

УДК 347.96

**І.О. РУСАНОВА**, канд. юрид. наук, доц.,  
Національний юридичний університет  
імені Ярослава Мудрого  
GSCID: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=p5MbfFIAAAAJ&hl>

**І.В. ЮРЕВИЧ**, канд. юрид. наук,  
Національний юридичний університет  
імені Ярослава Мудрого  
GSCID: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=vHuijHMAAAAJ>

## ДЕЯКІ ПИТАННЯ СУДОВОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Ключові слова:* суд, судова система, судовий кадровий менеджмент, судове адміністрування, апарат суду

З огляду на політичний, економічний, соціальний, правовий та морально-етичний стан української державності та суспільства країні потрібне реформування та становлення «оновленої» судової влади. Нові Закони України «Про судоустрій і статус суддів» [1] та «Про державну службу» [2] не повною мірою виконують своє завдання належного законодавчого забезпечення регулювання механізмів належного кадрового забезпечення судової системи як високопрофесійними суддями, так і працівниками суду. Щодо останніх у законах міститься вказівка на більш детальне регулювання їх статусу нормативними актами уповноважених органів, проте деякі з них ще не створені.

Питання кадрового наповнення судової системи завжди бути предметом наукових досліджень та палких дискусій серед науковців і практиків. Науковці послідовно досліджують вимоги та процедури набуття статусу судді відповідно до судоустрійного законодавства: на монографічному рівні це робота Б.О. Прокopenка «Добір кандидатів на посаду судді» (2016 р.), Ю.А. Меліхової «Морально-професійна культура судді як філософсько-правова проблема» (2013 р.) та ін.; питаннями вимог до суддів, які можуть займати адміністративні посади займався О.Ю. Дудченко «Правовий

статус осіб, які займають адміністративні посади в суді» (2015 р.). Також цими питаннями опікувалися С.В. Глущенко, В.В. Городовенко, В. Золотарьов, О. Лімаренко, Л.М. Москвич, І.В. Назаров, В.В. Сердюк та інші дослідники правового статусу державних службовців, про що свідчить значна кількість статей цих авторів у юридичних виданнях. Певну увагу новому статус помічників суддів приділяли Рада суддів України та Державна судова адміністрація України, видаючи нормативно-правові акти з цієї направленості.

Відповідно до зазначеного, метою статті є розкриття змісту ефективного кадрового судового менеджменту, а також його принципів і цілей; визначення системності заходів підвищення ефективності функціонування судової влади задля практичної реалізації принципу верховенства права та забезпечення функціонування судової влади, що відповідає суспільним очікуванням щодо незалежного та справедливого суду, а також європейським цінностям та стандартам захисту прав людини.

Ефективність та успіх діяльності кожної установи, у тому числі органу судової системи, залежить від її співробітників. Персонал суду є одним із найважливіших ресурсів організації цього державного органу, що необхідні для досягнення всіх її цілей і задач судової влади. Адже нові ідеї, технології, законодавчі норми чи найкращі умови не дозволяють досягти стійкого успіху в роботі без гарно підготовленого, збалансованого і згуртованого персоналу. Тобто інвестування у людські ресурси і кадрову роботу визнається довгостроковим фактором надійності та ефективності діяльності будь-яких установ.

У свою чергу, адекватне управління судовими кадрами формує колектив, у якому реалізується трудовий потенціал, розвиваються здібності та уміння. Управління персоналом являє собою комплекс взаємопов'язаних напрямків. Поняття «персонал» на рівні окремого судового органу охоплює всіх працівників суду – як державних службовців, працівників патронатної служби, так і осіб, що здійснюють господарське обслуговування суду.

Кадровий менеджмент у теорії менеджменту розглядається відповідно як цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом [3–6].

Не вдаючись до детального аналізу поняття кадрового менеджменту в цілому, наведемо власне бачення судового кадрового менеджменту. Відповідно, судовим кадровим менеджментом є 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 і формування оптимальної структури служби персоналу, розробку кадрової політики, загальних принципів і методів стратегічного та оперативного управління персоналом.

