової держави.

Судовій системі потрібен новий погляд на проблематику управління персоналом. В сучасних умовах корінним чином змінилася роль людини у роботі державних органів. Людина є не тільки важливим елементом трудового процесу в тій чи іншій державній установі, а й головним стратегічним ресурсом. Якби не були прекрасні ідеї, нові технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо.

Зазначимо, що роль кадрового забезпечення в загальному вигляді було визначено у Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, затвердженій указом Президента України від 1 лютого 2012 року (нині втратив чинність). Мету державної кадрової політики встановлено як забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою [231]. Станом на сьогодні положення зазначеної Стратегії не мають юридичної сили, натомість нового нормативного документу з визначення пріоритетних напрямів державної кадрової політики, її цілей та завдань, особливостей реалізації діюче українське законодавство не містить.

Напрями вирішення питань кадрового забезпечення судової системи було визначено ще у Стратегії реформування системи судоустрою, правосуддя та інших суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки. У 2021 році було прийнято нову Стратегію розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки, затверджену указом Президента України від 11 червня 2021 року. Серед напрямів розвитку сучасної системи правосуддя важливе значення відведено зміцненню



незалежності судової влади та підзвітності суспільству. З метою зміцнення незалежності судової влади та підзвітності стосовно органів суддівського врядування та самоврядування основними заходами визначено забезпечення:

- оптимізації органів системи правосуддя шляхом створення автономних кадрового і дисциплінарного органів, члени яких призначаються на конкурсних засадах (із залученням до конкурсного відбору міжнародних експертів), безперервність здійснення кадровим та дисциплінарним органами їхніх функцій;

- постійного та поетапного оновлення складу органів суддівського врядування та самоврядування;

- вжиття заходів щодо збереження кадрового потенціалу апаратів та служб інспекторів органів суддівського врядування;

- запровадження порядку призначення Вищою радою правосуддя суддів на адміністративні посади в судах із переліку кандидатур, які розглядалися на зборах суддів, у випадку тривалого необрання зборами суддів голови суду чи його заступника (заступників) тощо [147].

В основі будь якої роботи з кадрами лежить кадрова політика. Процес кадрового забезпечення судової системи, безперечно, повинен базуватися на кадровій політиці. Іншими словами, ефективність кадрового забезпечення судової системи держави знаходиться у прямій залежності від потенціалу грамотно сформованої кадрової політики системи судоустрою. Тому актуальним є визначення на рівні законодавства стратегічних напрямів державної кадрової політики у судовій системі країни, її цілей та завдань, особливостей реалізації.

З урахуванням вище викладеного та з метою визначення концептуальних засад щодо розвитку кадрової політики у системі судоустрою держави доцільним вбачається розроблення та прийняття Концепції кадрової політики в системі судоустрою України, в якій пропонуємо визначити наступні положення: 1) правову основу Концепції кадрової політики в системі судоустрою України; 2) поняття та мету кадрової

політики в системі судоустрою України; 3) фактори, що впливають на ефективність формування та реалізації кадрової політики; 4) основні принципи кадрової політики в системі судоустрою; 5) основні проблеми кадрової політики в системі судоустрою України та напрями її розвитку; б) цілі та завдання кадрової політики в системі судоустрою; 7) очікувані результати по досягненню поставлених цілей та виконання визначених завдань з реалізації кадрової політики в системі судоустрою держави тощо.

Однією з характерних рис сучасного і добре організованого суду є чіткий розподіл повноважень між суддями і адміністративним персоналом, а також між головою суду і керівником апарату суду. Мова йде про те, що функції, які не є суддівськими за своєю природою і не обов'язково мають виконуватися суддями, в максимально можливій мірі передаються іншим працівником суду, включаючи секретарів, а особливо – керівнику апарату суду. Таким чином, серед нагальних питань у сфері організаційного, а точніше кадрового забезпечення судової системи держави є пошук можливих шляхів з раціонального розподілення повноважень між головою суду та керівником апарату відповідного суду.

В контексті вивчення питань вдосконалення кадрового забезпечення судової системи в Україні актуальним залишається розмежування повноважень голови суду та керівника апарату суду. З цього приводу зазначимо, що цілком логічним є прагнення до залишення за головою суду суто представницьких функцій, повноважень у сфері судової статистики та узагальнення, повноважень щодо організації заходів, спрямованих на підвищення кваліфікаційного рівня суддівського корпусу. Необхідно також визнати й те, що керівник апарату суду таки ще не набув того статусу в нашій країні, який дозволив би йому самостійно вирішувати важливі питання організаційного забезпечення судочинства. Тому, з огляду на недосконалість законодавчого врегулювання та з метою оптимізації розподілу функціональних обов'язків між головою суду та керівником апарату суду, перш за все, є доцільним встановлення меж повноважень керівників апаратів

судів шляхом внесення змін до Закону України «Про судоустрій та статус суддів» за такими напрямками:

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

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

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

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

Чітке визначення функцій голови суду та керівника апарату суду призведе до більш злагодженої роботи апарату суду, дозволить підвищити рівень організації роботи персоналу та позитивно відобразиться на етапі відправлення правосуддя. Важливим також є і той факт, що із вирішенням питань, пов'язаних з розмежуванням адміністративно-управлінських функцій голови суду та керівника апарату, необхідно також вирішити питання стосовно професійної підготовки осіб, що займають посади керівників

апарату судів. Вони повинні отримувати знання не тільки у сфері юриспруденції, але й у сфері управління та менеджменту.

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

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

Одним із важливих аспектів стратегічного планування роботи суду є комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня знань, умінь, навичок для відповідальних працівників суду. Необхідно щорічно розробляти плани

занять в системі підвищення професійної підготовки працівників апарату суду, плани надання індивідуальної методичної допомоги з різних питань, тематика яких в свою чергу повинна формуватися на підставі проведення щорічного оцінювання роботи відповідальних працівників апарату суду, проведення перевірок стану формування судових справ, а також стану ведення загального діловодства тощо.

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

Не можна забувати і про кадрове планування. При встановленні елементів функціональної структури кадрового забезпечення судової системи та дослідженні особливостей кожного з них нами було визнано, зокрема, важливість кадрового планування. Як ефективний засіб судового адміністрування кадрове планування дозволяє визначити конкретних виконавців, вивчити та визначити не тільки кількісні, але і якісні потреби в кадрах, розробити планові заходи з метою контролю кадрового забезпечення судової системи, здійснювати контроль за своєчасністю та якістю проведення таких заходів, розробити матеріали рекомендаційного, інформаційного, інструктивного характеру, спрямованих на подальше вдосконалення роботи з кадрами тощо.

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

В контексті виявлення проблем кадрового забезпечення судової системи України окрему увагу слід приділити визначенню суб'єктів, які здійснюють повноваження, що передбачають керівництво роботою та її організацію з підтримання кваліфікації суддів відповідного суду (шляхом їх підготовки у НШС України) та підвищення їхнього професійного рівня (шляхом періодичного навчання у НШС України), а також підготовки (підвищення кваліфікації) працівників апаратів судів. В Законі України «Про судоустрій і статус суддів» що стосується повноважень голови місцевого суду, то одним з них визначено сприяння виконанню вимог щодо підвищення кваліфікації суддів місцевого суду (п. 8 ч. 1 ст. 24). Так само голова вищого спеціалізованого суду сприяє виконанню вимог щодо підтримання кваліфікації суддів вищого спеціалізованого суду та підвищення їхнього професійного рівня (п. 8 ч. 1 ст. 34) [3]. Що стосується питань підвищення кваліфікації працівників апаратів судів, то у Законі України «Про судоустрій і статус суддів» лише визначено, що забезпечення необхідних умов для цього є компетенцією ДСА України (п. 5 ч. 1 ст. 152). Натомість Регламент Національної школи суддів України містить положення щодо підготовки працівників апаратів судів, що передбачає підвищення їх кваліфікації з метою оперативного і якісного забезпечення діяльності суду [155]. При цьому не визначено хто саме займається питаннями щодо сприяння підготовки (підвищення кваліфікації) працівників апаратів судів, а отже воно фактично законодавчо не врегульоване.

Так само можна констатувати законодавчу невизначеність у питаннях керівництва роботою та її організації щодо підтримання та підвищення кваліфікації суддів відповідного суду. Зауважимо, що підтримання кваліфікації суддів шляхом підготовки та підвищення їх кваліфікації шляхом періодичного навчання є двома різними категоріями, як це впливає з Регламенту НШС України. При цьому згідно норм Закону України «Про судоустрій і статус суддів» серед повноважень голови місцевого суду визнано сприяння виконанню вимог щодо підвищення кваліфікації суддів

місцевого суду (п. 8 ч. 1 ст. 24), тоді як до повноважень голови апеляційного, вищого спеціалізованого та касаційного суду віднесено сприяння виконанню вимог як щодо підтримання кваліфікації суддів (апеляційного, вищого спеціалізованого, касаційного суду), так і щодо підвищення їхнього професійного рівня (п. 8 ч. 1 ст. 29, п. 8 ч. 1 ст. 34, п. 9 ч. 6 ст. 42 відповідно) [3].

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

При дослідженні досвіду кадрового забезпечення судової системи у зарубіжних країнах більш детально було проаналізовано окремі норми білоруського законодавства про судоустрій і статус суддів з визначення повноважень голів судів та їх заступників щодо кадрового забезпечення судів, підвищення кваліфікації суддів та працівників апарату відповідного суду. Зокрема, висвітлені норми Кодексу Республіки Білорусь про судоустрій і статус суддів дали підстави для висновку, що керівництво роботою з формування резерву кадрів на посади суддів, з кадрового забезпечення, підвищення кваліфікації суддів та працівників апарату суду є повноваженнями саме голів відповідного суду (голови обласного (Мінського міського) суду – щодо кадрів відповідного суду та нижчих судів; Голови Верховного Суду Республіки Білорусь – щодо кадрів у судах загальної юрисдикції); в свою чергу, організаційними аспектами з реалізації

зазначених питань займаються відповідні заступники (перший заступник голови обласного (Мінського міського) суду, перший заступник Голови Верховного Суду Республіки Білорусь).

На наше переконання, зазначене розподілення між головою суду та його заступником повноважень з кадрового забезпечення, що полягає відповідно у здійсненні керівництва такою роботою та її організацією, необхідно взяти до уваги. Позитивний аспект такого розподілення полягає у тому, що наділення заступника голови суду повноваженнями з організації роботи з кадрового забезпечення, підвищення кваліфікації суддів та працівників апарату суду (тобто реалізації цього напрямку) дозволяє зменшити рівень навантаження на голів відповідних судів.

З огляду на здійснений аналіз норм законодавства Республіки Білорусь про судоустрій і статус суддів та з урахуванням норм діючого українського законодавства пропонуємо внести наступні зміни до Закону України «Про судоустрій і статус суддів», що стосуються повноважень голови суду (місцевого, апеляційного, вищого спеціалізованого, касаційного) в сфері кадрового забезпечення діяльності суду:

1) п. 8 ч. 1 ст. 24 викласти в такій редакції: «здійснює керівництво роботою з кадрового забезпечення, підтримання кваліфікації суддів місцевого суду та підвищення їхнього професійного рівня, підвищення кваліфікації працівників апарату місцевого суду»;

2) п. 8 ч. 1 ст. 29 викласти в такій редакції: «здійснює керівництво роботою з кадрового забезпечення, підтримання кваліфікації суддів апеляційного суду та підвищення їхнього професійного рівня, підвищення кваліфікації працівників апарату апеляційного суду»;

3) п. 8 ч. 1 ст. 34 викласти в такій редакції: «здійснює керівництво роботою з кадрового забезпечення, підтримання кваліфікації суддів вищого спеціалізованого суду та підвищення їхнього професійного рівня, підвищення кваліфікації працівників апарату вищого спеціалізованого суду»;



4) п. 9 ч. 6 ст. 42 викласти в такій редакції: «здійснює керівництво роботою з кадрового забезпечення, підтримання кваліфікації суддів касаційного суду та підвищення їхнього професійного рівня, підвищення кваліфікації працівників структурного підрозділу апарату Верховного Суду, який здійснює організаційне забезпечення діяльності відповідного касаційного суду».

