

УДК 342.9(004.9)+34.096

УСЕНКО Я.О., начальник відділу з питань персоналу управління з організаційного забезпечення Апеляційної палати апарату Вищого антикорупційного суду України.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1438-1337>.

КОСТЕНКО О.В., доктор філософії (Ph.D.) з юридичних наук, завідувач наукової лабораторії теорії цифрової трансформації і права наукового центру цифрової трансформації і права ДНУ ПБП НАПрН України.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2131-0281>.

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУДОВІЙ СИСТЕМІ

Анотація. У статті розглянуто проблеми організаційно-правового регулювання процедур кадрового забезпечення та організації діяльності судів всіх спеціалізацій із урахуванням курсу України на цифровізацію державних послуг. Запропоновано розробити сучасну модель управління персоналом в судах різних спеціалізацій з урахуванням трансформації суспільних відносин із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Ключові слова: *судова система, персонал, управління персоналом, кадрове забезпечення, суд.*

Summary. The article considers the problems of organizational and legal regulation of staffing procedures and organization of courts of all specializations, taking into account the course of Ukraine on the digitalization of public services. It is proposed to develop a modern model of personnel management in courts of different specializations, taking into account the transformation of public relations with the use of modern information and communication technologies.

Keywords: *judicial system, staff, personnel management, staffing, court.*

Аннотация. В статье рассмотрены проблемы организационно-правового регулирования процедур кадрового обеспечения и организации деятельности судов всех специализаций с учетом курса Украины на цифровизацию государственных услуг. Предложено разработать современную модель управления персоналом в судах разных специализаций с учетом трансформации общественного отношения с применением современных информационно-коммуникационных технологий.

Ключевые слова: *судебная система, персонал, управление персоналом, кадровое обеспечение, суд.*

Постановка проблеми. На сьогодні судова система, як частина державного апарату з високим ступенем незалежності та неупередженості, зазнає суттєвої трансформації. Цей процес характеризується не тільки модернізацією системи судоустрою та законодавства, що регулює суддівську діяльність, а й формуванням нових більш інформаційно та технологічно сучасних підходів управління персоналом. Зміни в організації кадрового забезпечення та організації діяльності судів всіх спеціалізацій здійснюються із урахуванням напряму держави на максимальну цифровізацію державних послуг.

Зокрема, від того, наскільки вміло підібрано склад апарату суду, наскільки він компетентний у професійному відношенні та раціонально реалізує наявний кадровий потенціал судових установ, залежить стабільність і ефективність функціонування всієї системи правосуддя Української держави.

Для стабільного економічного розвитку держави важливе значення має підвищення якості формування та використання людських ресурсів на всіх рівнях управління.

Головною метою кадрової політики в судах є стратегічне бачення підбору, формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів. У сучасних умовах вирішення кадрових питань є однією з найактуальніших проблем державного будівництва в Україні, визначальним аспектом формування та функціонування судової влади. Тому, особлива роль інституту правосуддя у забезпеченні ефективного функціонування держави і суспільства визначає потребу дослідження організаційно-правових засад управління персоналом в органах судової влади та сьогодні є досить актуальною.

Метою статті є визначення сучасних напрямів формування правового регулювання управління персоналом в межах спеціалізованих судів із застосуванням сучасних практик та інформаційно-комунікаційних технологій.

Виклад основних положень. Проблематика управління персоналом в органах судової влади досліджувалася українськими науковцями В. Авер'яною, А. Безнасюком, В. Бринцевим, С. Гайдученком, Ю. Гончаруком, О. Зарудіною, В. Кривенком, О. Сорочаном, Ю. Стрижаком, В. Маляренком, М. Мельником, Х. Рустамовим, І. Хахудою та іншими. Разом з тим аналіз досліджень свідчить про те, що проблема правового регулювання управління персоналом в межах спеціалізованих судів не має достатнього комплексного висвітлення.