Технологія судового кадрового менеджменту має охоплювати широкий спектр функцій – від прийняття до звільнення кадрів. Це: 1) вивчення ринка праці, відбір, призначення та прийом персоналу; 2) ділова оцінка персоналу при прийнятті, атестації, доборі та розставовці кадрів; 3) визначення заробітної плати і пільг, оформлення трудового контракту; 4) організація праці, розробка посадових інструкцій; 5) дотримання етики ділових відносин і корпоративної культури; 6) управління конфліктами і стресами; 7) оцінка трудової діяльності, навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів; 8) планування ділової кар'єри і управління службово-професійним зростанням; 9) управління нововведеннями у кадровій роботі; 10) управління поведінкою персоналу, дотримання дисципліни праці; 11) звільнення персоналу [3].

Як зазначають у фаховій літературі, основними принципами здійснення судового кадрового менеджменту мають бути: наукова обґрунтованість, комплексність, системність, ефективність, демократичний централізм та єдність.

Принцип наукової обґрунтованості означає, що судовий кадровий менеджмент має використовувати усі сучасні наукові розробки у цій сфері, що можуть забезпечити максима-

льний ефект. Важливість і значимість систематизованих наукових знань про управління визначається тим, що вони дозволяють своєчасно та якісно управляти поточною діяльністю організації, прогнозувати можливі варіанти розвитку подій і у відповідності до цього розробляти стратегію і тактику функціонування, грамотно реалізовувати постановку цілей і задач. Адже дуже важливо розуміти причині неспівпадання цілей та результатів, бачити протиріччя між теорією та практикою, знати властивості великих систем і методи роботи в них.

Комплексність означає поширеність менеджменту на всі сфери кадрової політики, тобто на орієнтацією управління персоналом на законодавство про працю, забезпеченням умов для стабілізації кадрового складу та мінімізації звільнень; облік поточної та перспективної потреби організації в персоналі; додержання балансу інтересів організації та її працівників; залучення до співробітництва при реалізації кадрової політики всіх заінтересованих сторін; максимальна турбота про кожну людину окремо, повага її прав та свобод. Та, на жаль, статус більшості працівників апарату суду відповідним Законом [1] не врегульовано, що є не зовсім виправданим, адже їх роль та значення для судової системи і для належного відправлення правосуддя неабиякі [7].

Системність судового кадрового менеджменту передбачає врахування взаємозалежності і взаємозв'язку окремих складників цієї роботи (наприклад, підсистеми конкурсного добору на посаду державного службовця судової системи та функціонування конкурсної комісії державної служби), необхідність врахування як економічного (зокрема можливостей державного бюджету щодо фінансування судової системи), так і соціального ефекту (досягнення цілей правосуддя), як позитивного, так і негативного впливу того чи іншого заходу на кінцевий результат. Також системність означає поширеність на найбільш значущій комплекс взаємопов'язаних і взаємообумовлених підсистем, наприклад, «підсистема безстрокового призначення», «підсистема підви-

щення кваліфікації працівників апарату суду», «підсистема репутації», «підсистема оплати праці», що взаємодоповнюють одна одну та забезпечують, серед іншого, мотивування персоналу.

Принцип ефективного здійснення судового кадрового менеджменту полягає в тому, що будь-які затрати на всі заходи та процеси щодо добору та призначення працівників судової системи повинні окупатися через ефективні результати їх діяльності. Розробки менеджменту націлені на те, щоб працівники використовували весь потенціал, всі можливості для підвищення продуктивності та якості роботи, щоб були зацікавленими у максимальній ефективності та оперативності роботи судової установи.

Принцип демократичного централізму судового кадрового менеджменту передбачає необхідність розумного, раціонального поєднання централізованого і децентралізованого начал в призначенні кадрів суду, управлінні судом, співвідношення прав та відповідальності між керівництвом і колективом суду.

Єдність судового кадрового менеджменту має забезпечуватися однаковою кадровою політикою для працівників суду, починаючи від підходів до підбору та розстановки кадрів, та до максимальної турботи про кожного працівника окремо, поваги його прав та свобод. У найбільш загальному вигляді питання єдності щодо кадрового забезпечення судової влади низкою міжнародних нормативних правових актів розглядаються через принцип рівного доступу до служби. Так, Загальна декларація прав людини (ст.21 ч.2), Міжнародний пакт про громадянські і політичні права (ст.25), Міжнародна конвенція про ліквідацію всіх форм расової дискримінації зазначають, що кожна людина (громадянин) має право без будь-якої дискримінації і без необґрунтованих обмежень рівного доступу до державної служби в своїй країні.