Водночас організацію роботи з кадрового забезпечення, підтримання кваліфікації суддів та підвищення їхнього професійного рівня, підвищення кваліфікації працівників апарату суду вважаємо доцільним віднести до повноважень заступника голови відповідного суду (місцевого, апеляційного, вищого спеціалізованого, касаційного).

Також доцільно зазначити, що у Регламенті Національної школи суддів України передбачено проведення курсів навчання для підвищення кваліфікації суддів, які тимчасово відсторонені від здійснення правосуддя. Зокрема, встановлено, що такі курси проводяться для суддів, які тимчасово відсторонені від здійснення правосуддя для проходження перепідготовки за результатами кваліфікаційного оцінювання, якщо можливість здійснення суддею правосуддя у відповідному суді не підтверджена [155]. В Законі України «Про освіту» перепідготовка як післядипломна освіта визначається як освіта дорослих, спрямована на професійне навчання з метою оволодіння іншою (іншими) професією (професіями) [149]. Тобто сутність перепідготовки полягає в оволодінні особою шляхом професійного навчання іншої професії. На нашу думку, використання конструкції «проходження перепідготовки» до суддів вбачається не зовсім коректним, адже за відсутності підтвердження можливості здійснення суддею правосуддя у відповідному суді такий суддя не оволодіває новою професією. В даному випадку більш доцільно говорити про «спеціалізацію» як профільну спеціалізовану підготовку з метою набуття особою здатності виконувати завдання та обов'язки, що мають особливості в межах спеціальності [149]. З урахуванням зазначеного пропонуємо внести зміни до Регламенту

Національної школи суддів України, а саме у пп.пп. 1.2, 1.4 п. 1, пп. 8.1 п. 8 глави 3 слова «для проходження перепідготовки» замінити відповідно словами «для проходження спеціалізації», а у пп. 1.1 п. 1 глави 3 слова «програм перепідготовки суддів» замінити словами «**програм проходження спеціалізації суддів**».

Окрему увагу необхідно приділити законодавчій визначеності правового статусу заступника голови суду. Ст. 20 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» визначає засади обрання заступників голів місцевого, апеляційного, вищого спеціалізованого суду та Верховного Суду України. Заступники голів місцевого, апеляційного, вищого спеціалізованого суду обираються на посади зборами суддів відповідного суду шляхом таємного голосування більшістю від кількості суддів відповідного суду строком на три роки, але не більш як на строк повноважень судді, у порядку, визначеному законом. Заступника голови Верховного Суду України обирає на посаду та звільняє з посади Пленум Верховного Суду [3]. Тобто законодавством про судоустрій і статус суддів передбачено порядок обрання заступників голів судів, коло суб'єктів, які обирають та звільняють з такої посади.

Ст.ст. 24, 29, 34 та 42 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [3] закріплено повноваження голови місцевого, апеляційного, вищого спеціалізованого, касаційного суду, серед яких визначення адміністративних повноважень їх заступників. Зазначається тільки, що заступники голови місцевого, апеляційного, вищого спеціалізованого, касаційного суду здійснюють адміністративні повноваження, визначені головою відповідного суду (ст.ст. 25, 30, 35, 42). Тобто законодавче закріплення повноважень заступника голови відповідного суду (місцевого, апеляційного, вищого спеціалізованого, касаційного) відсутнє.

Неможливо переоцінити роль заступника голови суду, адже виконуючи покладені на нього функції він багато в чому допомагає розвантажити роботу голови відповідного суду, а в деяких випадках (відсутність з поважних

причин, наявність вакантної посади голови суду) взагалі виконує обов'язки останнього. В цьому контексті вирішення питань кадрового забезпечення не є виключенням. До прикладу, коли нами досліджувалися особливості кадрового забезпечення судової системи у Республіці Білорусь, було встановлено, що якщо голова суду здійснює саме керівництво роботою з кадрового забезпечення, підвищення кваліфікації суддів та працівників апарату відповідного суду, то організація цієї роботи є повноваженнями його заступника. Таким чином, нагальним питанням є деталізація обсягу адміністративних повноважень заступників голів відповідних судів (місцевого, апеляційного, вищого спеціалізованого, касаційного), що можливо шляхом законодавчого їх закріплення, а саме у Законі України «Про судоустрій і статус суддів». Зокрема, серед повноважень заступника голови відповідного суду (місцевого, апеляційного, вищого спеціалізованого, касаційного) доцільно визначити організацію роботи з кадрового забезпечення, підтримання кваліфікації суддів та підвищення їхнього професійного рівня, підвищення кваліфікації працівників апарату суду.

Виявлення проблем кадрового забезпечення судової системи держави на сучасному етапі дає підстави стверджувати, що існує нагальна потреба в узгодженні законодавчих актів, нормами яких врегульовані питання правового статусу помічників суддів, з трудовим законодавством та нормами щодо порядку їх призначення на посаду, перебування на займаній посаді та звільнення з посади. Зазначене пояснюється невизначеністю багатьох питань щодо відбору кандидатів на посаду помічника судді (відсутність у законодавстві обов'язкової вимоги щодо проведення конкурсного відбору кандидатів на посаду помічника судді, складання відповідних іспитів, проходження попереднього стажування тощо). Проблемні аспекти щодо визначення правового статусу помічника судді пов'язані також з відсутністю у помічника судді статусу державного службовця, що говорить про наступне: відсутність у законодавстві обов'язкової вимоги щодо проведення конкурсного відбору кандидатів на посаду помічника судді; неможливість

притягнення до відповідальності як суб'єкта, на якого поширюється дія Закону України «Про запобігання корупції»; звільнення від обов'язкового проходження підвищення кваліфікації тощо.

Науковцями неодноразово зверталася увага на необхідності нормативно-правового впорядкування інституту помічників суддів. Серед пропонованих змін до законодавства, зокрема, можна зазначити наступні: чітке розмежування функцій і повноважень суддів і помічників суддів; позбавлення суддів права добирати собі помічників особисто; повноваженнями з формування інституту помічників суддів у судах загальної юрисдикції наділити керівника апарату відповідного суду тощо [232, с. 15; 170, с. 135]. На думку дослідників даного питання, саме керівник апарату суду має забезпечити добір кандидатур на посаду помічника судді, перевірку їх відповідності вимогам, передбаченим законами про судоустрій та про державну службу (громадянство, освіта, судимість, тощо), за тією ж процедурою, яка стосується співробітників апарату суду – державних службовців [232, с. 16].

Сьогодні необхідно переглянути роль помічника судді, щоб перетворити цю посаду на престижну правову професію, яка б більше сприяла ефективному функціонуванню судової системи. За період існування посади помічника судді ця категорія працівників проявила себе як ефективні працівники апарату суду, здатні істотно допомогти суддям в умовах збільшення їх навантаження. Основними завданнями помічника судді є складання проектів документів, підбір законодавства та судової практики, необхідних для розгляду судової справи, ознайомлення учасників процесу з матеріалами судової справи, підготовка матеріалів для розгляду судової справи, контроль за виконанням відповідних документів тощо. Головним стимулом для особи, яка обіймає цю посаду, має бути кар'єрний зріст: робота помічника судді – крок на шляху до суддівської посади. Необхідно, щоб помічники суддів мали б перевагу перед іншими кандидатами в судді, оскільки вони, перебуваючи на своїй посаді, набувають відповідних знань,

умінь і навичок, ознайомлені з такою роботою зсередини, фактично проходять стажування на посаду судді.

Дослідження особливостей правового регулювання статусу помічника суддів у зарубіжних країнах показало, що відбір кандидатів на цю посаду проводиться на конкурсних засадах (зокрема, в Республіці Польща, Республіці Молдова). У деяких країнах обов'язковим є проходження кандидатом на посаду помічника суддів спеціального навчання або стажування (в Японії, Англії та Уельсі, Республіці Польща). Також необхідно акцентувати, що призначення на посади помічників суддів, так само як і секретарів судових засідань, як правило, входить до компетенції голови суду (Республіка Польща, Республіка Молдова, Грузія), а не керівника апарату відповідного суду, як це передбачено українським законодавством.

Зазначимо, що діюче українське законодавство відносить помічників суддів до працівників патронатної служби у суді, тобто вони не є державними службовцями. Однак, до законодавчих нововведень, що відбулися у 2018 році у зв'язку з прийняттям рішення Ради суддів України щодо затвердження Положення про помічника судді, помічники суддів мали статус державного службовця. Відсутність у помічника судді статусу державного службовця говорить по наступне: для кандидатів на посаду помічника судді не проводиться обов'язків конкурсний відбір; вони не є суб'єктами, на яких поширюється дія Закону України «Про запобігання корупції»; вони не проходять підвищення кваліфікації тощо. Водночас, роль помічника судді є відповідальною, адже вони готують проекти рішень, що ухвалюються суддями, тобто володіють важливою інформацією; приймають участь у судовому процесі (на практиці часто вчиняють дії процесуального характеру) тощо. Не маючи статусу державного службовця помічнику судді, до прикладу, не забороняється працювати в юридичній організації, фірмі, що можуть виступати учасниками тієї чи іншої судової справи, що спричиняє корупційні ризики. Таким чином, помічника судді неможливо притягнути до

відповідальності як суб'єкта, на якого поширюється дія Закону України «Про запобігання корупції».

Також необхідно звернути увагу на вимоги до кандидатів на посаду помічника судді, зокрема, відсутності стажу роботи з юридичної спеціальності. Як видно з Положення про помічника судді [118], якщо для зайняття посади помічника судді Верховного Суду є обов'язковим стаж професійної діяльності у сфері права не менше трьох років, то до кандидатів у помічників суддів місцевого, апеляційного взагалі не передбачено наявність якогось стажу.

Таким чином, з метою врегулювання проблемних аспектів правового статусу помічника судді доцільним є наступне: 1) закріплення за помічником судді статусу державного службовця; 2) обов'язковість спеціального відбору кандидатів на посаду помічника судді на конкурсних засадах; 3) обов'язковість проходження попереднього стажування до призначення на посаду помічником судді у НШС України; 4) періодичне проходження підвищення кваліфікації шляхом навчання у НШС України; 5) включення до вимог стосовно кандидатів на посаду помічника судді наявність стажу професійної діяльності у сфері права не менше одного року; 6) віднесення призначення на посаду помічника судді до повноважень голови відповідного суду тощо.

Досліджуючи специфіку кадрового забезпечення судової системи країни важливо звернути увагу, що у судах створюються відділи кадрового забезпечення. Правовий статус, особливості діяльності, компетенція тощо відділу кадрового забезпечення визначаються та регулюються локальними нормативними актами відповідного суду, а саме вони здійснюють свою діяльність у відповідності до Положення, затвердженого керівником апарату суду. Так, наприклад, діяльність відділу кадрового забезпечення Господарського суду Івано-Франківської області врегульовано Положенням про відділ кадрового забезпечення – службу управління персоналом господарського суду Івано-Франківської області; Компетенція Відділу

управління персоналом та інформаційного забезпечення Київського окружного адміністративного суду також визначається локальним нормативним актом суду – Положенням, що затверджене наказом Керівника апарату Київського окружного адміністративного суду.