Основною метою управління людськими ресурсами в органах судової влади має бути поєднання ефективного навчання та підвищення кваліфікації персоналу із широким застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Персонал – це важливий елемент системи управління суду. У статті 152 Закону України “Про судоустрій і статус суддів” зазначено, що організаційне забезпечення роботи суду здійснює його апарат, який очолює керівник апарату. Керівник апарату суду несе персональну відповідальність за належне організаційне забезпечення роботи суду, суддів та судового процесу, функціонування автоматизованої системи документообігу, інформує збори суддів про свою діяльність [1].

Обсяг повноважень і обов'язків працівників апарату суду врегульовано низкою нормативно-правових актів, насамперед Законом України “Про судоустрій і статус суддів”, актами Державної судової адміністрації України та профільними нормативними актами. Крім того, діяльність окремих категорій працівників суду (секретар судового засідання, судовий розпорядник суду) регулюється нормами процесуального права.

З прийняттям Закону України “Про судоустрій і статус суддів” до повноважень голови суду входить контроль ефективності діяльності апарату суду. Контроль – це вид управлінської діяльності, завданням якої є кількісна і якісна оцінка й облік результатів роботи організації. Виділяють два напрями контролю: контроль для оцінки отриманого результату; контроль для вжиття заходів з коригування істотних відхилень від плану або коригування самого плану [2].

Структура і штатна чисельність апарату Вищого антикорупційного суду (далі – ВАКС) затверджуються Державною судовою адміністрацією України за погодженням із Головою ВАКС. Правовий статус працівників апарату суду визначається Законом України “Про державну службу”. Умови оплати праці, матеріально-побутового, медичного, санаторно-курортного і транспортного забезпечення працівників апарату суду визначаються на засадах, встановлених для відповідної категорії працівників апаратів центральних та місцевих органів виконавчої влади.

Для кадрового та фінансового обслуговування до апарату суду прикріплюються помічники суддів. Правовий статус та умови діяльності помічників суддів визначаються Законом України “Про судоустрій і статус суддів” і Положенням про помічника судді

(Рішення Ради суддів України від 18.05.18 р. № 21). Нині на помічників суддів також поширюється дія Закону України “Про державну службу”.

Діяльність ВАКС забезпечується наявністю чіткої організаційної структури суду, а також визначенням компетенцій, умов та порядку діяльності підрозділів і посадових осіб.

Організаційна структура суду є елементом механізму діяльності суду. Забезпечення діяльності суду охоплює сукупність організаційно-розпорядчих та технічних дій по проходженню судових справ.

Апарат суду очолює керівник апарату, який відповідно до наданих повноважень здійснює безпосереднє керівництво апаратом суду, забезпечує організацію роботи структурних підрозділів суду, працівників апарату суду, їх взаємодію у виконанні завдань, покладених на апарат суду. Керівнику апарату суду безпосередньо підпорядковані його заступник та керівники структурних підрозділів апарату суду.

Складовими системи управління персоналом ВАКС є: вивчення, аналіз і планування потреб у персоналі (внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, аналіз праці), підбір персоналу (рекрутинг, адаптація нових працівників), управління показниками роботи персоналу (професійні компетентності, оцінка і покращення показників роботи), управління винагородами персоналу (система оплати й фінансового стимулювання), навчання і розвиток персоналу (організаційне вдосконалення, індивідуальне навчання, розвиток керівництва, управління кар’єрою), підтримка персоналу (дотримання прав працівників, створення умов праці, піклування про безпеку і здоров’я працівників, адаптація нових працівників). Головні складові системи управління розглянемо детальніше.

Так, однією важливою складовою у системі управління персоналом ВАКС є застосування компетенційного підходу. Керівництво ВАКС розробляє вимоги до професійної компетентності посад державних службовців як один з пріоритетних напрямів підвищення об’єктивності процесів відбору державних службовців. Сутність компетенційного підходу до управління людськими ресурсами полягає в застосуванні критеріїв компетентності в управлінні людськими ресурсами, які сприятимуть досягненню відповідного рівня роботи, а також забезпечать продуктивне функціонування організації в цілому.

