

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр професійної та післядипломної освіти  
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
затвердження теми

«До захисту допускається»

завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ І.І.Рекуненко

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему

**«Удосконалення стандартів професійної діяльності державних службовців  
(на прикладі Сумського окружного адміністративного суду)»**

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітня програма «Державна служба»

**Здобувача освіти групи ДС.мз-11  
Терехова Олександра Юріївна**

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання

на відповідне джерело \_\_\_\_\_

**Науковий керівник:** \_\_\_\_\_ Кандидат економічних наук  
Доцент  
Павленко О.О.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр професійної та післядипломної освіти  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА  
за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування (Державна служба)  
студентки групи ДС.мз-11

Терехової Олександри Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення стандартів професійної діяльності державних службовців (на прикладі Сумського окружного адміністративного суду)» затверджена наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 11.12.2022
3. Мета кваліфікаційної роботи: вивчення механізму та особливостей реалізації професійної підготовки працівників Суду, а також розробка основних проектних рекомендацій щодо підвищення їх ефективності їх професійної діяльності.
4. Об'єкт дослідження: професійна діяльність працівників Сумського окружного адміністративного суду.
5. Предмет дослідження: аналіз стану системи розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників судової гілки влади.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, навчальних посібників, підручників, оглядових статей та тез конференцій вітчизняних та зарубіжних авторів, Інтернет-ресурсів, службової інформації.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	Жовтень 2022
II	АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СУДОВОЇ ГІЛКИ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	Листопад 2022
III	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	Грудень 2022

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент повинен провести теоретичне дослідження професійної діяльності службовців.

У розділі 2 студент повинен провести аналітичне дослідження професійної діяльності працівників судової гілки влади в Україні.

У розділі 3 студент повинен розробити шляхи удосконалення професійної підготовки державних службовців.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Павленко О.О.		
2	Павленко О.О.		
3	Павленко О.О.		

9. Дата видачі завдання 24.09.2022р.

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

Павленко О.О.

(підпис)

(П. І. П/б)

Завдання до виконання одержав

\_\_\_\_\_

Терехова О.Ю.

## АНОТАЦІЯ

Проведено теоретичне дослідження професійної діяльності державних службовців, визначено зміст і поняття професійної діяльності і компетенції державних службовців, проведено характеристику функціонального, проєктного та компетентісного підходів в управлінні професійною діяльністю державних службовців, розглянуто модель компетенцій державного службовця.

Здійснено аналітичне дослідження професійної діяльності працівників судової гілки влади в Україні. Проведено організаційно – правову характеристику Сумського окружного адміністративного суду, проаналізовано кадровий склад Сумського окружного адміністративного суду та охарактеризовано суддівську етику як елемент професійно – правової культури суддів.

Напрацьовано основні засади удосконалення професійної підготовки державних службовців судової гілки влади в Україні на основі їх оцінювання та здійснено оцінку ефективності основних заходів по удосконаленню професійної підготовки державних службовців.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи.*

Робота складеться із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, якій містить 35 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 44 сторінки, 3 рисунки, 7 таблиць, список використаних джерел 4 сторінки.

*Мета роботи.* Метою написання роботи за обраною темою є вивчення механізму та особливостей реалізації професійної підготовки працівників Суду, а також розробка основних проектних рекомендацій щодо підвищення їх ефективності їх професійної діяльності.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі завдання:

- проведення теоретичного дослідження професійної діяльності державних службовців;
- дослідження основних характеристик функціонального, проектного та компетентісного підходів в управлінні професійною діяльністю державних службовців;
- аналіз моделі компетенцій державного службовця;
- проведення організаційно – правової характеристики Сумського окружного адміністративного суду;
- аналітичне дослідження кадрового складу Сумського окружного адміністративного суду;
- характеристика суддівської етики як елементу професійно – правової культури суддів;
- розробка шляхів удосконалення професійної підготовки державних службовців судової гілки влади в Україні на основі їх оцінювання;
- оцінка ефективності основних заходів по удосконаленню професійної підготовки державних службовців.

*Предмет дослідження.* Предметом дослідження є аналіз стану системи розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників судової гілки влади.

*Об'єкт дослідження.* Об'єктом дослідження є професійна діяльність працівників Сумського окружного адміністративного суду.

*Методи дослідження.* Методологічною основою роботи є метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення теорії менеджменту.

В роботі був використаний ретроспективний та порівняльний аналіз.

Ключові слова. ПЕРСОНАЛ, КАДРОВА СЛУЖБА, ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СЛУЖБОВА ДІЯЛЬНІСТЬ.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ .....	10
1.1 Зміст та поняття професійної діяльності і компетенції державних службовців .....	10
1.2 Характеристика функціонального, проектного та компетентісного підходів в управління професійною діяльністю державних службовців .....	13
1.3 Модель компетенцій державного службовця .....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СУДОВОЇ ГІЛКИ ВЛАДИ В УКРАЇНІ.....	21
2.1 Організаційно – правова характеристика Сумського окружного адміністративного суду .....	21
2.2 Аналітичне дослідження кадрового складу Сумського окружного адміністративного суду .....	23
2.3 Характеристика суддівської етики як елементу професійно – правової культури суддів.....	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ .....	33
3.1 Удосконалення професійної підготовки державних службовців судової гілки влади в Україні на основі їх оцінювання .....	33
3.2 Оцінка ефективності основних заходів по удосконаленню професійної підготовки державних службовців .....	35
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	41

## ВСТУП

Державна служба на даний час є основним суб'єктом державного управління. Працівники органів державної влади покликані виконувати функції держави, що включає значний обсяг як адміністративних повноважень, таких як підготовка проектів нормативних правових актів, збір та обробка інформації, видача ліцензій і дозволів, так і право та обов'язок приймати рішення, що мають найважливіше значення для суспільного розвитку.

Іншою важливою функцією службовців є організація взаємодії між громадянами та державою. Саме службовці уповноважені виступати від імені держави, транслювати громадянам прийняті рішення та водночас консолідувати громадську думку. Тому професіоналізм чиновників є ключовим фактором, що забезпечує соціальний порядок та довіру у суспільстві.

У сучасних умовах проблема професійного розвитку державних службовців набуває все більшої актуальності. На даний момент сучасна сфера державного та муніципального управління пред'являє значні вимоги до службовців не залежно від сфери діяльності та займаної посади.

Велика увага приділяється підготовки кадрів, додатковій професійній освіті, атестації державних службовців, особливо їх професійним якостям та навичкам, враховуючи постійні зміни вимог до управлінської діяльності та управлінської культури. Для того, щоб забезпечувати належний рівень професіоналізму, працівники сфери публічного управління зобов'язані постійно підтримувати високий рівень своєї компетентності та періодично підвищувати кваліфікацію.

На даний момент як функціональний, проекти так і компетентістні підходи в управлінні професійною діяльністю державних службовців набувають все більшої актуальності і саме це вважається необхідним елементом у їх професійному розвитку. Адже саме «компетенції» стають певним універсальним

вимірником успішності та ефективності особистості в професії.

Професійний розвиток в органах державної влади та місцевого самоврядування є одним із механізмів підвищення якості публічного управління. Головною проблемою є те, що відсутність необхідних професійних знань та навичок у державних службовців призводить до низької якості виконання повноважень та функцій, покладених на них, а також створює проблемність при прийнятті управлінських рішень. Як наслідок, це призводить до втрати авторитету органів публічної влади у населення.

Об'єктом дослідження в даній роботі є професійна діяльність працівників Сумського окружного адміністративного суду.