Важливість такого локального документу суду полягає в тому, що ним визначається вагомий обсяг повноважень відділу кадрового забезпечення суду в напрямку проведення роботи з кадрами. Зокрема, це стосується таких питань: планування та організація заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців; забезпечення планування службової кар'єри; планомірне заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності; стимулювання кадрів просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків; здійснення планування підготовки суддів відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» і професійного навчання працівників апарату суду тощо [131; 132]. Як було з'ясовано раніше, спроба у 2014 році затвердити Типове положення про службу персоналу суду так і не була реалізована. Водночас, аналіз окремих локальних нормативних актів судів з визначення статусу відділів кадрового забезпечення дає підстави констатувати, що форма закріплення повноважень служб управління персоналу, у тому числі з планування, повністю взята з Типового положення про службу персоналу місцевого, апеляційного судів, що на сьогоднішній день не діючий. Отже, нагальною є потреба в затвердженні такого Типового положення, яким би визначався статус відділу кадрового забезпечення (служби/ сектору управління персоналом), його завдання та повноваження, повноваження керівника цього структурного підрозділу відповідного суду тощо, як базового документу для прийняття локальних нормативних документів суду із регулювання зазначених питань.

На сьогоднішній день важливим питанням у сфері кадрового забезпечення судової системи України залишається нагальна необхідність

автоматизації спеціальних перевірок, що провадяться стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, що передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища. Закон України «Про судоустрій і статус суддів» визначає порядок проведення добору кандидатів на посаду судді, обов'язковим елементом якого є також організація проведення ВККС України щодо зазначених осіб спеціальної перевірки [3]. Постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 року № 171 затверджено Порядок проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком. До вичерпного переліку посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, віднесені і посади суддів [233].

Однією з останніх подій у напрямку створення системи автоматизації спеціальних перевірок стала зустріч представників Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) та Державної судової адміністрації, що відбулася 17 серпня 2021 року, з метою обговорення ходу реалізації проекту автоматизації спеціальних перевірок та долучення до цього процесу ДСА України. Голова НАДС Наталія Алюшина звернула увагу, що станом на сьогодні існує застарілий механізм процедури спеціальних перевірок, який забирає багато часових та людських ресурсів та є неефективним, коли такі перевірки треба провести у стислі строки. Тому НАДС зроблено ряд кроків у напрямку швидкого проведення спеціальних перевірок та без застосування значних ресурсів. Зокрема, НАДС підготовлена інструкція електронного обміну інформацією між державними органами і НАДС. Створення автоматизованої системи перевірок осіб, які претендують на зайняття посади, категорії призначення (обрання) на які здійснюється Президентом, Верховною Радою або Кабінетом Міністрів України. Роль НАДС у загальній системі спеціальних перевірок полягає у підготовці, направленні запитів та поданні узагальненої інформації за результатами спеціальних перевірок до Офісу Президента, Апарату Верховної Ради,



Секретаріату Кабінету Міністрів України. Учасниками обміну інформацією є також 9 державних органів, що проводять спеціальні перевірки. Зокрема, з боку ДСА України вже виражена готовність до участі в автоматизованому обміні інформацією. Тому сьогодні триває процес погодження організаційно-технічних і практичних сторін співпраці між НАДС та ДСА України [234].

З огляду на викладене, можна сформулювати *основні проблемні питання в сфері кадрового забезпечення судової системи України*, що одночасно існують в організаційній і функціональній його складових та потребують пошуку можливих напрямів їх раціонального вирішення:

– відсутність визначення концептуальних засад щодо розвитку кадрової політики в судовій системі держави на законодавчому рівні;

– недосконалість законодавчого врегулювання щодо розподілення повноважень між головою суду та керівником апарату суду з питань кадрової роботи, що, зокрема, стосується: кадрового планування; відбору, призначення на посади та звільнення з посад працівників апарату суду, помічників суддів; затвердження чітко визначеного обсягу службових повноважень за посадою кожного працівника апарату суду; забезпечення працівників апарату суду необхідними для роботи засобами, здоровими та безпечними умовами праці; підвищення кваліфікації працівників апарату суду; організації режиму робочого часу та часу відпочинку; застосування до працівників апарату суду заходів дисциплінарного впливу тощо;

– невизначеність суб'єктів, які здійснюють повноваження, що передбачають керівництво роботою та її організацію з підтримання кваліфікації суддів відповідного суду (шляхом їх підготовки у НШС України) та підвищення їхнього професійного рівня (шляхом періодичного навчання у НШС України);

– використання у нормах діючого Закону України «Про судоустрій і статус суддів» (ст.ст. 24, 29, 34, 42) при визначенні переліку повноважень голови суду (місцевого, апеляційного, вищого спеціалізованого, касаційного) законодавчих конструкцій «сприяння виконанню вимог щодо підтримання

кваліфікації суддів», «сприяння виконанню вимог щодо підтримання кваліфікації суддів та підвищення їхнього професійного рівня», які можуть характеризуватися як доволі загальні (позбавлені конкретики), що призводить до невизначеності у питаннях керівництва роботою та її організації щодо підтримання кваліфікації суддів відповідного суду (шляхом їх підготовки у НШС України) та підвищення їхнього професійного рівня (шляхом періодичного навчання у НШС України);

– фактична невизначеність у питаннях щодо підготовки (підвищення кваліфікації) працівників апаратів судів, зокрема, щодо визначення суб'єктів, які здійснюють керівництво такою роботою та які її організують;

– сутнісна різниця у розкритті законодавцем терміну «перепідготовка» у діючому Законі України «Про освіту» та застосування терміну «перепідготовка суддів» у підзаконному нормативному документі – Регламенті НШС України, що створює можливість неоднозначності їх трактування;

– відсутність законодавчого закріплення повноважень заступника голови відповідного суду (місцевого, апеляційного, вищого спеціалізованого, касаційного);

– невизначеність багатьох питань щодо відбору кандидатів на посаду помічника судді (відсутність у законодавстві обов'язкової вимоги щодо проведення конкурсного відбору кандидатів на посаду помічника судді, складання відповідних іспитів, проходження попереднього стажування тощо);

– проблемні аспекти щодо визначення правового статусу помічника судді (відсутність у помічника судді статусу державного службовця, а отже: відсутність у законодавстві обов'язкової вимоги щодо проведення конкурсного відбору кандидатів на посаду помічника судді; неможливість притягнення до відповідальності як суб'єкта, на якого поширюється дія Закону України «Про запобігання корупції»; звільнення від обов'язкового проходження підвищення кваліфікації тощо);

– відсутність базового документу для прийняття локальних нормативних документів суду із регулювання питань щодо визначення статусу відділу кадрового забезпечення (служби/ сектору управління персоналом), його завдань та повноважень, повноважень керівника цього структурного підрозділу відповідного суду тощо;

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

Актуальність та необхідність вирішення вище визначених проблемних аспектів кадрового забезпечення сучасної судової системи країни є важливим для ефективності реалізації завдань та досягнення мети з формування складу кваліфікованих працівників судової системи держави. Тому, з метою вирішення і врегулювання вище окреслених сучасних проблемних питань з кадрового забезпечення судової системи України пропонуємо визначити ***такі напрями вдосконалення його організаційно-правових засад:***

1) визначення на законодавчому рівні стратегічних напрямів державної кадрової політики у судовій системі країни, її цілей та завдань, особливостей реалізації шляхом розроблення на прийняття Концепції кадрової політики в системі судоустрою України, в якій доцільно визначити: 1) правову основу Концепції кадрової політики в системі судоустрою України; 2) поняття та мету кадрової політики в системі судоустрою України; 3) фактори, що впливають на ефективність формування та реалізації кадрової політики; 4) основні принципи кадрової політики в системі судоустрою; 5) основні проблеми кадрової політики в системі судоустрою України та напрями її розвитку; 6) цілі та завдання кадрової політики в системі судоустрою; 7) очікувані результати по досягненню поставлених цілей та виконання визначених завдань з реалізації кадрової політики в системі судоустрою держави тощо;

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

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

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

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

їхнього професійного рівня, підвищення кваліфікації працівників апарату суду;

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

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

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

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

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

### **Висновки до розділу 3**

Розглянуто особливості кадрового забезпечення судової системи у окремих державах світу, що дозволяє зробити наступні висновки. Якщо говорити про організаційну складову кадрового забезпечення судової системи, то їй притаманні специфічні властивості в залежності від законодавчого врегулювання питань судоустрою та статусу суддів в тій чи іншій країні. Можна дійти висновку, що суб'єктами кадрового забезпечення судової системи є наступні:

1) суб'єктами із загальними повноваженнями виступають глава держави (зокрема, Президент – в США, Республіці Польща, Республіці Білорусь, Республіці Молдова; королева – у Великобританії); Кабінет міністрів (в Японії); Парламент (в Грузії);

2) суб'єктами зі спеціальними повноваженнями є:

– на загальнодержавному рівні: органи, які здійснюють управління в судовій системі (в Італії та Республіці Молдова – Вища рада магістратури; в Республіці Польща – Національна рада судочинства; в Грузії – Вища рада юстиції); органи, які здійснюють підготовку, навчання та підвищення кваліфікації кадрів судової системи ( у США – Федеральний судовий центр; в Республіці Польща – Національна школа судочинства та прокуратури; в Республіці Білорусь – Інститут перепідготовки та підвищення кваліфікації суддів, працівників прокуратури, судів та установ юстиції Білоруського Державного Університету; в Республіці Молдова – Національний інститут юстиції; в Грузії – Вища школа правосуддя);

– на локальному рівні в більшості досліджених країн питання організаційного забезпечення діяльності суду, в тому числі кадрового, входить до повноважень керівництва суду (голови або керівника апарату відповідного суду) (зокрема, в Республіці Польща, Республіці Білорусь, Республіці Молдова, Грузії).

Що стосується функціональної структури кадрового забезпечення судової системи у розглянутих зарубіжних країнах, то виділені особливості її елементів сформовано за такими напрямками: 1) щодо добору (підбору, відбору) кадрів для судової системи; 2) щодо призначення кадрів судової системи; 3) щодо підготовки та періодичного навчання кадрів для судової системи; 4) щодо оплати праці; 5) щодо припинення діяльності кадрів в органах судової системи (звільнення, припинення повноважень).

Виявлено та сформульовано основні сучасні проблемні питання кадрового забезпечення судової системи України. З метою їх вирішення та врегулювання визначено напрями вдосконалення організаційно-правових засад кадрового забезпечення судової системи України, серед яких: 1) визначення на законодавчому рівні стратегічних напрямів державної кадрової політики у судовій системі країни, її цілей та завдань, особливостей реалізації шляхом розроблення на прийняття Концепції кадрової політики в

системі судоустрою України; 2) чітке визначення повноважень голови суду та керівника апарату суду на рівні законодавства про судоустрій і статус суддів; 3) віднесення повноважень щодо керівництва роботою з підтримання кваліфікації суддів відповідного суду та підвищення їхнього професійного рівня, а також підготовки (підвищення кваліфікації) працівників апаратів судів до компетенції голови відповідного суду шляхом внесення відповідних змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів»; 4) узгодження положень підзаконного нормативно-правового акту (Регламенту Національної школи суддів України) з нормами діючого законодавства про освіту (Закону України «Про освіту») з регулювання питань перепідготовки суддів; 5) деталізація обсягу адміністративних повноважень заступників голів відповідних судів шляхом їх законодавчого закріплення (у Законі України «Про судоустрій і статус суддів»); віднесення до компетенції заступника голови відповідного суду повноважень щодо організації роботи з кадрового забезпечення, підтримання кваліфікації суддів та підвищення їхнього професійного рівня, підвищення кваліфікації працівників апарату суду; 6) законодавче врегулювання проблемних аспектів правового статусу помічника судді; 7) затвердження Типового положення, яким би визначався статус відділу кадрового забезпечення (служби/ сектору управління персоналом), його завдання та повноваження; 8) створення системи автоматизації спеціальних перевірок, що провадяться стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, до яких віднесені, зокрема, і посади суддів, тощо.