Управління персоналом ВАКС – це складний, багатосторонній та специфічний процес, який охоплює не тільки функції, що традиційно пов’язують з кадровою роботою, а й знання, навички, вміння та здібності, за допомогою яких судові управлінці моделюють принципи ставлення та поведінки персоналу, якими відзначається високоефективний суд. Управління людськими ресурсами в суді є особливим видом діяльності, яке потребує спеціальних функцій і наявності особливих якостей в управлінців, які займаються цією діяльністю. Управління людьми зумовлює наявність творчого підходу, індивідуалізації та врахування довгострокової перспективи при прийнятті рішень.

Внутрішню основу, а отже, і сутність управління персоналом становлять управлінські відносини, які формують систему управління, забезпечують взаємодію працівників та успішне розв’язання можливих конфліктів між ними в організаційному середовищі. Ступінь розв’язання суперечностей є основним показником ефективності здійснення управління персоналом. Тому в суді необхідно створити таку систему управління персоналом, що забезпечить оптимальне балансування організаційної поведінки працівників підрозділів та дасть можливість знайти організаційний порядок, який підтримуватиме організаційне середовище управління.

Фактично необхідно сформулювати сучасну модель управління персоналом в судах різних спеціалізацій з урахуванням трансформації суспільних відносин із застосуванням

сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Така модель на нашу думку може складатися із наступних модулів:

- практичні та теоретичні основи управління персоналом на сучасному етапі;
- констеляція нормативно-правових актів в сфері управління персоналом суду;
- класифікація суб'єктів в сфері управління персоналом суду;
- концепція політики формування персоналу;
- інформаційно-комунікаційні технології та ресурси суду.

Практичні та теоретичні основи управління персоналом на сучасному етапі повинні охоплювати правовідносини у сфері управління персоналом не тільки в сфері права, але й соціологію, конфліктологію, менеджмент, маркетинг тощо.

Питання констеляції нормативно-правових актів в сфері управління персоналом суду повинно включати в себе класифікацію нормативно-правових актів з управління персоналом, а саме: спеціалізовані, локальні та індивідуальні акти законодавства щодо управління персоналом.

Також потребують оновлення або перегляду питання суб'єктності в сфері управління персоналом в судах, класифікація, коло обов'язків та функціональних завдань, порядок делегування і розмежування повноважень суб'єктів, що здійснюють управління персоналом.

Таким чином, створення Концепції кадрової політики доцільно здійснювати спираючись на міжнародно-правовий досвід управління персоналом (американська, японська, європейська та бразильська моделі), організації, підбору, адаптації, оцінювання, атестації, підвищення кваліфікації, навчання й розвитку персоналу [3].

Окрему і більш детальну увагу слід приділити застосуванню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечують та підтримують інформаційні процеси (збір, накопичення, обробка та інтерпретація обробки даних та високу швидкість одержувати доступ до інформаційних ресурсів), у процесі роботи і можливості суду.

Цифровізація України торкнулась і судової діяльності. У липні 2019 року Президентом України видано Указ № 558/2019, яким передбачено заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг [4]. Також розроблено Концепцію побудови Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (ЄСІТС), а на її основі створення “Електронного суду” [5]. Останню редакцію Концепції побудови Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи затверджено наказом ДСАУ від 07.11.19 р. № 1096. До Електронного суду були приєднані Касаційний адміністративний і Касаційний господарський суди у складі Верховного Суду. З 01.06.20 р. підсистему переведено в дослідну експлуатацію на підставі наказу ДСАУ “Про запровадження в дослідну експлуатацію підсистем “Електронний суд” та “Електронний кабінет” від 01.06.20 р. № 247. Постановою Кабінету Міністрів України від 17.07.19 р. № 650 та Постановою Кабінету Міністрів України від 02.12.20 р. № 1556-р “Про утворення робочої групи щодо рекодифікації (оновлення) цивільного законодавства України” передбачено початок робіт зі створення та використання технологій штучного інтелекту у сфері юриспруденції та здійсненні правосуддя [6; 7]. Вищою радою правосуддя погоджено проект розпорядження Кабміну щодо реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні та запропоновано пілотний проект із застосування штучного інтелекту на базі одного із судів першої інстанції в частині розгляду адміністративних правопорушень [8; 9]. Крім того, Міністерством юстиції України впроваджено проект “Касандра” – програмне забезпечення з елементами штучного інтелекту, яке аналізує можливість повторного порушення закону злочинцем [10; 11].