Предметом дослідження є аналіз стану системи розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників судової гілки влади.

Мета роботи полягала у вивченні механізму та особливостей реалізації професійної підготовки працівників Суду, а також розробка основних проектних рекомендацій щодо підвищення їх ефективності їх професійної діяльності.

Для досягнення окресленої мети було визначено наступне коло завдань:

- проведення теоретичного дослідження професійної діяльності державних службовців;
- дослідження основних характеристик функціонального, проєктного та компетентісного підходів в управління професійною діяльністю державних службовців;
- аналіз моделі компетенцій державного службовця;
- проведення організаційно – правової характеристики Сумського окружного адміністративного суду;
- аналітичне дослідження кадрового складу Сумського окружного адміністративного суду;
- характеристика суддівської етики як елементу професійно – правової культури суддів;



- розробка шляхів удосконалення професійної підготовки державних службовців судової гілки влади в Україні на основі їх оцінювання;
- оцінка ефективності основних заходів по удосконаленню професійної підготовки державних службовців.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

### 1.1 Зміст та поняття професійної діяльності і компетенції державних службовців

Професіоналізм та компетентність державних службовців завжди були предметом уваги дослідників. М. Вебер (M.Weber), розглядаючи легальне панування, визначав компетенцію як:

- а) об'єктивно розмежовану (через розподіл праці) сферу посадових обов'язків;
- б) розстановку необхідного для цього керівництва;
- в) розподіл допустимих засобів примусу та можливостей їх застосування.

При цьому чиновників він визначав, як «висококваліфікованих фахівців духовної праці, професійно вишколених багаторічною підготовкою», що висуває вимоги до визначення набору знань та навичок, які мають формуватися в ході цієї підготовки.

Р. Мертон (R.Merton) розширив поняття компетенції державних службовців. Розглядаючи бюрократію відповідно до критеріїв М. Вебера, він звернув увагу на те, що для чиновників більше значення мають нормативні складові посадових обов'язків, а не їх професійний зміст. Як дисфункції бюрократії він визначив формалізацію, знеособленість відносини та «дух корпоративності», вказавши, що наявність цих норм призводить до соціальних конфліктів та зниження ефективності діяльності. Він порушував питання: чи властиві ці дисфункції самій суті бюрократії чи проблема полягає у відборі людей, які спочатку володіють певними особистісними якостями?

В даний час поняття компетенції традиційно розглядається у правовому та

науковому контекстах. В адміністративному праві під компетенцією розуміється встановлена відповідно до закону сукупність повноважень, правових форм та методів діяльності державного органу. Ю.А. Тихомиров виділяє такі елементи, що визначають компетенцію:

- а) нормативно встановлені цілі;
- б) владні повноваження як гарантована законом міра прийняття рішень та вчинення дій.

В контексті публічного управління під компетенцією розуміється сукупність трьох складових:

- це наявність певних знань, професійних та загальнокультурних;
- навички, що розглядаються крізь призму досвіду застосування знань на практиці;
- способи спілкування, що передбачають вміння професійно вести себе, виконуючи певну трудову функцію.

Застосування компетентного підходу в публічному управлінні спочатку базувалося виключно на освітньому визначенні компетенції. Так, наприклад, у Великій Британії були розроблені професійні стандарти, спрямовані на оцінку здатності виконувати роботу для досягнення цілей організації. У рамках цих стандартів почали формуватися компетентні моделі, що включають як професійні знання та навички, так і деякі особисті якості, що визначають готовність працівників до виконання посадових обов'язків. Підсумком тривалого процесу узгодження стала комплексна модель, що включає п'ять категорій взаємопов'язаних компетенцій:

- когнітивна (теорії, концепції, знання, розуміння);
- функціональна (навички, ноу-хау);
- особистісна (поведінкові компетенції, «як чинити»);
- етична (заснована на особистих та професійних цінностях);
- метакомпетенції (здатність справлятися з невизначеністю, вміння

- навчатися та критично мислити).

Таким чином, поняттям «компетенція» в публічному управлінні став визначати такий стан персоналу, коли він не тільки має певний набір знань і навичок, але й здатний ефективно використовувати їх у трудовій діяльності.

Слід врахувати, що це не єдиний підхід до визначення компетенцій. Наприклад, Р.Марджані (R.Marijani) виділяє три основні концепції:

- перша розглядає компетенцію як конкретний досвід чи досягнення;
- друга – як організаційні здібності, тобто як така поведінка, що сприяє підвищенню ефективності діяльності;
- третя – як мінімальний рівень професійної кваліфікації.

У німецькій управлінській практиці компетенції було поділено на три групи:

- предметні (Fachkompetenz);
- особистісні (Personalkompetenz);
- соціальні (Sozialkompetenz).

Предметні компетенції визначають здатність працівника виконувати трудові функції, зазначені у посадових інструкціях, спираючись на предметно-специфічні знання та навички. Реалізація цих компетенцій не пов'язана з ініціативою та глибоким розумінням виробничих процесів, а спирається переважно на раніше розроблені технології та регламенти.

Особистісні компетенції включають когнітивні здібності працівника, тобто вміння розуміти, аналізувати та оцінювати перспективи, ризики та обмеження, що визначають закономірності суспільного життя.

Соціальні компетенції, по суті, є комунікативними навичками, тобто мають на увазі вміння працівника здійснювати взаємодію з іншими людьми, найбільш оптимального та ефективного досягнення результату.

Таким чином, у сучасному публічному управлінні можна виділити два ключові поняття, що визначають компетентнісний підхід.

Під компетенцією у правовому розумінні розуміється перелік повноважень, прав та обов'язків, що визначають межі прийняття рішень особою, яка займає конкретну посаду.

Компетенція у професійному аспекті розуміється як сукупність професійних знань, умінь та навичок, а також особистісних якостей, що забезпечують ефективну трудову діяльність.

Поняття «компетентність» поєднує обидва визначення. Це здатність ефективно виконувати свої посадові обов'язки відповідно до цілей організації, спираючись на свої компетенції та в умовах ефективної взаємодії як усередині організації, так і з зовнішнім середовищем. Вимога компетентності висуває запит на співуправління, в рамках якого персонал стає активним учасником не тільки власне виробничої діяльності, але також залучається до процесів визначення цілей та розробки управлінських рішень.

## 1.2 Характеристика функціонального, проектного та компетентісного підходів в управлінні професійною діяльністю державних службовців

Дотепер найбільше поширення в управлінні набув функціональний підхід, у рамках якого вважається, що державна або комерційна структура – це механізм, що має певний набір функцій, які розподіляються серед підрозділів, де їх виконують працівники.

Функціональний підхід до управління професійною діяльністю службовців має вертикальну структуру, побудовану відповідно до функцій, які вони виконують і має сувору ієрархічність та підпорядкованість, спрямовану зверху вниз. Така система мала природні причини виникнення та існування що дозволяли їй тривалий час забезпечувати відносно ефективне управління. Позитивними рисами функціонального підходу є спеціалізація службовців у вузьких сферах діяльності, що дозволяє набувати професійні навички найвищого

рівня та зниження витрат за рахунок централізованого виконання ряду загальних для всієї організації функцій (управління фінансами, персоналом). Крім того, чітка ієрархічна структура виключає множинне підпорядкування окремих співробітників, забезпечується дотримання принципів єдиноначальності.

Основним недоліком функціонального підходу є те, що процеси протікають горизонтально, а управління ними здійснюється вертикально.

На наш погляд, для розробки професійних стандартів найбільш доречним є проектний та компетентністний підходи.