## ВИСНОВКИ

В результаті дисертаційного дослідження шляхом вивчення, аналізу та теоретичного узагальнення сформульовано ряд наукових положень з метою вирішення важливих наукових завдань – встановлення сутності, розкриття змісту та виявлення характерних особливостей організаційно-правових засад кадрового забезпечення судової системи України, а також з'ясування сучасних проблем стосовно кадрового забезпечення діяльності судів та вироблення науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення його організаційно-правових засад. Найсуттєвішими висновками, пропозиціями та рекомендаціями проведеного наукового дослідження в контексті обраної тематики необхідно визнати наступні.

1. З урахуванням розглянутих позицій вчених та науковців щодо розкриття сутності поняття «судова система» виділено наступні підходи до тлумачення цієї категорії: 1) судова система як сукупність державних судових установ, уповноважених здійснювати правосуддя; 2) судова система як сукупність державних судових установ та інших державних органів, що забезпечують їх функціонування; 3) судова система як сукупність державних судових установ та квазісудових установ (недержавних судів); 4) судова система у широкому розумінні (комплекс правових інституцій, в яких дістає прояв судова влада, та їх зв'язків) та вузькому значенні (система судових органів).

На підставі вивчення окремих норм діючого законодавства про судоустрій щодо врегулювання системи судоустрою та системи правосуддя, акцентовано увагу на так званій трансформації поняття «судова система», що зустрічалося у попередніх версіях законодавчих актів про судоустрій, у поняття «система судоустрою», що використовується у діючій версії Закону України «Про судоустрій і статус суддів» 2016 року. Зроблено висновок, що «судова система» являє собою сукупність державних судових органів, уповноважених здійснювати правосуддя. Натомість більш ширшим є поняття

«система правосуддя», що включає: 1) судоустрій, система якого представлена державними судами, уповноваженими здійснювати правосуддя; 2) державні органи та установи, що своєю діяльністю забезпечують належне функціонування судів, а отже сприяють ефективному здійсненню правосуддя (Вища кваліфікаційна комісія суддів України, Вища рада правосуддя, Державна судова адміністрація України, Національна школа суддів України, органи суддівського самоврядування (збори суддів, Рада суддів України, з'їзд суддів України), Служба судової охорони, інші органи та установи у системі правосуддя).

З'ясовано, що судова система України представлена державними судовими органами, уповноваженими здійснювати правосуддя. Законодавцем визначено, що система судоустрою утворюють місцеві, апеляційні суди та Верховний Суд України, що розглядають цивільні, господарські, кримінальні та адміністративні справи в межах повноважень судової влади, а також вищі спеціалізовані суди, компетенція яких передбачає розгляд окремих категорій справ відповідно до чинного законодавства про судоустрій і статус суддів. Побудова судової системи України базується на відповідних принципах: територіальності, спеціалізації та інстанційності.

2. Запропоноване авторське трактування поняття «кадрова політика в судовій системі», як складової частини державної кадрової політики, що являє собою сукупність основоположних принципів, науково-обґрунтованих методів і способів вироблення стратегічних завдань і цілей з формування складу кваліфікованих працівників шляхом встановлення вимог до підбору, навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, раціонального використання (розподілу, переміщення) та звільнення кадрів тощо у судовій системі держави.

Під кадровим забезпеченням судової системи України визнано доцільним розуміти як комплексну та цілісну сукупність принципів, методів, способів, форм, заходів, засобів, які обумовлюють правове регулювання

службово-трудоу відносин усіх працівників, що пов'язані з виникненням, зміною та припиненням їх діяльності в органах судової системи на відповідних посадах.

Принципи кадрового забезпечення судової системи України визначено як основоположні засади (керівні ідеї), у відповідності до яких здійснюється правове регулювання службово-трудоу відносин усіх працівників, що пов'язані з виникненням, зміною та припиненням їх діяльності в органах у структурі судової системи на відповідних посадах.

Удосконалено класифікацію правових принципів реалізації кадрового забезпечення судової системи України шляхом виділення у такі дві групи: 1) базові – такі, що є загальними, універсальними щодо кадрового забезпечення органів державної влади (верховенство права, законність, прозорість, демократичність, рівні можливості (забезпечення рівного доступу до державної служби), політична неупередженість, об'єктивність, стабільність тощо); 2) специфічні – принципи, що відображають особливості кадрового забезпечення саме судової системи України: принципи організації судової системи (єдність судової системи, поєднання професійних та непрофесійних начал у здійсненні правосуддя тощо); принципи функціонування судової системи (незалежності та недоторканості суддів, їх відбору, професійної підготовки, правового статусу); принципи, що визначають взаємовідносини судової влади та суспільства (принцип прозорості призначення суддів, залучення громадськості до кадрових процедур у судовій системі) тощо.

3. Встановлено, що організаційна структура кадрового забезпечення судової системи держави представлена суб'єктами, уповноваженими виконувати функції із забезпечення судової системи кваліфікованими кадрами, а також включає мережу управлінських зв'язків, що виникають в ході виконання роботи з кадрового забезпечення. Таким чином, за допомогою організаційної структури кадрового забезпечення розкривається сутність діяльності та відбувається розмежування повноважень органів та

посадових осіб, пов'язаних з виконанням функції кадрового забезпечення судової системи.

В процесі дослідження організаційної структури кадрового забезпечення судової системи повноваження Вищої ради правосуддя та Вищої кваліфікаційної комісії суддів України в сфері кадрового забезпечення судової системи класифіковано за відповідними критеріями. Зокрема, класифікацію повноважень Вищої ради правосуддя у зазначеній сфері представлено за підставами щодо: 1) формування суддівського корпусу; 2) функціонування суддівського корпусу та контролю за його діяльністю, а саме стосовно: незалежності суддів; недоторканності та імунітету суддів; відрядження (тимчасового переведення до іншого суду того самого рівня і спеціалізації) суддів; проведення моніторингу способу життя суддів; повної перевірки декларацій суддів; 3) призначення суддів; 4) кваліфікаційного рівня суддів; 5) відповідальності суддів; 6) звільнення суддів з посади та припинення ними своїх повноважень; 7) діяльності апарату суду, служби організаційного забезпечення роботи та охорони суду тощо. Повноваження з кадрового забезпечення судової системи держави, що входять до компетенції Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, розподілено за такими критеріями: 1) повноваження щодо добору та призначення на посаду судді; 2) повноваження щодо кваліфікаційного оцінювання суддів; 3) повноваження з функціонування суддівського корпусу та контролю за його діяльністю

Запропоновано авторську класифікацію суб'єктів кадрового забезпечення судової системи держави, що має наступний вигляд: 1) суб'єкти із загальними повноваженнями – суб'єкти, які наділені повноваженнями в сфері кадрового забезпечення судової системи держави, але їх діяльність не зводиться суто до вирішення таких питань (Верховна Рада України; Президент України); 2) суб'єкти зі спеціальними повноваженнями – спеціально уповноважені суб'єкти в сфері кадрового забезпечення судової системи держави, діяльність яких пов'язана із підбором, навчанням, підготовкою, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації, використанням

(розподілом, переміщенням), звільненням кадрів тощо у судовій системі: на загальнодержавному рівні (Вища рада правосуддя; Вища кваліфікаційна комісія суддів; Державна судова адміністрація України; Національна школа суддів України; органи суддівського самоврядування); на локальному рівні (керівництво відповідного суду в особі голови суду та керівника апарату суду); 3) суб'єкти з повноваженнями учасника процесу кадрового забезпечення судової системи – суб'єкти, яким надане право лише брати участь у процесі кадрового забезпечення судової системи держави (Громадська рада доброчесності як представник громадськості).

4. Виділено елементи функціональної структури кадрового забезпечення судової системи України, серед яких наступні: 1) добір (підбір, відбір) кадрів для судової системи; 2) кадрове планування; 3) мотивація та стимулювання трудової діяльності кадрів у судовій системі; 4) оцінювання якості роботи кадрів; 5) підготовка, спеціальна підготовка та періодичне навчання кадрів для судової системи; 6) оплата праці; 7) припинення діяльності кадрів в органах судової системи.

Констатовано, що організаційна та функціональна структури кадрового забезпечення судової системи України в чистому вигляді не існують окремо, а мають тісний взаємозв'язок та складають єдину систему, як цілісну платформу для реалізації завдань та досягнення мети з формування складу кваліфікованих працівників судової системи держави. Якщо сутність організаційної структури кадрового забезпечення судової системи держави відображає її суб'єктний склад (суб'єкти, уповноваженими виконувати функції із забезпечення судової системи кваліфікованими кадрами) та мережу управлінських зв'язків (виникають в ході виконання роботи з кадрового забезпечення), то його функціональна структура розкривається через вирішення та реалізацію цілої низки різних за функціональним призначенням завдань задля досягнення мети з формування кваліфікованого кадрового складу органів судової системи держави. При цьому детальне дослідження та аналіз окремих елементів як організаційної, так і

функціональної структури кадрового забезпечення судової системи України надає можливість конкретизувати специфіку цього процесу, а в кінцевому результаті шляхом здійснення співвідношення та синтезу зазначених складових – сформулювати цілісне уявлення про систему кадрового забезпечення судової системи держави.

5. Встановлено нормативно-правову базу, що визначає правове становище апарату суду, в тому числі виконання ним функції з організаційного забезпечення діяльності суду загалом і організації кадрового забезпечення суду зокрема. Правовий статус апарату суду визначено як сукупність закріплених у нормативно-правових актах ознак структурних підрозділів, які відображають правове становище, роль і місце останніх у системі правосуддя, а також вказують на відмінність від інших суб'єктів права. Надано визначення понять «завдання апарату суду» та «функції апарату суду». З'ясовано, що однією з ключових функцій апарату суду є кадрове забезпечення діяльності відповідного суду. При цьому її реалізація досягається шляхом виконання працівниками апарату суду певних завдань, серед яких: здійснення заходів щодо орієнтації та адаптації новопризначених працівників суду; організація навчання і підвищення професійного рівня працівників; атестація працівників апарату суду та щорічна оцінка виконання ними покладених ними обов'язків і завдань; вжиття заходів, спрямованих на запобігання та протидію корупції тощо.

6. Розглянуто особливості кадрового забезпечення судової системи у окремих державах світу. Якщо говорити про організаційну складову кадрового забезпечення судової системи, то їй притаманні специфічні властивості в залежності від законодавчого врегулювання питань судоустрою та статусу суддів в тій чи іншій країні. З урахуванням діючих нормативних документів, що визначають правові засади функціонування судової системи та правове становище статусу суддів у досліджених державах, до суб'єктів кадрового забезпечення судової системи віднесені наступні:

1) суб'єктами із загальними повноваженнями виступають глава держави (зокрема, Президент – в США, Республіці Польща, Республіці Білорусь, Республіці Молдова; королева – у Великобританії); Кабінет міністрів (в Японії); Парламент (в Грузії);

2) суб'єктами зі спеціальними повноваженнями є:

– на загальнодержавному рівні: органи, які здійснюють управління в судовій системі (в Італії та Республіці Молдова – Вища рада магістратури; в Республіці Польща – Національна рада судочинства; в Грузії – Вища рада юстиції); органи, які здійснюють підготовку, навчання та підвищення кваліфікації кадрів судової системи ( у США – Федеральний судовий центр; в Республіці Польща – Національна школа судочинства та прокуратури; в Республіці Білорусь – Інститут перепідготовки та підвищення кваліфікації суддів, працівників прокуратури, судів та установ юстиції Білоруського Державного Університету; в Республіці Молдова – Національний інститут юстиції; в Грузії – Вища школа правосуддя);

– на локальному рівні в більшості досліджених країн питання організаційного забезпечення діяльності суду, в тому числі кадрового, входить до повноважень керівництва суду (голови або керівника апарату відповідного суду) (зокрема, в Республіці Польща, Республіці Білорусь, Республіці Молдова, Грузії).