Як зазначають науковці-управлінці, ефективність судового кадрового менеджменту має проявлятися через кадрову політику, під якою розуміють систему цілей, принципів і

похідних від них форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, що поширюється на увесь колектив, у рамках якого здійснюється управління. Тобто, кадрова політика установи – це цілісна кадрова стратегія, що об'єднує різноманітні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації та плани щодо використання робочих ресурсів.

Як видно, одним із найважливіших елементів судового кадрового менеджменту є підбір кадрів. У теорії управління під підбором кадрів розуміють процес установалення придатності кандидатів і вибір із них найбільш підготовлених для ефективного виконання функціональних обов'язків. Головними завданнями при цьому вважають: 1) забезпечення об'єктивності при підборі кадрів; 2) установалення певних механізмів для гарантування прозорості і демократичності процесу; 3) визначення загальних кваліфікаційних вимог для бажаючих обійняти посаду; 4) чітке регулювання порядку проведення конкурсу (від оголошення про вакансію до призначення на посаду за його результатами) [8, с.60]. Зміст процедури добору кадрів становлять аналіз та оцінка особистісних якостей претендента, а також формулювання висновку про ступінь його відповідності вимогам конкретної посади [9, с.24]. Наприклад, сутність процедури добору кандидата на посаду судді адміністративного суду полягає у виборі особи, яка є найбільш придатною для здійснення функцій судової влади у сфері публічно-правових відносин.

Для ефективного здійснення судового кадрового менеджменту у сфері державної служби законодавець закріпив категорії посад державної служби та перелік посад, які до них належать. Так, у статті 6 Закону України «Про державну службу» зазначено, що посади державної служби в державних органах поділяються на категорії залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень і необхідних для їх виконання кваліфікації та професійної компетентності державних службовців. Встановлюються такі категорії посад державної служби у судовій системі України:

1) категорія «А» (вищий корпус державної служби) – посади керівників апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду України, вищих спеціалізованих судів та їх заступників;

2) категорія «Б» – посади керівників апаратів апеляційних та місцевих судів, керівників структурних підрозділів апаратів судів, їх заступників;

3) категорія «В» – інші посади державної служби, не віднесені до категорій «А» і «Б».

Кожна посада державної служби, в тому числі і посади державних службовців судових установ, характеризується професійною компетентністю посади державної служби, під якою Закон «Про державну службу» встановив здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку.

Так, наприклад, стаття 20 Закону України «Про державну службу» регулює вимоги до осіб, які претендують на вступ на державну службу, якими є вимоги до їхньої професійної компетенції, які складаються із загальних та спеціальних вимог. При цьому особи, які претендують на зайняття посад керівників апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів та їх заступників, мають відповідати Типовим вимогам (включаючи спеціальні), затвердженим Кабінетом Міністрів України, а спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посади керівників апаратів апеляційних та місцевих судів, керівників структурних підрозділів апаратів судів, їх заступників, а також інші посади державної служби судової системи, визначаються суб'єктом призначення з урахуванням вимог спеціальних законів, що регулюють діяльність відповідного державного органу, в порядку, затвердженому центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Щодо помічників суддів, то Закон України «Про державну службу» лише принципово визначився із віднесенням цих посад до посад патронатної служби.

Перелік посад працівників судових органів, які виконують функції з обслуговування, затверджує центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, за поданням керівника державної служби у відповідному органі. Критерії визначення переліку посад працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування, затверджуються Кабінетом Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Функції судового кадрового менеджменту, як і функції менеджменту в цілому, являють собою взаємозалежні складові компоненти процесу управління. Виділяють такі взаємопов'язані функції, а саме планування, організація, мотивація, контроль, координація. Реалізація кожної з них містить у собі типові елементи управлінського циклу, загальні для всіх функцій менеджменту [3–5, 10].

Найпершою функцією судового кадрового менеджменту беззаперечно вважається планування. Сам процес планування – починаючи від прогнозування кількості вакантних посад і до встановлення критеріїв оцінки роботи, дозволяє більш чітко формулювати цілі діяльності судової установи та використовувати систему показників, що необхідна для подальшого контролю результатів. Також планування забезпечує більш чітку координацію зусиль структурних підрозділів апарату суду, що у свою чергу має зміцнити взаємодію керівників цих підрозділів та керівника апарату суду.

Така функція судового кадрового менеджменту як організації полягає в тому, що вона формує структуру судової установи, а також забезпечує усім необхідним для її функціонування – персоналом, матеріалами, устаткуванням, приміщеннями, грошовими коштами



тощо. Для кадрового менеджменту характерним є належна організація добору та залучення до роботи в суді фахівців у певних галузях для укомплектування її кваліфікованими працівниками.