Впровадження професійних стандартів можна розглядати як процес, який завжди тісно взаємопов'язаний з проектом. Під проектом слід розуміти комплекс взаємозалежних заходів, спрямованих на досягнення унікальних результатів в умовах тимчасових та ресурсних обмежень, а під проектною діяльністю – діяльність, пов'язану з ініціюванням, підготовкою, реалізацією та завершенням проектів (програм).

Впровадження професійного стандарту як проект складається з кількох етапів, входом якого є кваліфікація персоналу, а виходом – кваліфікація персоналу, що відповідає вимогам професійного стандарту. При цьому кваліфікація включає наступні параметри:

- посаду, що займає працівник;
- рівень її освіти;
- знання, вміння та професійні навички;
- досвід професійної діяльності;
- особисті якості працівника.

При проектно-процесному підході до впровадження професійних стандартів загальна мета відображається в характеристиці процесу і декомпонується в залежності від виду професійної діяльності.

Весь процес поділяється на три основні етапи: підготовчий, етап впровадження професійних стандартів та етап оцінки ефективності. На кожному

етапі здійснюється прийняття управлінського рішення: на першому – це вибір професійних стандартів із переліку стандартів, затверджених Міністерством соціальної політики України для впровадження в державній структурі на основі встановлених критеріїв вибору, одним із яких буде співвідношення цілей професійної діяльності, зазначених у стандартах, з цілями діяльності структурних підрозділів державного органу в структурі державної влади; на другому етапі – проведення аналізу відповідності кваліфікації працівників вимогам професійних стандартів щодо даного виду діяльності на основі напрацьованих методів; на третьому етапі – оцінка ефективності, зокрема, відповідність результатів запровадження професійних стандартів встановленій меті. Усі ухвалені рішення документуються. Одним із ключових моментів у ланцюжку є проведення аналізу відповідності кваліфікації службовця вимогам професійного стандарту, оскільки він буде пов'язаний з найбільшою кількістю ризиків та додатковими фінансовими витратами.

Оскільки розробку професійного стандарту слід розуміти як процес, то проектно-процесний підхід має право на існування. У цьому випадку необхідно буде створити паспорт проекту, робочу групу та план заходів щодо проекту («дорожню карту»), що завершить підготовчий етап. Важливо відзначити, що дана робота має характеризуватись відкритістю інформаційного простору, суб'єктивністю у прийнятті управлінських рішень та створенням методичної бази для подальшого впровадження професійних стандартів на державній службі. Проектно-процесний підхід до впровадження професійних стандартів дає низку переваг у використанні таких інструментів, як організаційне проектування, розробка та реалізація проектних заходів за окремими професійними стандартами, безпосередня взаємодія з цільовою аудиторією. Проте слід зауважити, що цей підхід досить складний і, можливо, не зовсім практичний щодо його застосування у конкретній ситуації.

У зв'язку з чим слід розглянути компетентністний підхід у встановленні

кваліфікаційних вимог при розробленні професійних стандартів.

Компетентнісний підхід до професійної діяльності в системі публічного управління передбачає поділ компетенцій на дві групи:

- Hard skills (жорсткі навички), тобто професійні навички, що спираються на теоретичні знання та практичні вміння:
- Soft skills (м'які навички), до складу яких включаються:
  - комунікаційні навички;
  - вміння працювати в команді;
  - тайм-менеджмент;
  - ораторська майстерність;
  - схильність до сфер продажів;
  - яскраво виражені лідерські риси;
  - прагнення особистісного розвитку та зростання тощо.

При цьому слід враховувати, що якщо Hard skills можна сформувати як за допомогою освітньої системи, так і при використанні внутрішньоорганізаційних кадрових технологій, наприклад, наставництва або ротації, то для успішного формування Soft skills необхідні особливі умови, доступні тільки в спеціалізованих організаціях та під управлінням професійних наставників.

У західноєвропейській системі навчання у сфері публічного управління були сформульовані такі визначення ключових компетенцій, необхідних у сучасному світі не лише для ефективної трудової діяльності, а й для досягнення високої якості життя:

- 1) політичні та соціальні компетенції, такі як здатність бути відповідальним, брати участь у прийнятті групових рішень, мирно вирішувати конфлікти, брати участь у підтримці та покращенні демократичних інститутів;
- 2) компетенції, необхідні для життя в багатокультурному суспільстві: прийняття відмінностей, повага інших та здатність жити з людьми інших культур, мов та релігій (толерантність);



- 3) компетенції в галузі усної та письмової комунікації, що дозволяють уникнути соціальної ізоляції, у тому числі різними мовами;
- 4) компетенції, пов'язані з інформатизацією: володіння ІТ-технологіями, розуміння їх особливостей, слабких та сильних сторін, а також здатність до критичного аналізу інформації, що розповсюджується засобами масової інформації та рекламою;
- 5) здатність навчатися протягом усього життя як у професійній сфері, так і в соціальному та особистому житті.

### 1.3 Модель компетенцій державного службовця

В системі державної служби більш значущим є визначення компетентності, ніж виявлення та оцінка окремих навичок та повноважень. Особливості організації управління персоналом у системі публічного управління обумовлені специфікою праці службовців. З одного боку, державна служба є основним суб'єктом державного управління, нормативно встановлено, що основною метою діяльності органів державної влади є виконання функцій держави. І в той же час як у літературі, так і в суспільній думці чиновники не розглядаються як ключові особи, які приймають значущі рішення. Концепція нового публічного управління запропонувала розглядати державну службу в якості інституту надання державних послуг, знизивши статус державних службовців до статусу адміністративних функціонерів.

На жаль, управління персоналом державної служби не враховує місця та значимості цього інституту в системі соціального управління. Як соціальний інститут державна служба поширюється на всіх, хто інтеріоризував складові її норми та цінності та згоден з легалізованими нею ролями. У сфері публічного управління статус державного службовця було визначено як «працівника органів державної влади» і означає включення до складу державної служби тільки тих

суб'єктів, які виконують функції держави на умовах службового контракту, що виключило з числа службовців осіб, які заміщають державні посади. Але фактично цей соціальний інститут об'єднує три соціальні групи, статус яких відрізняється залежно від наявних владних повноважень.

Перша група – власне чиновники, тобто працівники органів виконавчої влади, які отримують повноваження щодо здійснення публічного управління в результаті найму на постійній основі і здійснюють адміністративне управління на професійній основі. Ключовим принципом їх діяльності визнається професіоналізм, тобто поєднання продуктивності діяльності, професійної ідентичності та зрілості (ототожнення себе з професійною групою та вміння співвідносити свої професійні можливості та потреби з професійними вимогами, які до них пред'являються). Оцінка професіоналізму відповідно до законодавства та сформованої практики управління персоналом державної служби спирається на традиційному кваліфікаційному підході, тобто має на увазі оцінку наявних у працівника знань, умінь та навичок.

Друга група – керівники органів судової влади, які призначені найвищими посадовими особами. Термін їх повноважень, як правило, обмежений і залежить від строку повноважень особи, яка їх призначила. Обсяг їх владних повноважень обумовлений їх статусом: вони організують роботу органу виконавчої влади чи його структурного підрозділу, відповідають за результати його діяльності, а також якість виконання державних рішень. По відношенню до чиновників вони виступають як керуючий суб'єкт. Але водночас їх діяльність також обмежена значною кількістю розпоряджень та обмежень, у тому числі неформальних, зумовлених їх взаєминами з іншими суб'єктами державного управління. Для цієї категорії службовців поняття професіоналізму розширюється, включаючи такі аспекти, як лояльність, комунікативні навички та управлінські компетенції.