Що стосується функціональної структури кадрового забезпечення судової системи у розглянутих зарубіжних країнах, то виділені особливості її елементів сформовано за такими напрямками: 1) щодо добору (підбору, відбору) кадрів для судової системи; 2) щодо призначення кадрів судової системи; 3) щодо підготовки та періодичного навчання кадрів для судової системи; 4) щодо оплати праці; 5) щодо припинення діяльності кадрів в органах судової системи (звільнення, припинення повноважень).

7. Виявлено та сформульовано основні сучасні проблемні питання кадрового забезпечення судової системи України. З метою їх вирішення та врегулювання визначено напрями вдосконалення організаційно-правових

засад кадрового забезпечення судової системи України, серед яких:

- 1) визначення на законодавчому рівні стратегічних напрямів державної кадрової політики у судовій системі країни, її цілей та завдань, особливостей реалізації шляхом розроблення на прийняття Концепції кадрової політики в системі судоустрою України;
- 2) чітке визначення повноважень голови суду та керівника апарату суду на рівні законодавства про судоустрій і статус суддів;
- 3) віднесення повноважень щодо керівництва роботою з підтримання кваліфікації суддів відповідного суду та підвищення їхнього професійного рівня, а також підготовки (підвищення кваліфікації) працівників апаратів судів до компетенції голови відповідного суду шляхом внесення відповідних змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів»;
- 4) узгодження положень підзаконного нормативно-правового акту (Регламенту Національної школи суддів України) з нормами діючого законодавства про освіту (Закону України «Про освіту») з регулювання питань перепідготовки суддів;
- 5) деталізація обсягу адміністративних повноважень заступників голів відповідних судів шляхом їх законодавчого закріплення (у Законі України «Про судоустрій і статус суддів»); віднесення до компетенції заступника голови відповідного суду повноважень щодо організації роботи з кадрового забезпечення, підтримання кваліфікації суддів та підвищення їхнього професійного рівня, підвищення кваліфікації працівників апарату суду;
- 6) законодавче врегулювання проблемних аспектів правового статусу помічника судді;
- 7) затвердження Типового положення, яким би визначався статус відділу кадрового забезпечення (служби/ сектору управління персоналом), його завдання та повноваження;
- 8) створення системи автоматизації спеціальних перевірок, що провадяться стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, до яких віднесені, зокрема, і посади суддів, тощо.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 04.11.1950 р. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004).
3. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 02.06.2016 р. № 1402-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 31. Ст. 545.
4. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням Верховного Суду України щодо відповідності Конституції України (конституційності) положень статті 69 Кримінального кодексу України (справа про призначення судом більш м'якого покарання) від 02.11.2004 р. № 15-рп/2004. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v015p710-04>.
5. Організація судової влади в Україні: навч. посіб. / І. Є. Марочкін, Н. В. Сібільова, В. П. Тихий та ін.; за ред. І. Є. Марочкіна, Н. В. Сібільової. Х.: Одісей, 2007. 328 с.
6. Тимченко С. М. Судові та правоохоронні органи України: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 304 с.
7. Фоміна М. А. До питання розмежування понять «судова система» та «судоустрій». *Часопис Київського університету права*. 2013. № 1. С. 67–69.
8. Басай В. Д. Судові, правоохоронні та правозахисні органи України: підручник: у 3 кн. Коломия: Вік, 2006. 992 с.
9. Назаров І. В. Судові системи країн Європейського Союзу та України: Монографія. Харків: Видавництво «ФІНН», 2011. 432 с.
10. Квасневська Н. Д. Поняття судової системи України: сучасний погляд. *Форум права*. 2015. № 5. С. 110–113.

11. Куйбіда Р. О. Реформування правосуддя в Україні: стан і перспективи : монографія. К. : Атіка, 2004. 288 с.
12. Андрейцев В. І. Судово-правова система в Україні: тектологічні проблеми оптимізації функціонування. *Вісник Вищої ради юстиції*. 2010. № 1. С. 15–30.
13. Туркіна І. Є. Типології правових систем і роль органів судової системи в механізмі держави. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2012. Вип. 10. С. 64–76.
14. Абросимова Е. Б. Судебная власть в Российской Федерации: Система и принципы. М.: Ин-т права и публ. Политики, 2002. 160 с.
15. Сушко Л. П. Організаційно-правові засади здійснення судового контролю в Україні: дис... канд. наук: 12.00.07. Київ, 2009. 181 с.
16. Хотинська-Нор О. З. До питання тлумачення поняття «судова система». *Судова апеляція*. 2014. № 3 (36). С. 6–11
17. Про судоустрій України: Закон Української Радянської Соціалістичної Республіки від 05.06.1981 р. № 2022-Х. *Відомості Верховної Ради*. 1981. № 24. Ст. 357.
18. Про судоустрій України: Закон України від 07.02.2002 р. № 3018-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 27-28. Ст. 180.
19. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 07.07.2010 р. № 2453-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 41-42, № 43, № 44-45. Ст. 529.
20. Притика Д. Д. Створення науково обґрунтованої системи правосуддя в Україні – головна мета судової реформи. *Право України*. 2009. № 12. С. 71–84.
21. Про Конституційний Суд України: Закон України від 13.07.2017 р. № 2136-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 35. Ст. 376.
22. Буняк В. А чи є Конституційний Суд України судом? *Юридичний вісник України*. 2020. № 46. [https://yurincom.com/legal\\_practice/analitichna\\_yurysprudentsiia/a-chy-ie-konstytutsijnyj-sud-ukrainy-sudom-valerij-buniak/](https://yurincom.com/legal_practice/analitichna_yurysprudentsiia/a-chy-ie-konstytutsijnyj-sud-ukrainy-sudom-valerij-buniak/)

23. Назаров І. В. Принципи побудови судової системи: Монографія. Харків: Видавництво «ФІНН», 2009. 144 с.
24. Охотницька Н. В. Поняття і принципи побудови судової системи України. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична*. 2014. Вип. 3. С. 12–20.
25. Судові та правоохоронні органи: навчальний посібник / М. В. Ковалів, С. С. Єсімов, Ю. С. Назар, М. Т. Гаврильців, Г. Ю. Лук'янова, А. І. Годяк, М. М. Бліхар. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. 388 с.
26. Конституція України. Науково-практичний коментар / редкол.: В. Я. Тацій (голова редкол.), О. В. Петришин (відп. секр.), Ю. Г. Барабаш та ін.; Нац. акад. прав, наук України. 2-ге вид., переробл. і допов. Х.: Право, 2012. 1128 с.
27. Фіолевський Д. П. Судова влада і правоохоронна система в Україні: навч. посіб. К.: Кондор, 2006. 322 с.
28. Стефанюк В. С. Судова система України та судова реформа. К.: Юрінком Інтер, 2001. – 176 с.
29. Суд, правоохоронні та правозахисні органи України : навч. посіб. / В. С. Ковальський (кер. авт.кол.), В. Т. Білоус, С. Е. Демський та ін. ; відп. ред. Я. Кондратьєв. К. : Юрінком Інтер, 2002. 320 с.
30. Судебные и правоохранительные органы Украины: учеб. пособие / под ред. А. С. Васильева, Е. Л. Стрельцова. 5-е изд. Харьков: Одиссей, 2006. 336 с.
31. Ігонін Р. В. Делеговані державою управлінські повноваження органам суддівського самоврядування: правова природа та доцільність надання. *Часопис Київського університету права*. 2011. № 1. С. 116–120.
32. Про внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» та деяких законів України щодо діяльності органів суддівського врядування: Закон України від 16.10.2019 р. № 193-ІХ. *Відомості Верховної Ради України*. 2019. № 50. Ст. 354.

33. European Commission for the efficiency of justice, Checklist for promoting the quality of justice and the courts. Strasbourg. 2008. URL: <https://rm.coe.int/european-commission-for-the-efficiencyof-justice-cepej-checklist-for-promo/16807476cf>.

34. Крючко О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 4(2). С. 275–279.

35. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6625>.

36. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715.

37. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К.: «Кондор», 2005. 308 с.

38. Колпаков В. М. Концептуально-понятійні основи кадрового забезпечення системи професійної освіти. *Теорія та методика управління освітою*. № 4. 2010. С. 1–12.

39. Глосарій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування. Модуль 5. Управління персоналом» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» / Укл. Кучер М. М. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 28 с.

40. Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль : Лілея, 1996. 180 с.

41. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С. 440–443.

42. Ігнат'єва І. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика / Київський національний ун-т технологій та дизайну. К. : Знання України, 2005. 250 с.

43. Термінологічний словник з управління персоналом органів внутрішніх справ України / Укладач Н. П. Матюхіна; за заг. ред. проф. О. М. Бандурки. Харків: Ун-т внутр. справ, 2000. 120 с.

44. Дембіцька С. Кадрове забезпечення органів державної влади в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Юридичні науки». 2014. № 782. С. 33–38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn\\_2014\\_782\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2014_782_9).

45. Іваниця А. В. Завдання, напрями та принципи кадрової політики в органах поліції України. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 47–52.

46. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 77–82.

47. Ортинський В., Кісіль З., Ковалів М. Управління в органах виконавчої влади: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2008. 295 с.

48. Дубенко С. Державна служба і державні службовці в Україні: навч.-метод. посібник. К. : Ін Юре, 1999. 244 с.

49. Витко Т. Окремі аспекти оцінки управлінсько-кадрового потенціалу як необхідна складова реалізації державної кадрової політики України. *Вісник НАДУ*. 2004. № 2. С. 159–164.

50. Бандурка О. М. Теорія та методи роботи з персоналом в органах внутрішніх справ: Підручник. Харків: Вид-во Ун-ту внутр. справ, 2000. 480 с.

51. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник. 5-е изд., стереотип. Киев: МАУП, 2004. 280 с.

52. Шило С. М. Кадрова політика в ОВС, її мета та принципи. *Науковий Вісник Херсонського державного університету*. Вип. 3. Том 2. 2013. С. 78–80.

53. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 19. С. 201–208.
54. Баранов Д., Садова Н. Сучасні відділи кадрів та можливість їх інтеграції в HR-департаменти. *Праця і закон*. 2009. № 8. С. 8–11.
55. Дарміць Р. З., Горішна Г. П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 778. С. 26–34
56. Долга Г. В. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск 3(08). С. 48–53.
57. Ковальова О. П. Значення кадрового забезпечення для попередження дисфункціональності Наглядових рад підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 86–98.
58. Мельничук М. В. Адміністративно-правові засади управлінської діяльності керівників органів виконавчої влади : дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.07 «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право». К., 2009. 197 с.
59. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін, В. М. Сороко та ін. Київ : НАДУ, 2011. 524 с.
60. Мельник М. Г. Зміст категорії «кадрове забезпечення» щодо діяльності судів: теоретичні підходи до визначення. *Вісник Вищої ради юстиції*. 2011. № 2(6). С. 6–13.
61. Красноборов О. В. Кадрове забезпечення діяльності органів правосуддя як зовнішньо-організаційний напрямок діяльності Державної судової адміністрації України. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2008. № 42. С. 171–178.

62. Прошутя І. Д. Деякі питання кадрового забезпечення діяльності місцевих загальних судів в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2015. Вип. 3(9). С. 7–11.

63. Ульяновська О. В. До питання про сутність якісного кадрового забезпечення судів. *Митна справа*. № 1. 2014. С. 8–13.

64. Ржепецька К. М. Стан судових кадрів, як фактор, що впливає на ефективність адміністративного судочинства. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського*. 2010. № 1. Т. 1. С. 420–425.

65. Лагнюк О. М. До питання кадрового забезпечення судів загальної юрисдикції в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2014. № 10-2(1). С. 126–128.

66. Пчелін В. Б. Поняття та сутність кадрів у системі кадрового забезпечення адміністративного судочинства в Україні. *Право і суспільство*. 2016. № 4. С. 127–132.