В судовій системі доцільно переглянути низку нормативно-правових актів, що стосуються впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, а також необхідно розробити нові, якими визначити поняття інформації, яка відноситься до сфери управління персоналом. Необхідно розробити Положення про інформаційну політику ВАКС та відповідні документи для організації захисту персональних даних. Здійснити порівняльний аналіз та підбір спеціалізованих програмних продуктів для спеціалістів по роботі з персоналом юридичного профілю та порівняльну характеристику автоматизованих робочих місць фахівців з управління персоналом. Також підготувати нормативні документи якими впорядкувати процедури застосування кваліфікованих електронних підписів та порядок дій у разі їх компрометації. Доцільно розробити правову регламентацію використання комп'ютерного поліграфу під час прийняття на роботу, відеофіксації процесу роботи персоналу, проведення конкурсів на заміщення вакантних посад тощо.

Зважаючи на багатовекторність запропонованої моделі управління персоналом в судах різних спеціалізацій, завдання з її реалізації доцільно покласти на керівника апарату суду. Сьогодні кваліфіковані працівники – це пріоритетний ресурс, тому його дефіцит може ослабити потенціал суду, що призведе до негативних наслідків. Слід звернути увагу на те, що крім вказаних вище пунктів слід вивчити можливість автоматизації процесів оцінки та атестації кадрів, що застосовується в судах в тій чи іншій модифікації. Це сприятиме підвищенню професійної складової складу кадрового потенціалу судів, вдосконалення індивідуальних фахових здібностей працівників.

Питання оцінки ефективності управління відділом є актуальним зокрема на державній службі, де переважає консервативний підхід до такої оцінки, а іноді – формальний. Як відомо, ступінь самовіддачі працівника прямо пропорційний матеріальній зацікавленості. У судах невисока, але постійна заробітна плата, тому необхідно максимально зацікавити працівника і надати йому можливість реалізувати себе у всіх дозволених законодавством напрямках: науковій, творчій, викладацькій діяльності. При цьому лівова частка часу витратиться на виконання службових обов'язків, а вищезазначені напрями діяльності сприятимуть розвиткові особистості. Робота в суді передбачає матеріальне мотивування діяльності фахівця, зокрема виплату премій, надбавок, присвоєння позачергового рангу тощо. При цьому керівникові відділу в разі матеріального заохочення працівника потрібно враховувати два основних критерії: результативність і компетентність.

У сучасних умовах розвитку ринку праці, підвищення вимог до компетенції працівників апарату суду, демографічного старіння робочої сили, недосвідченості молодих кадрів, внаслідок чого їх компетентність не відповідає сучасним вимогам, розвитку наявних і розробці нових технологій, що потребує нових знань та вмінь працівників. Кадрові процеси повинні базуватись на оновленій моделі судового адміністрування, стратегіях розвитку судів, що враховують короткострокові і середньострокові прогнози потреби в кадрах. Подальше успішне реформування системи кадрового управління в судах може бути успішним лише в тому разі, якщо воно буде реалізовуватись комплексно із застосуванням комунікативних технологій.

Здійснюючи стратегічне планування кадрової роботи, важливо: визначити реальну потребу в кадрах за етапами стратегічного періоду, встановити наявність кадрів у розрізі якісних параметрів та можливі прогнозовані їх зміни в стратегічному періоді, виявити нестачу кадрів в аспекті їх якісних параметрів за етапами стратегічного періоду, у тому числі з урахуванням потреби в нових фахівцях відповідно до передбачуваних

стратегічних змін в організації, визначити джерела покриття дефіциту кадрів за роками стратегічного періоду і в аспекті якісно-кваліфікаційних груп.

З метою оптимізації управління в суді важливо враховувати особистий чинник установи, що впливає на роботу суду загалом, а також особистий потенціал окремо взятого працівника. Останній віддзеркалює психологічні, управлінські, інноваційні чинники праці.