Третя група – це ті особи, які відповідно до законодавства виключені з-поміж державних службовців, проте фактично здійснюють державне управління

в рамках органів державної влади.

Інституційні компетенції спираються на правове поняття і пов'язані насамперед із тим колом повноважень, визначених органів судової гілки влади. Їх перелік визначається обсягом владних повноважень та місцем конкретного державного органу в ієрархії. Як основні компетенції у сфері державного та муніципального управління також можна виділити:

- системне аналітичне мислення;
- самоорганізація;
- командна робота;
- креативність;
- комунікаційні та інформаційні компетенції;
- компетенції управління проектами;
- компетенції планування та організації діяльності у професійній сфері.

М. С. Огневенко, аналізуючи зарубіжний досвід запровадження компетентнісного підходу, пропонує включити до моделі компетенцій:

- 1) якості, властиві підприємцям (здатність до ведення бізнесу, інноваційність, рішучість, вміння вибудовувати стратегію);
- 2) лідерство, здатність до планування та орієнтація на якість, переконливість у спілкуванні;
- 3) професіоналізм, що виражається у спеціальних знаннях, аналізі та вирішенні проблем, усних та письмових комунікаціях;
- 4) особисті якості спеціаліста (міжособистісне розуміння, гнучкість, стійкість, особисту мотивацію).

Згідно з рекомендаціями, розробленими Радою Європи, модель компетенції включає навички:

- аналітичні;
- управлінські;
- політичні.

На індивідуальному рівні під аналітичними компетенціями розуміють здатність визначити проблему та розробити шляхи її вирішення, під управлінськими – здатність ефективно використовувати державні ресурси для досягнення стратегічних цілей, а під політичними – вміння здійснювати взаємодію у сфері надання державних послуг.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СУДОВОЇ ГІЛКИ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

### 2.1 Організаційно – правова характеристика Сумського окружного адміністративного суду

Реформування системи судочинства в Україні почалося із прийняттям Верховною Радою України Кодексу адміністративного судочинства України, який був затверджений 06 липня 2005 року та створенням системи адміністративних судів.

Сумський окружний адміністративний суд (далі – Суд) бере початок своєї діяльності від 1 січні 2005 року.

В процесі організаційно правової роботи Суд керується чинними нормами законодавства, системою кодексів та законів, які регулюють правові основи реалізації судочинства в Україні.

Фактична правова та організаційна реєстрація органу державної влади відбулася 15 травня 2008 року.

20 березня 2008 р. суддею Сумського окружного адміністративного суду Постановою Верховної Ради України «Про обрання суддів» № 239-VI був обраний Шаповал Микола Михайлович, а вже 17 квітня 2008 року Рішенням Ради суддів України «Про призначення голів окружних адміністративних судів» № 48 він був призначений головою Сумського окружного адміністративного суду.

Від цього часу робота була спрямована на забезпечення судового органу відповідним приміщенням та вирішення питання щодо штатного розпису Суду.

На період травня 2008 року в Суді працювали три судді Соколова В.М., Мельникова Р.В., Шаповала М.М, які виносили самі перші рішення та формували

базу практики щодо реалізації та захисту прав і інтересів фізичних та юридичних осіб.

У червні 2008 року Голова суду затвердив його штатний розпис, чисельність працівників якого складала 55 штатних одиниць. До речі, кількість персоналу залишається такою ж і станом на 2022 рік.

Структуру Сумського окружного адміністративного суду подана на рис. 1.1.



Рис.1.1 – Організаційна структура управління Сумського окружного адміністративного суду

До складу Сумського окружного адміністративного суду також входять відділи :

1. Забезпечення роботи керівника апарату.

2. Інформаційний центр.
3. Канцелярія.
4. Відділ забезпечення судового процесу.
5. Статистично - аналітичний відділ, який займається організаційними питаннями в діяльності Суду.
6. Відділ забезпечення правової роботи.
7. Відділ кадрів.
8. Бухгалтерський та планово – фінансовий відділ.
9. Відділ матеріально-технічного та господарського забезпечення.
10. Відділ інформаційно-технічної діяльності .
11. Служба судових розпорядників.
12. Сектор публічних закупівель.

## 2.2 Аналітичне дослідження кадрового складу Сумського окружного адміністративного суду

Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних та горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців у процесі напруцювання, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Аналіз системи управління персоналом для підприємства передбачає аналіз чисельності та складу персоналу. Динаміка даних показників у Суді за 2019 – 2021 р. р представлена в таблиці 2.1.

Як свідчать показники таблиці 2.1, середньооблікова чисельність персоналу Суду зменшилася у 2020 році порівняно з 2019 роком на 2 особи або на 3,85 %, а у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилася на 1 особу або на 2 %. Зміни загальної чисельності персоналу незначні.

Аналіз таблиці 2.1 свідчить про те, що загальна чисельність персоналу в

2021 р. порівню з 2020 р. зросла на 1 чол, або на 2 %, В 2020 р. порівняно з 2019 р. цей показник скоротився на 2 особи, або на 3,8 %.

Чисельність керівного складу в 2019 та 2020 р. була однаковою, а в 2021 р. зросла на 2 особи, або на 50,0 % порівняно з 2020 р.

Кількість спеціалістів має тенденцію до скорочення, так в 2020 р. порівняно з 2019 р. ця категорія працівників скоротилася на 2 ос., а в 2021 р. порівню з 2020 р. на 3 ос., або на 8,8 %.

Чисельність помічників в 2021 р. порівняно з 2019 р. скоротилася на 2 чол.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміка чисельності персоналу Суду за 2019 – 2021 р. р.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення			
				2020 р. від 2019 р.		2021 р. від 2020 р.	
				+, -	%	+, -	%
Загальна кількість персоналу суду, чол, в т. ч	52	50	51	-2	96,2	+1	102,0
Керівники	4	4	6	-	-	+2	150,0
Спеціалісти	36	34	31	-2	94,4	-3	91,2
Помічники	12	12	14	-	-	+2	116,6

Поряд з динамікою чисельності необхідно оцінити зміну структури персоналу підприємства за досліджуваний період (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки структури персоналу Суду за 2019 – 2021 р. р.

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення (+,-)	
	чол	%	чол	%	чол	%	2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.
Загальна кількість персоналу суду, чол. в т. ч	52	100	50	100	51	100	-2	+1
Керівники	4	7,7	4	8,0	6	11,8	-	+2
Спеціалісти	36	69,2	34	68,0	31	60,9	-2	-3
Помічники	12	23,1	12	24,0	14	27,5	-	+2



Наглядно структура персоналу представлена на рис. 2.1.