67. Галенко В. Управление персоналом и стратегия предприятия. Санкт-Петербург: изд. СПбУЭФ, 2009. 212 с.

68. Гавкалова Н. Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 3(27). С. 4–14.

69. Дончак Л. Г., Добіжа В. В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 17. С. 233–239.

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

71. Русанова І. О., Юревич І. В. Деякі питання судового кадрового менеджменту. *Форум права*. 2016. № 4. С. 277–282.

72. Шевченко А. В. До питання про правове регулювання кадрової роботи в судовій системі. *Актуальні проблеми правознавства*. 2020. № 3(23). С. 115–120.

73. 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*. 2015. № 3(3). С. 176–185.

74. Дьомін О., Леліков О., Сороко В. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби. *Вісник Державної служби України*. 2001. № 2. С. 65–84.

75. 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.

76. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / под ред. А. Я. Кибанова. Москва: ИНФРА-М, 1998. 453 с.

77. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування: дис. ... на здоб. ступеня д-ра філософії: 074 – Публічне управління та адміністрування». Харків, 2021. 240 с.

78. Бугайчук К. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 5. С. 125–131.

79. Кунєв Ю. Д. Управління в митній службі : підручник. Київ : Центр навч. л-ри. 2006. 406 с.

80. Етимологічний словник української мови: В 7 т. Т. 4: Н–П / Ред. кол.: О. С. Мельничук (гол. ред.), В. Т. Коломієць, Т. Б. Лукінова, Г. П. Півторак, В. Г. Складенко, О. Б. Ткаченко; Укладачі: Р. В. Болдирєв, В. Т. Коломієць, А. П. Критенко, О. С. Мельничук, Г. П. Півторак, А. Д. Пономарів, В. Г. Складенко, І. А. Стоянов, В. А. Ткаченко, О. Б. Ткаченко, А. М. Шамота. НАН України. Ін-т мовознавства ім. О. О. Потебні. К.: Наукова думка, 2003. 657 с.

81. Словник української мови в 11 томах / Інститут мовознавства ім. О. О. Потебні АН УРСР / гол. ред. кол. І. К. Білодід. Київ: Наукова думка,



1970–1980. URL: [http://ukrlit.org/slovnyk/slovnyk\\_ukrainskoi\\_movy\\_v\\_11\\_tomakh/%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF](http://ukrlit.org/slovnyk/slovnyk_ukrainskoi_movy_v_11_tomakh/%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF).

82. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

83. Матузов Н. И. Теория государства и права: курс лекций. М.: Юрист, 2005. 512 с.

84. Теорія держави та права : навч. посіб. / [Є. В. Білозьоров, В. П. Власенко, О. Б. Горова, А. М. Завальний, Н. В. Заяць та ін.] ; за заг. ред. С. Д. Гусарева, О. Д. Тихомирова. К. : НАВС, Освіта України, 2017. 320 с.

85. Колодій А. М. Принципи права України: монографія. К.: Юринком Інтер, 1998. 208 с.

86. Теория государства и права: учеб. Для вузов / под ред. В. М. Корельского, В. Д. Перевалова. М.: Инфра – М, Норма, 1997. 570 с.

87. Юридична енциклопедія: В 6 т. / Редкол.: Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. К. : «Укр. енцикл.», 2003. Т. 5: П–С. 736 с.

88. Кучук А. М., Перепьолкін С. М. Принципи права як категорія внутрішньодержавного й міжнародного права. *Право і суспільство*. 2015. № 3 (3). С. 22–26.

89. Погребняк С. П. Основоположні принципи права (змістовна характеристика): монографія. Х.: Право, 2008. 240 с.

90. Організація державної влади. *Офіційний веб-сайт Конституційного Суду України*. URL: <https://ccu.gov.ua/storinka-knygy/5-organizaciya-derzhavnoyi-vlady>.

91. Євдокимов П. В. Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Запоріжжя, 2020. 237 с.

92. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: Монографія. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. 330 с.

93. Андреев А. В. Проблемы правового регулирования кадрового обеспечения государственной службы Украины: автореф. дис. ...докт. юрид. наук: 12.00.05. / А. В. Андреев, Київський нац. ун-т імені Тараса Шевченка. К.: 2019. 40 с.

94. Левченко К. Б. Проблемы кадрового обеспечения процессов формирования тендерной политики в Украине. *Право і безпека*. 2004. № 1. С. 108–112.

95. Зозуля В. О. Принципи кадрового забезпечення органів державної влади як інструмент реалізації демократичного врядування. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2017. № 3 (59). С. 11–15.

96. Мельник М. Г. Класифікація принципів кадрового забезпечення діяльності органів судової гілки влади. *Держава та регіони. Серія : Право*. 2011. № 2. С. 170–173.

97. Логвиненко М. І. Вплив та повноваження інших гілок влади на кадрове забезпечення судів: теоретичний аспект поділу влади. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2013. № 6-3. С. 137–139.

98. Про Вищу раду правосуддя: Закон України від 21.12.2016 р. № 1798-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 7-8. Ст. 50.

99. Регламент Вищої кваліфікаційної комісії суддів України від 13.10.2016 р. № 81/зп-16. *Офіційний веб-сайт Вищої кваліфікаційної комісії суддів України*. URL: <https://vkksu.gov.ua/userfiles/doc/regulations020719>.

100. Про затвердження Положення про Державну судову адміністрацію України: рішення Вищої ради правосуддя від 17.01.2019 р. № 141/0/15-19. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr141910-19>.

101. Національна школа суддів України. Інформаційне видання, 2020. 50 с. *Офіційний веб-сайт Національної школи суддів України*. URL: <http://nsj.gov.ua/ua/about/>.

102. Статут Національної школи суддів України: рішення Вищої кваліфікаційної комісії суддів України від 14.12.2016 р. № 189/зп-16.

*Офіційний веб-сайт Національної школи суддів України.* URL: [http://nsj.gov.ua/files/1484914730%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82%20\(%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F\)%202016.pdf](http://nsj.gov.ua/files/1484914730%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82%20(%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F)%202016.pdf).

103. Кадрова політика в суді: сучасний досвід: посібник. Київ, 2016. 320 с.

104. Шиба І., Малишев Б. Взаємодія громадськості та влади у процесі добору та оцінювання судової влади: пошук ефективної моделі. Київ, 2018. 12 с.

105. Заява про припинення участі Громадської ради доброчесності у процесі кваліфікаційного оцінювання суддів. URL: <https://grd.gov.ua/news/zaiava-pro-prypynennia-uchasti-hromads-koi-rady-dobrochesnosti-u-protsesi-kvalifika/>.

106. Скільки суддів отримали висновки ГРД та як громадськість може вплинути на очищення системи? 2019. *Офіційний веб-сайт Громадської ради доброчесності.* URL: <https://grd.gov.ua/news/skil-ky-suddiv-otrymaly-vysnovky-hrd-ta-iaak-hromads-kist-mozhe-vplynuty-na-ochyshch/>.

107. Звіт за результатами роботи другого складу Громадської ради доброчесності 17.12.2018 – 16.12.2020. *Офіційний веб-сайт Громадської ради доброчесності.* URL: [https://grd.gov.ua/wp-content/uploads/2021/03/GRD\\_zvit\\_18-20-1.pdf](https://grd.gov.ua/wp-content/uploads/2021/03/GRD_zvit_18-20-1.pdf).

108. Коментарі щодо Бангалорських принципів поведінки суддів: Управління ООН з наркотиків та злочинності, вересень 2007 р. 199 с. URL: <http://rsu.gov.ua/uploads/article/komentari-bangalorski-9818bfbb11.pdf>.

109. Головова Л. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємства. *Держава та регіони.* 2008. № 5. С. 33–39.

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

111. Кагановська Т. Є. Сутність та завдання кадрового забезпечення як засобу сприяння функціонуванню держави та її органів. *Форум права*. 2008. № 1. С. 215–220.

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

113. Європейська хартія про закон «Про статус суддів» від 10.07.1998 р.: Хартія Ради Європи. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_236](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_236).

114. Прокопенко Б. О. Міжнародні стандарти добору кандидатів на посаду судді. *Часопис Київського університету права*. 2013. № 1 С. 356–359.

115. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>.

116. Іноземцева К. О. Оцінка якості роботи суддів як елемент кадрового забезпечення судової гілки влади. *ВІСНИК НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2019. Випуск 3(43). С. 244–249.

117. Про затвердження Типових посадових інструкцій працівників апарату місцевого загального суду: наказ Державної судової адміністрації України від 20.07.2005 р. № 86. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0086750-05>.

118. Про затвердження Положення про помічника судді: рішення Ради суддів України від 18.05.2018 р. № 21. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr021414-18>.

119. Постанова Великої Палати Верховного Суду України від 13.03.2019 р. у справі № 308/4431/17. *Єдиний державний реєстр судових рішень*. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/81013819>.

120. Постанова Великої Палати Верховного Суду України від 13.03.2019 р. у справі № 815/2546/17. *Єдиний державний реєстр судових рішень*. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/80783530>.

121. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.

122. Хміль Ф. У. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.

123. Кузьминский С.С. Теоретико-методологические основы кадрового планирования как элемент кадровой политики. *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. 2013. № 6. С. 44–45.

124. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 342–348.

125. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент. К.: ВД «Професіонал», 2004. 192 с.

126. Чепурна О. Кадрове планування в системі кадрової політики органу державної влади. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні* : зб. тез доп. загальноунів. наук. конф. [м. Тернопіль, квіт. 2016 р.] / відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : Тайп, 2016. С. 295–298.

127. Гайдученко С. О. Кадрове планування у сфері державної служби: цілі, завдання, заходи. *Державне будівництво*. 2008. № 2. С. 1–10.

128. Про Стратегію реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки: указ Президента України від 20.05.2015 р. № 276/2015. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/276/2015>.

129. Лаврук О. С. Кадрове планування в системі управління персоналом. *Economic and law paradigm of modern society*. 2016. № 1. С. 118–123.

130. Войнолович С. Деякі питання кадрового комплектування судів системи адміністративного судочинства. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 10. С. 92–96.

131. Положення про відділ кадрового забезпечення – службу управління персоналом господарського суду Івано-Франківської області: наказ Господарського суду Івано-Франківської області від 03.03.2020 р. № 16-А/к. URL: <https://if.arbitr.gov.ua/userfiles/media/KADRY.pdf>.

132. Положення про Відділ управління персоналом та інформаційного забезпечення Київського окружного адміністративного суду: наказ Керівника апарату Київського окружного адміністративного суду від 31.05.2016 р. № 16. URL: <https://adm.ko.court.gov.ua/userfiles/VUPIZ.pdf>.

133. Про затвердження Типового положення про службу персоналу місцевого, апеляційного судів: наказ Державної судової адміністрації України від 27.05.2014 р. № 82. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0082750-14>.

134. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.

135. Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. Економічний словник. К. Кондор, 2007. 357 с.

136. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный энциклопедический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. 495 с.

137. Кирич Н. Б. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Том 3. С. 139–141.

138. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.

139. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні

інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

140. Сардак С. Е. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна : аспекти праці*. 2008. № 6. С. 45–51.

141. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109–113.

142. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11–17.

143. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

144. Михайлов Т. Як мотивувати суддів працювати краще та швидше: виклики України та Австралії. Закон і бізнес. URL: [https://zib.com.ua/ua/148427-yak\\_motivuvati\\_suddiv\\_pracyuvati\\_krasche\\_ta\\_shvidshe\\_vikliki.html](https://zib.com.ua/ua/148427-yak_motivuvati_suddiv_pracyuvati_krasche_ta_shvidshe_vikliki.html).

145. Григор'єва Н. О. Оцінка якості персоналу в системі ефективного управління. URL: <http://intkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakosti-personalu-v-sistemi-efektivnogo-upravlinnya/>.