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).

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації. Контроль судового кадрового менеджменту необхідний для викриття і вирішення виникаючих кадрових проблем. Кожен керівник відповідного структурного підрозділу суду, незалежно від свого рангу, має здійснювати контроль як невід’ємний свій посадовий обов’язок.

Важливою функцією судового кадрового менеджменту також є координація, завдання якої полягає в налагодженні узгодженої роботи усіх ланок судових установ установи шляхом встановлення раціональних зв’язків (комунікацій) між ними. Найбільш поширеними є звіти, інтерв’ю, зібрання, надання методичної допомоги судам нижчого рівня, курси підвищення кваліфікації працівників апарату суду тощо.

Підсумовуючи зазначимо, що, судовий кадровий менеджмент – це процес виявлення, вивчення й оцінки їх професійно значущих якостей і здібностей, професійне навчання як кандидатів на такі посади, так і вже призначених державних службовців чи працівників патронатної служби. Його метою є забезпечення найбільш раціонального й ефективного використання особистісного потенціалу у вирішенні завдань суду в цілому. Система наповнення судових установ кадрами є складним механізмом, складові якого стосуються як конституційного регулювання владних відносин, так і внутрішніх регуляторів побудови судової системи.

Таким чином, потребують удосконалення механізми вступу на службу державних службовців-працівників суду на посади та уточнення типових вимог до таких осіб. Уточненню підлягають і вимоги та процедури добору і призначення працівників патронатної служби, а також гарантії їх статусу. Все це має надати поштовх для перспективних подальших досліджень у даному напрямку в аспекті підвищення ефективності роботи судової системи та підвищення довіри громадськості до судової влади в цілому.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про судоустрій і статус суддів» : від 02.06.2016 р., № 1402–VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1402-19>.
2. Закон України «Про державну службу» : від 10.12.2015 р., № 889–VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
3. Кадровий менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.upravlenie24.ru/kadrmanagement.htm>.
4. Управління персоналом, або хода переможця : посібник для працівників апарату суду / О. Сорочан, І. Хахуда. – Київ, 2010. – 160 с.
5. Кадрова політика в суді: сучасний досвід : посібник. – Київ, 2016. – 320 с.
6. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – Мн., 2003.
7. Курс цивільного процесу : підручник / В. В. Комаров, В. А. Бігун, В. В. Баранкова та ін. – Х. : Право, 2011.
8. Прилуцький, С. В. Формування корпусу професійних суддів України : дис. ... кандидата юрид. наук : 12.00.10 / Прилуцький Сергій Валентинович. – К., 2003.
9. Слепенков, И. М. Основы теории социального управления : учеб. пособие / И. М. Слепенков, Ю. П. Аверин. – М. : Высш. шк., 1990.
10. Грабар О. В. Управління в судах: стратегічне планування : посібник для працівни-

ків апарату суду / Грабар О. В. – Київ, 2010. – | 88 с.

*Русанова І. О. Деякі питання судового кадрового менеджменту / І. О. Русанова, І. В. Юревич // Форум права. – 2016. – № 4. – С. 277–282 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP\\_index.htm\\_2016\\_4\\_45.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2016_4_45.pdf)*

Досліджується зміст поняття саме судового кадрового менеджменту, характеризуються його принципи та цілі. Особливо наголошується на такому його елементі, як добір кадрів апарату суду – держаних службовців та працівників патронатної служби. Наводяться функції судового кадрового менеджменту.

\*\*\*

*Русанова И.А., Юревич И.В. Некоторые вопросы судебного кадрового менеджмента*

Исследуются содержание понятия судебного кадрового менеджмента, характеризуются его принципы и цели. Особенно акцентируется внимание на таком его элементе, как отбор кадров аппарата суда – государственных служащих и служащих патронатной службы. Названы функции судебного кадрового менеджмента.

\*\*\*

*Rysanova I.O., Iurevych I.V. Some Questions of Judicial Personnel Management*

In this article the authors examine the issues of judicial personnel management. On the basis of scientific developments on management issues in general examines the content of the concept of judicial personnel management, characterized by its principles and objectives. Particularly focuses on his element such as the selection of personnel of the court staff – civil servants and employees of patronage service. It was named the judicial personnel management functions.

Форум права Форум