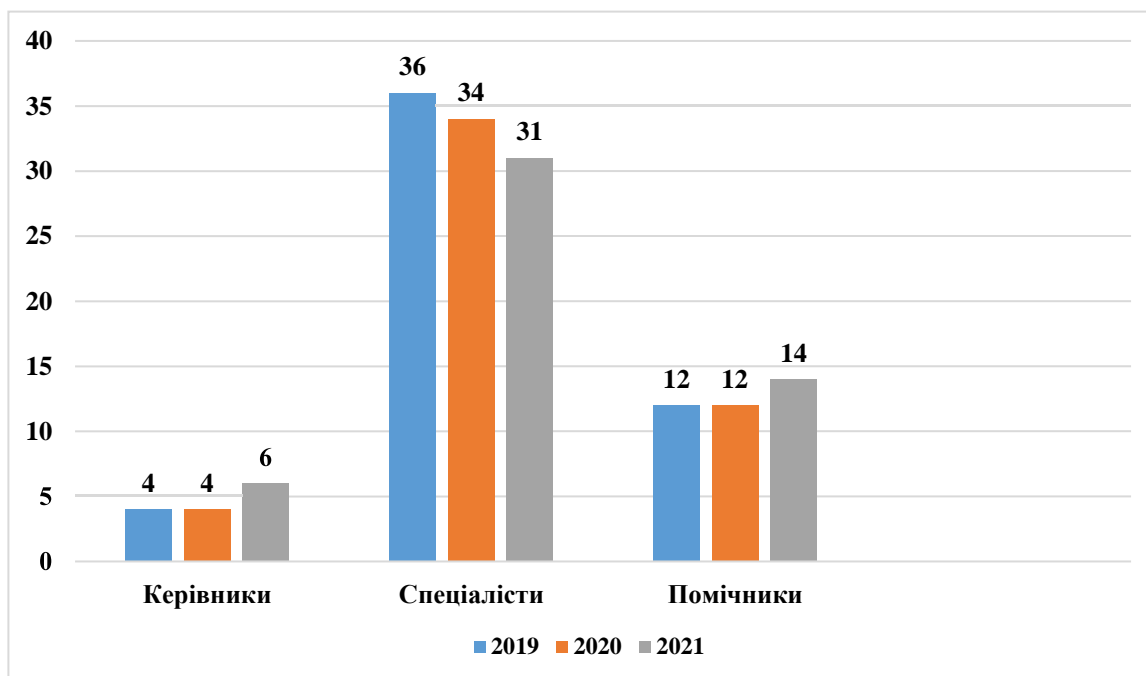


Рис. 2.1 – Структура персоналу Суду за 2019 – 2021 р. р.

Поруч з проведеним аналізом потрібно дати оцінку укомплектованості персоналом Суду в 2019 – 2021 р. р. (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Аналіз стану укомплектованості персоналом Суду в 2019 – 2021 р. р.

Показники	2019 р.			2020 р.			2021 р.		
	Кількість посад	Кількість працівників	Укомплектованість, %	Кількість посад	Кількість працівників	Укомплектованість, %	Кількість посад	Кількість працівників	Укомплектованість, %
Загальна кількість персоналу суду, чол. в т. ч	53	52	98,1	52	50	96,1	52	51	98,1
Керівники	4	4	100	5	4	80,0	6	6	100
Спеціалісти	37	36	97,3	37	34	91,9	34	31	91,2
Помічники	15	12	80,0	14	12	85,7	14	14	100

Як свідчать показники таблиці 2.3, у Суді спостерігаються невеликі проблеми з укомплектованістю персоналом, про що свідчать такі показники:

- 2019 рік : загальна укомплектованість – 98,1 %. При цьому за категоріями:

керівники – 100,0 %;

спеціалісти – 97,3 %;

робітники – 80,0 %;

- 2020 рік: загальна укомплектованість – 96,1%. При цьому за категоріями:

керівники – 80,0 %;

спеціалісти – 91,9 %;

робітники – 85,7 %;

- 2021 рік: загальна укомплектованість – 98,1 %. При цьому за категоріями:

керівники – 100,0 %;

спеціалісти – 91,2 %;

робітники – 100,0 %.

Проведемо аналіз складу та структури персоналу Суду за стажем роботи та віком. Аналіз структури персоналу Суду за 2019 – 2021 р. р. за стажем роботи представлений у таблиці 2.4.

*Таблиця 2.4*

Аналіз структури персоналу в Суді за стажем роботи за 2019 – 2021 р. р.

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення (+,-)	
	чол	%	чол	%	чол	%	2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.
До 3 років	1	1,9	1	2,0	-	-	-	-1
3 – 5 років	3	5,8	2	4,0	2	3,9	-1	-
5 – 10 років	7	13,5	8	16,0	8	15,7	+1	-
10 – 20 років	28	53,8	27	54,0	28	54,9	-1	+1
20 – 30 років	12	23,1	11	22,0	12	23,5	-1	-1
Понад 30 років	1	1,9	1	2,0	1	2,0	-	-
Всього	52	100	50	100	51	100	-1	+1

Таким чином, як свідчать дані таблиці 2.4, у загальній чисельності

персоналу Суду переважає персонал зі стажем роботи від 5 до 30 років, тобто з досвідом роботи:

- 5 – 10 років: у 2019 році – 13,5 %; у 2020 році – 16,0 %; у 2021 році – 15,7 %;
- 10 – 20 років: у 2019 році – 53,8 %; у 2020 році – 54,0 %; у 2021 році – 54,9 %;
- 20 – 30 років: у 2019 році – 23,1 %; у 2020 році – 22,0 %; 2021 року – 23,5 %.

Необхідно відзначити, що питома вага даних категорій персоналу до кінця періоду зростає, що позитивно характеризує кадрове забезпечення Суду та говорить про можливість персоналу при створенні певних умов сприяти підвищенню ефективності праці та кінцевих результатів діяльності Суду.

Характеристика персоналу Суду за віком за 2019 – 2021 р. р. представлена у таблиці 2.5:

*Таблиця 2.5*

Структура персоналу Суду за віком у 2019 – 2021 р. р.

Вік	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення, %	
	чол.	%	чол.	%.	чол.	%	2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.
До 20 років	-	-	-	-	1	1,96	-	+1,96
20-30 років	12	23,81	12	24,00	12	23,53	+0,19	-0,47
30-40 років	21	42,86	21	42,00	20	39,22	-0,86	-2,78
40-50 років	14	23,81	13	26,00	14	27,45	+2,19	+1,45
50-60 років	5	9,52	4	8,00	4	7,84	-1,52	-0,16
Всього	52	100	50	100	51	100	-	-

Таким чином, найбільша питома вага у загальній чисельності персоналу Суду у досліджуваному періоді становить персонал у віці 20 – 50 років:

- 20-30 років : в 2019 році – 23,81%; в 2020 році – 24,00%; в 2021 році – 23,53%;
- 30-40 років: в 2019 році – 42,86%; в 2020 році – 42,00%; в 2021 році – 39,22%;
- 40-50 років : в 2019 році – 23,81%; в 2020 році – 26,00%; в 2021 році –

27,45%.

Аналіз таблиці показує, що в Суді працевлаштований персонал у найбільш працездатному віці, що в свою чергу позитивно характеризує підбір персоналу в даній державній установі та говорить про можливість подальшого підвищення ефективності діяльності Суду в цілому.

Таким чином, проведений аналіз складу та структури персоналу Суду у досліджуваному періоді показав, що в організації приділяється увага добору кадрів, а, отже, і вдосконаленню системи управління персоналом. Але присутня незначна неукмплектованість штату та коливання чисельності персоналу свідчать про необхідність його глибшого аналізу.

Одними з важливих показників, що свідчать про ефективність системи управління персоналом в Суді, є показники руху персоналу, такі як:

- оборот прийому – це кількість прийнятих працювати у цю організацію протягом аналізованого періоду;
- оборот з вибуття (звільнення) – це кількість вибулих протягом аналізованого періоду.

Оборот з вибуття буває:

- необхідний (вихід на пенсію, скорочення штатів та ін.);
- зайвий (звільнення за власним бажанням, порушення трудової дисципліни тощо.).