146. Застосування системи оцінювання роботи суду: Методичний посібник. Розроблено та рекомендовано експертами проекту USAID. Київ. 2016. 182 с.

147. Про Стратегію розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки: указ Президента України від 11.06.2021 р. № 231/2021. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/231/2021>.

148. Марцинкевич А. М. Концептуальний підхід до розробки методики професійно-психологічного відбору кандидатів на посади суддів в Україні. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2012. Вип. 9. С. 67–73.

149. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38-39. Ст. 380.

150. Долгіх Н. П., Марущак В. П. Трудове право : навч. посіб. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. 252 с.

151. Трудове право України: навчальний посібник / кол. авторів; за ред. В. О. Кучера. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 564 с.

152. Іванова Ю. С. Поняття професійного навчання працівників: теоретико-правовий аналіз. *Право та інновації*. 2014. № 4(8). С. 148–155.

153. Управлінська діяльність судових адміністраторів. *Офіційний веб-сайт Національної школи суддів України*. URL: <http://nsj.gov.ua/ua/news/upravlinska-diyalnist-sudovih-administratoriv-/>.

154. Положення про підготовку та періодичне навчання суддів у Національній школі суддів України: наказ Національної школи суддів України від 06.07.2017 р. № 26. *Офіційний веб-сайт Національної школи суддів України*. URL: [http://nsj.gov.ua/files/16147590782.%20%D0%9F%D0%BE%D0%BB%20%D0%BF%D1%80%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B3%20%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B4%20\(%E2%84%9626%D0%B2%D1%96%D0%B406.07.17\)%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%E2%84%966%D0%B2%D1%96%D0%B422.02.21\).pdf](http://nsj.gov.ua/files/16147590782.%20%D0%9F%D0%BE%D0%BB%20%D0%BF%D1%80%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B3%20%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B4%20(%E2%84%9626%D0%B2%D1%96%D0%B406.07.17)%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%E2%84%966%D0%B2%D1%96%D0%B422.02.21).pdf).

155. Регламент Національної школи суддів України: наказ Національної школи суддів України від 24.06.2016 р. № 34. *Офіційний веб-сайт Національної школи суддів України*. URL: <http://nsj.gov.ua/ua/reglament-2021/>.

156. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. *Відомості Верховної Ради Української РСР*. 1971. Додаток до № 50. Ст. 375.

157. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 17. Ст. 121.

158. Шумляєва І. Д. Трудове право : навч. посіб. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 188 с.



159. Трудове право України : підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ ; [С. М. Бортник, К. Ю. Мельник, Л. В. Могілевський та ін.]. Харків, 2019. 408 с.

160. Трудове право України підручник / За загальною редакцією М. І. Іншина, В. Л. Костюка, В. П. Мельника. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 472 с.

161. Москвич Л. М. Критерії оцінювання ефективності судової системи. *Вісник Верховного Суду України*. 2010. № 10(122). С. 30–35.

162. Сакара Н. Проблема доступності правосуддя у цивільних справах. *Право України*. 2004. № 1. С. 105–109.

163. Мащук В. Ю. Адміністративно-правове забезпечення функціонування апаратів судів загальної юрисдикції: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Дніпропетровськ, 2014. 218 с.

164. Мандичев Д. В. Адміністративно-правове забезпечення діяльності господарських судів в Україні: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07. Суми, 2019. 433 с.

165. Организация работы аппаратов судов общей юрисдикции по обеспечению судебной деятельности: научно-практическое пособие / под общ. ред. В. В. Ершова. 2-е изд., доп. и испр. М.: РАП. 2011. 288 с.

166. Калашник О. А. Правовий статус місцевих загальних судів в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: спец. 10.12.10. О., 2016. 28 с.

167. Виконавча влада і адміністративне право / [за заг. ред. В. Б. Авер'янова]. К.: Видавничий Дім «Ін-Ю-ре», 2002. 668 с.

168. Безпалова О. І., Горбач Д. О. Поняття та структура адміністративно-правового статусу Національної гвардії України. *Форум права*. 2017. № 5. С. 31–38.

169. Шум М. С. Визначення шляхів удосконалення адміністративно-правового регулювання організації діяльності апарату суду. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2020. Вип. 1(30). С. 153–157.

170. Макаровець А. М. Адміністративно-правовий статус апарату суду в Україні : дисертація ... канд. юрид. наук, спец.: 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Суми: Сумський державний університет, 2018. 216 с.

171. Макаровець А. М. Поняття адміністративно-правового статусу апарату суду. *Форум права*. 2017. № 5. С. 241–246.

172. Рекомендація CM/Res (2010) 12 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки від 17.11.2010 р. № (2010)12. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_a38](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a38).

173. Рекомендація № R(94)12 «Незалежність, дієвість та роль суддів» від 13.10.1994 р. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_323](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_323).

174. Висновок № 6 (2004) Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету Міністрів Ради Європи щодо справедливого суду в розумний строк та ролі судді в судових процесах з урахуванням альтернативних засобів вирішення спорів. URL: [https://court.gov.ua/userfiles/visn6\\_2004.pdf](https://court.gov.ua/userfiles/visn6_2004.pdf).

175. Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів: Закон України від 23.12.1993 р. № 3781-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. № 11. Ст. 50.

176. Про затвердження Типового положення про апарат суду: наказ Державної судової адміністрації України від 08.02.2019 р. № 131. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0131750-19>.

177. Про затвердження типових посадових інструкцій керівника апарату апеляційного суду, керівника апарату місцевого суду: наказ Державної судової адміністрації України від 13.01.2021 р. № 9. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0009750-21>.

178. Про заходи забезпечення безпеки судів і суддів, охорони судів та осіб, котрі беруть участь у здійсненні судочинства: рішення Ради суддів України від 26.10.2018 р. № 65. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0065414-18>.

179. Про затвердження Правил поведінки працівника суду: рішення Ради суддів України від 06.02.2009 р. № 33. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr033414-09>.

180. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.

181. Про затвердження Інструкції з діловодства в місцевих та апеляційних судах України: наказ Державної судової адміністрації України від 20.08.2019 р. № 814. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0814750-19>.

182. Правила внутрішнього трудового розпорядку для суддів, працівників патронатної служби, службовців та робітників апарату Зарічного районного суду м. Суми від 17.02.2017 р. URL: [https://zr.su.court.gov.ua/sud1805/pro\\_sud/pravula/slygbovogo](https://zr.su.court.gov.ua/sud1805/pro_sud/pravula/slygbovogo).

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

184. Охотницька Н. В. Становлення судової системи України (1991-2012 р.р.): історико-правовий аспект: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.01. Львів, 2015. 212 с.

185. Структура Сумського окружного адміністративного суду. URL: [https://adm.su.court.gov.ua/sud1870/pro\\_sud/11/](https://adm.su.court.gov.ua/sud1870/pro_sud/11/).

186. Структура Господарського суду Івано-Франківської області. URL: [https://if.arbitr.gov.ua/sud5010/pro\\_sud/structure/](https://if.arbitr.gov.ua/sud5010/pro_sud/structure/).

187. Кирилюк Р. І. Про сутність категорії «організаційне забезпечення» щодо діяльності судів. *Публічне право*. 2012. № 2. С. 42–48.
188. Стрижак А. А. Судове управління в Україні: теоретичні основи і правове регулювання: монографія. Ужгород: Патент, 2004. 120 с.
189. Приймаченко Д., Ігонін Р. Співвідношення понять «організаційне забезпечення судів», «організаційне управління в судах» та «судове управління». *Слово національної школи суддів України*. 2013. № 1(2). С. 57–66.
190. Бибило В. Н. Судоустройство: учебник. Минск: Право и экономика, 2001. 328 с.
191. Шпенова П. Ю. Апарат суду в системі організаційного забезпечення судової діяльності: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.10. Харків, 2019. 224 с.
192. Шпенова П. Ю. Завдання та функції апарату суду, їх значення в організаційному забезпеченні судової діяльності. *Часопис цивільного і кримінального судочинства*. 2016. № 5(32). С. 132–140.
193. Організація роботи суду: навч. посіб. / І. Є. Марочкін, Л. М. Москвич, О. М. Овчаренко та ін.; за заг. ред. І. Є. Марочкіна. Харків: Право, 2012. 256 с.
194. Мащук В. Ю. Вдосконалення адміністративно-правового забезпечення діяльності апаратів судів загальної юрисдикції. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. Юриспруденція*. 2014. № 8. С. 100–102.
195. Осика І. Статус помічника судді в судовій системі України. Інтернет-сторінка Проекту ЄС «Прозорість та ефективність функціонування судової системи України: компонент державної служби». URL: <http://ujfp.org.ua/filearea/downloads/>.
196. Кирилюк Р. І. Правова природа відносин щодо організаційного забезпечення діяльності судів за участі Державної судової адміністрації України: проблемні питання визначення. *Віче*. 2011. № 19. С. 26–29.

197. Закон Сполучених штатів Америки про судоустрій 24.09.1789 р.  
URL: <https://www.britannica.com/topic/Judiciary-Act-of-1789>.
198. Кодекс Сполучених штатів Америки від 30.06.1926 р. URL:  
<https://www.govinfo.gov/content/pkg/USCODE-2019-title28/html/USCODE-2019-title28.htm>.
199. Кушніренко В., Пенькова К. Виборність суддів та участь народних засідателів у судовому процесі: міжнародна практика та висновки для України (Policy Paper). URL:  
<http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28801.pdf>.
200. Кібенко О. Хто такий помічник судді – його права рука, спаринг-партнер чи таємний ляльковик? 2019. *Всеукраїнське професійне юридичне видання «Юридична Газета online»*. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/hto-takiy-pomichnik-suddi--yogo-prava-ruka-sparingpartner-chi-taemniy-lyalkovik-.html>.
201. Посібник із суддівського діловодства. *Офіційний веб-сайт Університету Індіани*. URL: <https://mckinneylaw.iu.edu/careers/judicial-clerkships-guide.html>.
202. Конституція Японії від 03.11.1946 р. URL:  
<https://wipolex.wipo.int/ru/text/191550>.
203. Бугайчук К. Л., Чишко К. О. Судові та правоохоронні органи Японії: інформаційний довідник. Харків: ХНУВС. 2017. 35 с.
204. Туркіна І. Є. Судова система у процесі державного управління Японії. *Вісник Академії митної служби України. Серія: «Державне управління»*. 2012. № 1(6). С. 79–85.
205. Служба судів та трибуналів Її Величності. *Офіційний веб-сайт Уряду Великобританії*. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/hm-courts-and-tribunals-service/about>.
206. Закон про суди та юридичні послуги 1990 р. Загальні акти Великобританії. *Офіційний веб-сайт законодавства Великобританії*. URL:  
<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1990/41/contents>.

207. Єгорова В. С. Деякій порівняльний досвід формування суддівського корпусу України і зарубіжних країн. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право : збірник наукових праць*. 2010. № 2 (6). С. 108–113.

208. Вінн Кінан. Ви зацікавлені в тому, щоб стати секретарем судді? 2018. URL: <https://insidehmcts.blog.gov.uk/2018/12/05/are-you-interested-in-becoming-a-judges-clerk/>.

209. Судові клерки: Опис посади, зарплата та пільги. URL: <https://www.allaboutcareers.com/job-profile/court-clerk/>.

210. Основний Закон Федеральної Республіки Німеччина від 23.05.1949 р. *Офіційний веб-сайт Федерального міністерства юстиції Федеративної Республіки Німеччина*. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/gg/VJNR000010949.html>.

211. Тужеляк Н. Про спеціалізацію та децентралізацію судової системи у Німеччині. 2015. № 22-23. *Всеукраїнське професійне юридичне видання «Юридична Газета online»*. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/evropeyskiy-dosvid.html>.

212. Конституційний закон Федеральної Республіки Німеччина про суди від 12.09.1950 р. *Офіційний веб-сайт Федерального міністерства юстиції Федеративної Республіки Німеччина* URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/gvg/GVG.pdf>.

213. Rechtspflegerinnen & Rechtspfleger. URL: <https://www.justiz.bayern.de/berufe-und-stellen/rechtspfleger/>.

214. Іваночко І. Імплементация міжнародно-правових стандартів статусу суддів у конституційному праві України. *Jurnalul juridic national: teorie și practică*. 2014. № 4(8). С. 42–46.

215. Конституція Італійської Республіки від 27.12.1947 р. URL: [https://www.senato.it/sites/default/files/media-documents/COST\\_REG\\_luglio\\_2020\\_archivio.pdf](https://www.senato.it/sites/default/files/media-documents/COST_REG_luglio_2020_archivio.pdf).

216. Королівський указ «Судова система» від 30.01.1941 р. № 12. URL: <https://www.consiglionazionaleforense.it/documents/20182/42852/Regio+decreto+del+30+gennaio+1941%2C+n.+12/48c38166-4aff-47f1-be15-4abe982b3c12>.

217. Конституція Республіки Польща від 02.04.1997 р. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19970780483/U/D19970483Lj.pdf>.

218. Закон Республіки Польща про систему судів загальної юрисдикції від 27.07.2001 р. URL: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20010981070/U/D20011070Lj.pdf>.

219. Закон Республіки Польща про Національну раду судочинства від 12.05.2011 р. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20111260714/U/D20110714Lj.pdf>.

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

221. Кодекс Республіки Білорусь про судоустрій і статус суддів від 29.06.2006 р. № 139-3. *Національний правовий Інтернет-портал Республіки Білорусь*. URL: [https://pravo.by/upload/pdf/kodeksibel/kodeks\\_o\\_sudoustrojstve\\_2006\\_bel.pdf](https://pravo.by/upload/pdf/kodeksibel/kodeks_o_sudoustrojstve_2006_bel.pdf).

222. Про затвердження Положення про порядок розгляду питань та підготовки матеріалів щодо проведення добору кандидатів на посаду судді вперше: рішення Вищої кваліфікаційної комісії суддів України від 18.10.2012 р. № 214/пп-12. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr214695-12#n12>.

223. Закон Республіки Молдова про судоустрій від 06.07.1995 р. № 514. *Державний реєстр правових актів Республіки Молдова*. URL: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=127868&lang=ru#](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=127868&lang=ru#).

224. Закон Республіки Молдова про державну посаду та статус державного службовця від 04.07.2008 р. № 158. *Державний реєстр правових*

*актів Республіки Молдова.* URL: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=128017&lang=ru#](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=128017&lang=ru#).

225. Закон Республіки Молдова про статус судді від 20.07.1995 р. № 544. *Державний реєстр правових актів Республіки Молдова.* URL: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=125036&lang=ru#](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=125036&lang=ru#).

226. Закон Республіки Молдова про Вищу раду магістратури від 19.07.1996 р. № 947-XIII. URL: [https://www.legislationline.org/download/id/5367/file/Moldova\\_law\\_supreme\\_council\\_magistracy-1996\\_am2013-ru.pdf](https://www.legislationline.org/download/id/5367/file/Moldova_law_supreme_council_magistracy-1996_am2013-ru.pdf).

227. Закон Республіки Молдова про Національний інститут юстиції від 08.06.2006 р. № 152. *Державний реєстр правових актів Республіки Молдова.* URL: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=120659&lang=ru#](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=120659&lang=ru#).

228. Закон Республіки Молдова про оплату праці суддів та прокурорів від 23.12.2013 р. № 328. *Державний реєстр правових актів Республіки Молдова.* URL: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=106158&lang=ru](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=106158&lang=ru).

229. Закон Республіки Молдова про єдину систему оплати праці у бюджетній сфері від 23.11.2018 р. № 270. *Державний реєстр правових актів Республіки Молдова.* URL: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=125898&lang=ru](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=125898&lang=ru).

230. Про загальні суди: Закон Грузії від 04.12.2009 р. № 2257. URL: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/90676?publication=42>.

231. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки: указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. *Офіційний вебпортал парламенту України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

232. Радченко О. М. Помічник судді суду загальної юрисдикції: шляхи удосконалення правового статусу. *Судова апеляція.* 2014. № 3 (36). С. 11–16.

233. Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов



Кабінету Міністрів України: постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2015 р. № 171. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/171-2015-%D0%BF>.

234. Триває робота над створенням системи автоматизації спеціальних перевірок. *Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/news/trivaye-robota-nad-stvorennyam-sistemi-avtomatizaciyi-specialnih-perevirok>.

**СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:***Статті в наукових фахових виданнях:*

1. Іноземцева К. О. Кадрова політика в системі судоустрою як основа якісного правосуддя. *Правові новели*. 2019. № 8. С. 76–81.
2. Іноземцева К. О. Оцінювання якості роботи суддів як елемент кадрового забезпечення судової гілки влади. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2019. Випуск 3 (43). С. 244–249.
3. Іноземцева К. О. Сучасні проблеми кадрового забезпечення судової системи України. *Приватне та публічне право*. 2020. № 1. С. 71–76.

*Статті в періодичних виданнях, що індексуються в Scopus:*

4. Inshyn, M., Bontlab, V., Sokolov, V., Boyko, S., & Inozemtseva, K. Features of Service Members' Adaptation to Civilian Life: Legal Aspects. *International Journal of Criminology and Sociology*. 2020. Vol. 9. P. 1252–1262.

*Статті в зарубіжних періодичних наукових виданнях:*

5. Inozemtseva Kateryna. Staffing of the judiciary in Ukraine and Europe: a comparative legal aspect. *Recht der Osteuropäischen Staaten (ReOS)*. 2019. № 4. P. 54–57.
6. Іноземцева Катерина. Оценка качества работы судьи в системе кадрового обеспечения качественного правосудия в Украине. *Leges si Viata*. 2019. № 9/2. С. 58–61.
7. Іноземцева Катерина. Кваліфікаційні вимоги до кадрового потенціалу судових систем Європейського союзу та України. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2020. № 4 (32), vol. 1. С. 179–183.

*Тези наукових доповідей:*

8. Іноземцева К. О. Судовий кадровий менеджмент, як один із чинників забезпечення верховенства права, та права на справедливий суд в Україні. *Реформування правової системи в контексті євроінтеграційних процесів: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (Суми, 23–24 травня 2019 року)*. Суми : Сумський державний університет, 2019. Ч. 2. С. 79–82.

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Проректор з наукової роботи  
Сумського державного університету  
Анатолій ЧОРНОУС  
« 23 » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**АКТ**

про впровадження у наукову діяльність результатів дисертаційного дослідження Інземцевої Катерини Олександрівни «Організаційно-правові засади кадрового забезпечення судової системи України» поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 – Право

**Комісія у складі:**

Голова – в. о. завідувача кафедри КПДС, к.ю.н. Ольга БОНДАРЕНКО  
Члени комісії – к.ю.н., доцент, доцент кафедри АГПФЕБ  
Марія КОЛЕСНИКОВА  
– к.ю.н., доцент, доцент кафедри КПДС Олександр ІЛЬЧЕНКО

Комісія склала цей акт з приводу розгляду результатів дисертаційного дослідження Інземцевої Катерини Олександрівни «Організаційно-правові засади кадрового забезпечення судової системи України» та їх впровадження у наукову діяльність.

Висновок: комісія вважає, що результати проведеного Інземцевою К. О. дисертаційного дослідження на тему: «Організаційно-правові засади кадрового забезпечення судової системи України» отримані на основі теоретичного осмислення особливостей організаційно-правових засад кадрового забезпечення судової системи України, мають ґрунтовний та

аргументований характер і використовувалися при проведенні наукових досліджень у рамках науково-дослідницьких робіт «Організаційно-правові засади функціонування правоохоронної, судової та фінансової систем України» (номер державної реєстрації 018U001317) та «Розробка методики взаємодії правоохоронних органів України щодо протидії легалізації злочинних доходів» (номер державної реєстрації 0120U100474), що розробляються в Навчально-науковому інституті права Сумського державного університету.

Акт складений у 2-х примірниках.

Голова комісії



Ольга БОНДАРЕНКО

Члени комісії



Марія КОЛЕСНИКОВА

Олександр ПЛІЧЕНКО

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Голова Другого апеляційного  
адміністративного суду  
Г.С. Бершов  
18 листопада 2021 р.




АКТ

**впровадження у діяльність Другого  
апеляційного адміністративного суду**

результатів дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук (доктора філософії, Ph.D. in Law), аспірантки кафедри адміністративного, господарського права та фінансово-економічної безпеки Навчально-наукового інституту права Сумського державного університету Іноземцевої Катерини Олександрівни на тему: «Організаційно-правові засади кадрового забезпечення судової системи України»

18 листопада 2021 року

м. Харків

Комісія в складі:

керівника апарату Другого апеляційного адміністративного суду Островерх С.В., заступника начальника відділу по роботі з персоналом Другого апеляційного адміністративного суду Бочковської І.С., головного спеціаліста відділу по роботі з персоналом Другого апеляційного адміністративного суду Радько О.І. склала цей акт з приводу впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук (доктора філософії, Ph.D. in Law), аспірантки кафедри адміністративного, господарського права та фінансово-економічної безпеки Навчально-наукового інституту права Сумського державного університету Іноземцевої Катерини Олександрівни на тему: «Організаційно-правові засади кадрового забезпечення судової системи України»

Результати дисертаційного дослідження з питань організаційно-правових засад кадрового забезпечення судів України, становлять наукову та практичну цінність для діяльності Другого апеляційного адміністративного суду, особливо, положення щодо організаційно-правового та кадрового забезпечення судів. Результати проведеного дослідження використовувалися при розробці звітно-інформаційних та рекомендаційних документів, згідно компетенції.

Голова комісії

 С.В. Островерх

Члени комісії

 І.С. Бочковська  
 О.І. Радько


  
**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
 Начальник Територіального управління  
 Державної судової адміністрації  
 України у Харківській області  
 В.В. Остапенко

24 листопада 2021 р.

### АКТ

**впровадження у діяльність Територіального управління Державної судової адміністрації України у Харківській області**

результатів дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук (доктора філософії, Ph.D. in Law), аспірантки кафедри адміністративного, господарського права та фінансово-економічної безпеки Навчально-наукового інституту права Сумського державного університету Іноземцевої Катерини Олександрівни на тему: «Організаційно-правові засади кадрового забезпечення судової системи України»

24 листопада 2021 року

м. Харків

Комісія в складі:

Начальника Територіального управління Державної судової адміністрації України у Харківській області Остапенка В.В., заступника начальника Територіального управління Державної судової адміністрації України у Харківській області Черник В.І., начальника відділу по роботі з персоналом Територіального управління Державної судової адміністрації України у Харківській області Левцини В.І.

склала цей акт з приводу впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук (доктора філософії, Ph.D. in Law), аспірантки кафедри адміністративного, господарського права та фінансово-економічної безпеки Навчально-наукового інституту права Сумського державного університету Іноземцевої Катерини Олександрівни на тему: «Організаційно-правові засади кадрового забезпечення судової системи України»

Результати дисертаційного дослідження з питань організаційно-правових засад кадрового забезпечення судів України, становлять наукову та практичну цінність для діяльності Територіального управління Державної судової адміністрації України у Харківській області, особливо, положення щодо

організаційно-правового та кадрового забезпечення судів. Результати проведеного дослідження використовувалися при розробці звітно-інформаційних та рекомендаційних документів, згідно компетенції.

*Голова комісії*



*V.V. Остапенко*

*Члени комісії*



*V.I. Черняк*



*V.I. Левун*