Зайвий оборот характеризує плинність робочої сили

Оборот по прийому, звільненню і плинності – це абсолютні показники, але найповніше рух трудових ресурсів характеризують відносні показники чи коефіцієнти:

- 1) коефіцієнт обороту прийому визначається як відношення обороту по прийому до середньооблікової чисельності персоналу організації в аналізованому періоді;
- 2) коефіцієнт обороту з вибуття (звільнення) – це відношення обороту зі

звільнення до середньооблікової чисельності персоналу організації в аналізованому періоді;

- 3) коефіцієнт плинності – визначається як відношення зайвого обороту до середньооблікової чисельності персоналу організації в аналізованому періоді;
- 4) коефіцієнт заміщення – відношення різниці між кількістю прийнятих та звільнених працівників до середньооблікової чисельності персоналу;
- 5) коефіцієнт сталості персоналу – це відношення різниці облікової чисельності персоналу на початок періоду та кількості звільнених за аналізований період до середньооблікової чисельності персоналу.

Для оцінки динаміки кадрових процесів розраховують також коефіцієнт абсентеїзму, тобто відношення загального числа робочого часу, пропущеного співробітниками через хворобу, протягом досліджуваного періоду до загального балансу робочого часу за цей період.

Аналіз руху трудових ресурсів в Суді за 2019 – 2024 р. р. представлений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз руху персоналу Суду за 2019 – 2020 р. р.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення, %	
				2020 р. від 2019 р.	2020 р. від 2019 р.
1	2	3	4	5	6
1. Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	52	50	30	-2	+1
2. Чисельність персоналу на початок періоду, чол	56	48	52	-8	+4
3. Оборот по прийому, чол	2	6	2	+4	-4
4. Оборот по звільненню (вибуттю) в т. ч надлишковий	10	2	4	-8	+2
а) за власним бажанням	5	2	3	-3	+1
б) за порушення дисципліни	1	-	-	-1	-
5. Коефіцієнт обороту по прийому, %	3,4	12,0	3,9	+8,2	-8,1

*Продовження таблиці 2.6*

1	2	3	4	5	6
6. Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	19,3	4,0	7,8	-15,2	+3,8
7. Коефіцієнт плинності, %	11,5	4,0	5,9	-7,5	+1,2
8. Коефіцієнт заміщення, %	-15,4	8,0	-3,9	+23,4	-11,9
9. Коефіцієнт постійності, %	88,5	92,0	94,1	+3,5	+2,1
10. Коефіцієнт абсентизму, %	0,3	0,3	0,3	-0,03	+0,02
в т. ч. по хворобі	0,3	0,3	0,3	-0,02	+0,02

Таким чином, як свідчать показники таблиці 2.6, протягом досліджуваного періоду в Суді відбулися не значні процеси у русі персоналу, про що свідчать як абсолютні, так і відносні показники.

### 2.3 Характеристика суддівської етики як елементу професійно – правової культури суддів

Правові та етичні вимоги до професійної діяльності суддів мають багато спільного та тісно переплетені між собою. Однак впливати на поведінку судді з цих сторін можна по-різному. Питання практичного характеру вирішують правові регулюючі документи, забезпечуючи ефективне здійснення правосуддя.

Суддівська етика розроблена професійною спільнотою та представляє собою норми та цінності ідеального судді, які відображають значення та важливість цього інституту.

Етика судді – вид професійної етики юриста, який характеризує сукупність етичних вимог, що пред'являються суспільством до даної професії, і самим професійним співтовариством до своїх членів, специфічні норми і принципи, що регулюють поведінку судді у всіх сферах його життя та діяльності.

Суддівська етика – це вид юридичної етики, що є сукупністю правил Поведінки суддів, які забезпечують моральний характер їхнього службового і

позаслужбової поведінки.

Суддівську етику слід відрізнити від судової етики як розділу юридичної етики, що належить до поведінки всіх учасників судового провадження (і суду, і сторін).

Розглянемо загальні вимоги, що пред'являються до професійної діяльності суддів.

1. Мета діяльності судді – захист прав і свобод людини і громадянина.
2. Поведінка судді має сприяти зміцненню довіри суспільства до судової системи.
3. Крім суддівської діяльності, суддя може займатися: викладацькою, науковою, творчою діяльністю.
4. Діяльність щодо здійснення правосуддя має бути для судді пріоритетною.
5. Суддя повинен дотримуватися високих стандартів моралі та моральності, бути чесним, у будь-якій ситуації зберігати особисту гідність, дорожити своєю честю, уникати всього, що могло б применшити авторитет судової влади та завдати шкоди репутації судді.
6. Суддя не повинен використовувати свій статус для отримання особистих переваг, благ, послуг та іншої вигоди (а також слідкувати за тим, щоб такими перевагами та вигодами не приймали члени їхньої родини).

Правила професійної підготовки судді:

1. Принцип незалежності: суддя підпорядковується лише Конституції, у своїй діяльності керується лише законом та внутрішнім переконанням; про всі спроби втручання у здійснення правосуддя він має повідомляти правоохоронні органи.
2. Принцип об'єктивності та неупередженості:
  - а) суддя повинен уникати ситуацій, коли особисті взаємини з учасниками процесу можуть викликати підозри про наявність у судді будь-яких переваг чи

упереджених відносин;

б) суддя повинен бути вільний від будь-яких переваг, упереджень чи упередженості;

в) суддя повинен по можливості утримуватися від вчинення таких дій, які згодом можуть спричинити конфлікт інтересів;

г) у передбачених законом випадках суддя має взяти відвід.

Добросовісне виконання професійних обов'язків передбачає уважне та відповідальне ставлення до кожної справи та матеріалу, що надійшов на розгляд, своєчасне виконання необхідних процесуальних дій, що дозволяють якісно вирішити справу, дотримання встановлених законом строків розгляду справ.

Кодекс суддівської етики встановлює обов'язок судді бути неупередженим, не допускати впливу на свою професійну діяльність з боку будь-кого, у тому числі родичів, друзів, знайомих, бути вільним від прихильності однієї зі сторін, від впливу громадської думки, від побоювань перед критикою його діяльності.

Громадська думка та можлива критика дій судді, пов'язаних із здійсненням правосуддя, не повинні відображатись на характері прийнятих рішень.

Громадська думка активно формує уявлення про суд і суддів, проте вона може здійснювати як позитивний, так і негативний вплив. З одного боку, вона може неупереджено висвітлювати належну роботу суддів, з іншого – може в використовуватися як інструмент тиску на суддю з метою впливу на характер та зміст прийнятого рішення.

Авторитет судової влади передбачає довіру до суду та діяльності яку він здійснює, віру в його незалежність від інших гілок влади, самостійність та неупередженість у прийнятті рішень.



## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

### 3.1 Удосконалення професійної підготовки державних службовців судової гілки влади в Україні на основі їх оцінювання

Міжнародною спільнотою напрацьовано цілу низку нормативно-правових актів, що визначають, принципи та стандарти оцінювання працівників судової гілки влади, а також його критерії та методичку.

Загально визнаними цілями оцінювання професійної діяльності суддів є заохочення самовдосконалення суддів, підвищення якості судочинства та ефективне призначення суддів. Внаслідок самовдосконалення покращується професійна діяльність судді. Крім того, оцінювання допомагає визначити, що потрібно покращити у сфері адміністрування – для цього збирається інформація щодо вдосконалення організаційної структури судів та умов роботи суддів. Плюс орган оцінювання виявляє потреби у навчанні.

Не останнє за важливістю місце посідає і така мета оцінювання, як підвищення довіри громадян до суду, оскільки покращувати та підтримувати судову систему високої якості необхідно для блага громадян. Результати оцінювання можуть стати підмогою при ухваленні рішень щодо просування та кар'єрного зростання судді. У деяких європейських країнах їх використовують для призначення суддів на посаду безстроково. Однак у будь-якому разі оцінювання професійної діяльності не повинно бути дисциплінарним інструментом чи інструментом покарання суддів – його потрібно чітко відокремлювати від системи притягнення судді до дисциплінарної відповідальності.

Основні принципи оцінювання професійних компетенцій судді:

## 1. Транспарентність.

Процедура оцінювання має бути побудована таким чином, щоб усі сторони, тобто як ті, кого оцінюють, так і ті, хто оцінює, повністю розуміли процес та довіряли його результатам. Прозорість ґрунтується на трьох основах.

Перша – це гласність, яка полягає у публікації критеріїв та процедури оцінювання.

Друга основа прозорості – чіткі критерії, індикатори, оцінки та аргументовані рішення компетентного органу.

Третя основа – комунікація: щоб зберегти довіру до системи оцінювання та не втратити взаємність у співпраці з суддями, потрібно надавати чіткі аргументи, наприклад, за рішенням про підвищення судді, у якого нижчі оцінки замість судді, який має високий бал.

## 2. Справедливість.

Оцінювання має бути справедливим за намірами та результатами. При цьому втручання у рішення судді по суті справ є неприпустимим – органи, які проводять оцінювання, повинні зосередитися на методології, яку суддя використовує у своїй роботі загалом.

3. Ретельність. Оцінювання має враховувати всю відповідну інформацію та проводитися з такою частотою, щоб ці дані були актуальними.

## 4. Причетність судді.

Процедури індивідуального оцінювання повинні давати суддям можливість висловити свою точку зору на свою діяльність та її оцінку.

## 5. Релевантність.

Оцінювання має інформувати суддів про їхні сильні та слабкі сторони з професійної точки зору та сприяти вдосконаленню їхньої професійної діяльності.

Розглянемо основні критерії оцінювання професійної компетентності працівників судової гілки влади.

### I. Етика діяльності судді (поведінка).

Йдеться, перш за все, про ставлення до учасників судового процесу з честю та гідністю, відсутність фаворитизму чи недобррозичливого ставлення до сторін (правило об'єктивності судді). Крім того, поняття поведінки включає справедливе звернення, законність та обґрунтованість рішень, вміння приймати непрості рішення та враховувати думку обох сторін спору до винесення рішення.

## II. Кількісна оцінка діяльності судді (продуктивність).

Як правило, вона проводиться за поєднанням кількісних і якісних показників. Це може бути кількість справ, розглянутих суддею з ухваленням рішень протягом певного періоду. Може також враховуватися час розгляду однієї справи або індивідуальна продуктивність судді. Велике значення може мати якість судових рішень з правової точки зору або відсоток справ, рішення щодо яких були скасовані в апеляційній інстанції. Іноді може враховуватись здатність здійснювати посередництво (медіацію) між сторонами. І обов'язково має враховуватись кількість скарг на суддю.

## III. Прогнозовані ризики.

Перший і, мабуть, найголовніший ризик у тому, що може статися підміна понять. Чимало суддів та й не лише судді обґрунтовано побоюються, що оцінювання перетворять на дисциплінарний засіб. Крім того, залишається дискусійним сам механізм звільнення за незадовільну оцінку, адже формально суддя підлягатиме звільненню за порушення присяги, а не за недостатній кваліфікаційний рівень.

### 3.2 Оцінка ефективності основних заходів по удосконаленню професійної підготовки державних службовців

При правильному підході система розвитку та професійної підготовки державних службовців дозволяє усунути слабкі сторони в усій діяльності організації. У зв'язку з цим пропонуються такі заходи:

1. Розвиток та підвищення професійної підготовки державних службовців через проведення семінарів, тренінгів, ділових ігор
2. Формування кадрового резерву персоналу Суду.
3. Розробка ефективної системи стимулювання самостійного розвитку працівників Суду.

Система розвитку та підвищення професійної підготовки державних службовців дуже важлива складова у роботі установ та організацій, адже ті організації, які приділяють належну увагу цьому питанню можуть значно підвищити рівень свого розвитку в соціально – економічному аспекті.

Для того, щоб розрахувати соціально-економічну ефективність розвитку та підвищення професійної підготовки працівників Суду розглянемо таблицю 3.1.

*Таблиця 3.1*

Бюджет проекту щодо впровадження заходів по розвитку та підвищенні професійної підготовки працівників Суду

№	Назва заходу	Сума, грн
1	Проведення навчальних тренінгів	60000,00
2	Створення кадрового резерву	0,00
3	Начавництво вищих органів судової влади	48000,00
4	Розробка та реалізація положення про розвиток професійних якостей	7000,00
Всього		115000,00

Загальна сума заходів по розвитку та підвищенні професійної підготовки працівників Суду на 2323 рік становить 115 000 грн.

Витрати на персонал по Суду за рік становитимуть:

$$Z_{\text{заг}} = 115000 \text{ грн.}$$

Далі розрахуємо економічну ефективність запропонованих нами заходів шляхом розрахунку терміну окупності витрат.

Для цього в першу чергу обчислимо показник загальної економічної ефективності проектних рішень шляхом визначення розміру економічного

ефекту, який буде одержувано під час впровадження проекту та норми ефективності.

$$E = Ц - З \quad (3.1)$$

де  $E$  – розміру економічного ефекту, грн.;

$Ц$  – вартість наданих судових послуг, грн.;

$З$  – фінансові та матеріальні витрати на діяльність Суду, що відображає сукупні витрати в основні фонди, оборотні кошти та трудові ресурси, грн.

$$E = 90900 \text{ грн} - 68500 \text{ грн} = 22400 \text{ грн}$$

Строк окупності загальних капітальних вкладень визначається за формулою:

$$T_o = K \div E \quad (3.2)$$

де  $T_o$  – термін окупності загальних капітальних вкладень у заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників Суду, місяців;

$K_o$  – сума капітальних вкладень у заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників Суду, грн.;

$E$  – економічна ефективність капітальних вкладень у заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників Суду, грн.

$$T_o = 115000 \div 22400 = 5,13 \text{ місяці}$$

Таким чином, як показали розрахунки, всі запропоновані заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників Суду є ефективними та витрати на їх проведення окупляться менше ніж за пів року.

Розглянувши запропоновані нами заходи щодо вдосконалення системи розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників Суду, слід відзначити, що соціальна ефективність даних заходів буде полягати в наступному:

- реалізація та розвиток індивідуальних здібностей працівників Суду;
- формування кадрового резерву дозволить ефективно та своєчасно функціонувати Суду без затримки судових процесів та винесення рішень;

- покращення якісного складу Суду.

Розрахунок ефективності від заходів по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників дозволяє керівництву Суду ухвалити зважене рішення про подальше запровадження системи удосконалення професійних якостей працівників.

## ВИСНОВКИ

Процес розвитку кожної окремої людини є дуже важливим для всього суспільства в цілому, особливо це варто говорити про професійний розвиток окремих кадрів. Особливо гостро ця проблема торкається сфери державної служби, оскільки від професійних навичок службовців залежить добробут як суспільства, так і держави загалом, де відбувається розвиток та ефективне функціонування всіх сфер життєдіяльності людини.

Рівень ефективності та результативності діяльності державної служби значно підвищується внаслідок пошуку найбільш оптимальних та раціональних форм взаємодії держави та суспільства. У процесі змін, що відбуваються в державі, працівники публічної сфери управління повинні вміти працювати за умов соціально – економічних та політичних змін.

На сьогоднішній день проблема розвитку та підвищення професіоналізму державних службовців виступає як центральна та основна в рамках реалізації кадрової політики. Можна зробити висновок про те, що головним шляхом вирішення цього питання повинна стати чітка організація діяльності державних службовців всіх груп і категорій, у межах яких повинний відбуватися постійний їх розвиток та проходження різних видів підготовки та перепідготовки.

Найважливіше завдання кадрової політики у сфері публічного управління полягає у підвищенні мотивації державних службовців щодо їх професійного розвитку та саморозвитку. Таким чином, професійний розвиток державних службовців є центральним елементом дієвого функціонування всіх державних установ.

Професійний розвиток державних службовців є невід'ємною частиною їх професійної службової діяльності, яка потребує певної підготовки, наявності відповідних компетенцій та ділових якостей. Для цього всім без виключення працівникам сфери публічного управління необхідна належна професійна освіта,

професійні навички та вміння для провадження організаційно-управлінської діяльності. Необхідною умовою удосконалення стандартів професійної діяльності державних службовців є організація і проведення якісного та результативного додаткового професійної освіти.

В першому розділі нашої кваліфікаційної роботи ми провели теоретичне дослідження професійної діяльності державних службовців, визначили зміст та поняття їх професійної діяльності і компетенції, охарактеризували функціональний, проектний та компетентістний підходи в управлінні професійною діяльністю державних службовців та розглянули модель компетенцій державного службовця.

Другий розділ був присвячений аналітичному дослідженню професійної діяльності працівників судової гілки влади в Україні. Нами було розглянуто організаційно – правову характеристику Сумського окружного адміністративного суду, проведено аналітичне дослідження його кадрового складу та визначено зміст суддівської етики як елементу професійно – правової культури суддів.

В третьому розділі було запропоновано основні шляхи удосконалення професійної підготовки державних службовців судової гілки влади в Україні на основі їх оцінювання та проведено оцінку ефективності основних заходів по удосконаленню їх професійної підготовки.



## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ :

1. Аксенко А.В. Професіоналізм як принцип ефективності судової влади // Державна служба. 2019. Т. 19. № 2 (106). С. 89 – 92.
2. Басинська І.В. Компетентістний підхід в управлінні людськими ресурсами // Вісник Державного університету інфраструктури а технологій. 2018. № 3. С. 81 – 87.
3. Бородина А.В. «Компетенції майбутнього» та особливості їх формування (на прикладі державного та місцевого управління) // Вісник ДГУ. 2019. № 6 (98). С. 15 – 27.
4. Буланова В.А., Толоченко Е.А. Удосконалення кадрових технологій як фактор стратегії розвитку державної служби // Стратегічне управління: теорія, практика, проблеми. Матеріали XVIII Міжрегіональної науково-практичної конференції. Львів, 2020. С. 43- 48.
5. Бурделова М.С. Компетентістний підхід в системі публічного управління// Бізнес -навігатор. 2020. № 1 (32). Ч. 2. С. 18 – 19.
6. Вебер М. Хозяйство и общество // Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики. М.: РОССПЭН, 2004. С. 59 – 82.
7. Вебер М. Избранное: Протестантская этика и дух капитализма. М.; СПб.: Центр гуманитарных инициатив, 2013. 656 с.
8. Весніна В. Р. Управління персоналом: теорія та практика: Підручник. – К.: КНЕУ, 2019. – 520 с.
9. Гелей С.Д. , Рутар С. М. Менеджмент організацій: Навч. посіб. – 6-те вид. – К.: Знання, 2016. – 309 с.
10. Гусарєв С. Д., Олійник А. Ю., Слісаренко О. Л. Теорія та практика менеджменту: Навчальний посібник. – К.: Всеукраїнська асоціація видавництв «Правова єдність», 2017. – 270 с.
11. Дюжев В.Г., Бойченко О.І. Підвищення інноваційної сприятливості

персоналу / В.Г. Дюжев, О.І. Бойченко // НТУ «ХП», 5 с., 2018 р.

12. Колобова С.А. Концептуальні походи до управління персоналом у публічній сфері // Вісник економіко – технологічного університету. Сер. «Міжнародні відносини, політологія». 2020. № 1. С. 120 – 128.

13. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2015. – 556с.

14. Костенко Т.Д., Підгора С.О., Рижиков В.С., Панков В.А., Герасимов А.А., Ровенська В.В. Трудові ресурси сучасного підприємства: Навчальний посібник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2018 - 400с.

15. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління: – К.: Вища школа, 2016. – 311 с.

16. Машакова М.А. Професіоналізм державних службовців як фактор росту ефективності державного управління // Молодий вчений. 2020. № 45 (335). С. 134 – 136.

17. Михайлова Л. І. Управління персоналом. С. Козацький вал. 2013. – 416с.

18. Мерзляк А. В., Михайлов С П. Економіка праці і СРВ: Навч. посіб. / Під ред. професора Є. П Михайлова. - К.: Центр навчальної літератури, 2015. - 240 с.

19. Мертон Р. Социальная теория и социальная структура. М.: АСТ Москва; Хранитель, 2006. 873 с.

20. Нагаев В. М. Менеджмент: теорія, практика, мистецтво (дидактичний аспект): Навч. посібник. – Харків, 2014. – 632с.

21. Огневенко Н.С. Зарубіжний досвід розробки моделей професійних компетенцій у сфері державного управління // Дніпровський університет «ШАГ». 2020. № 4 (15). С. 166 – 169.

22. Одегов Ю. Г. Організаційні аспекти оцінки та атестації персоналу// Вісник Ужгородського національного університету. Сер. «Економіка». 2021. № 1 (57). С. - 126.

23. Пастухова В. В. Вибір оптимальної стратегії підприємства . К. Каравела.

2014. – 548с.

24. Парфенов К.В. Проблемы разработки профессиональных компетенций // Развитие образования. 2019. № 1 (3). С. 47 – 49.
25. Рябенко Т.М., Рогач О.В. Профессионализм та компетентність державних службовців в Україні // Вісник КНЕУ. Публічне адміністрування. 2019. Т. 12. Вип. 4 С. 31– 39.
26. Семенюк Е.А. Роль soft-skills и hard-skills у сучасних тенденціях HR-менеджменту// Державинский форум. 2018. Т. 2. № 7. С. 23 – 29.
27. Тихомиров Ю.А. Теорія компетенцій. К.: Юрінформцентр, 2019. 351 с.
28. Троянская С.Л. Основы компетентностного подхода у сфері публічного управління: навч. пос. К: Знання - прес, 2018. 176 с.
29. Юрченко О.В. Управління людськими ресурсами в органах державної служби на основі моделей компетенцій // Харківський економічний вісник. 2021. № 3 (23). С. 105 – 110.
30. Kekez A., Howlett M., Ramesh M. Varieties of collaboration in public service delivery // Policy Design and Practice. 2018. No. 4. DOI: 10.1080/25741292.2018.1532026.
31. Marijani R. Public Service Leadership Competency Framework [PSLCF]: Is It a Holy Grail of Service Delivery? // Open Journal of Social Sciences. 2017. No. 5. P. 169–184. doi: 10.4236/jss.2017.510015.
32. Le Deist F.D., Stringfellow E., Winterton J. Typology of knowledge, skills and competences: Clarification of the concept and prototype. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006. 131 p.
33. Kettl D. The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance. Washington: Brookings Institutions press, 2000. 117 p.
34. Peters G., Pierre J. Introduction: The Role of Public Administration in Governing // Handbook of Public Administration / ed. by B.Peters, J.Pierre. London: Sage Publications, 2003. 640 p.

35. Hood C. Public Management: The Word, the Movement, the Science // The Oxford Handbook of Public Management / ed. by E.Ferlie, L.Lynn Jr., C.Pollitt. Oxford: Oxford University Press, 2007. 804 p.