Установлення відповідності структури кадрової служби вимогам сьогодення та чинного законодавства, визначення основних напрямів їх гармонізації, виокремлення соціально-психологічних чинників є істотним кроком на шляху підвищення ефективності кадрової системи в судових органах.

Значна роль у підготовці високваліфікованих кадрів для судової системи України належить Національній школі суддів України, яка була створена 21 грудня 2010 року на базі Академії суддів України.

Відповідно до Закону України “Про судоустрій і статус суддів” Національна школа суддів України є державною установою із спеціальним статусом, що забезпечує підготовку високваліфікованих кадрів для судової системи та здійснює науково-дослідницьку діяльність.

Національна школа суддів здійснює: спеціальну підготовку кандидатів на посаду судді; підготовку суддів, які призначені на посаду судді вперше; яких обрано на посаду безстроково; яких призначено на адміністративні посади в судах; періодичне навчання суддів з метою підвищення рівня кваліфікації; підготовку працівників апаратів судів та підвищення їх кваліфікації; вивчення міжнародного досвіду організації діяльності судів; науково-методичне забезпечення діяльності судів загальної юрисдикції, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та Вищої ради юстиції.

Різномісний розвиток особистості працівника судової системи неможливий без постійної, свідомої, наполегливої праці фахівця над собою. Самоосвіта, самовиховання, саморозвиток та самовдосконалення – це глибоко особисті процеси, а їх результати – неодмінна умова і найважливіший чинник набуття та зростання рівня професійної компетентності упродовж кар’єри.

Варто зазначити, що сучасна система підвищення кваліфікації працівників судів, незважаючи на певні досягнення, є недостатньо ефективною та не в повній мірі задовольняє потреби органів судової влади у високопрофесійних кадрах. Основними її проблемами є недосконалість нормативно-правової бази та невідповідність ресурсного забезпечення її функціонування, відсутність ефективного механізму вивчення якісних і кількісних навчальних потреб, забезпечення актуалізації і практичної спрямованості змісту підвищення кваліфікації на основі компетенційного підходу, а також контролю та оцінки якості навчання.

Мотивація працівників є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей у колективі. Для керівництва суду персонал є найбільш цінним ресурсом, адже саме персонал може постійно вдосконалюватися. Уміло керуючи персоналом, можна постійно вдосконалювати організацію роботи суду [12]. Мотивація діяльності є одним з головних методів управління персоналом, які спонукають працівників на досягнення цілей. Наразі є потреба в осучасненні наявних методів мотивації персоналу, що має ґрунтуватися на потребах людей і не обмежуватися тільки змінами в оплаті праці.

Планомірне та обґрунтоване формування кадрового потенціалу суду дозволить вирішувати такі завдання: установлення співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними характеристиками для досягнення максимальної

відповідності між структурами робіт, робочих місць і персоналом; забезпечення оптимального ступеня завантаження працівників для повного використання їх особистого потенціалу та підвищення ефективності їх праці; оптимізація структури працівників із різним функціональним змістом праці.

Підсумовуючи вищевикладене, слід відзначити, що сьогодні система формування кадрового потенціалу судів, незважаючи на певні досягнення, є недостатньо ефективною та не в достатню мірі задовольняє потреби органів судової влади у високопрофесійних кадрах. Основними її проблемами є недосконалість нормативно-правової бази та невідповідність ресурсного забезпечення її функціонуванню, відсутність ефективного механізму вивчення якісних і кількісних навчальних потреб, забезпечення актуалізації і практичної спрямованості змісту підвищення кваліфікації на основі компетенційного підходу, а також контролю та оцінки якості навчання, недостатність рівня насиченості сучасними уніфікованими цифровими технологіями, комп'ютерами, програмним забезпеченням тощо.

Висновки.

Стрижень будь-якої організації – персонал, який в ній працює. Система управління персоналом дуже різнобічна та багатоманітна. Вона вміщує в себе всі аспекти взаємодії працівників з організацією. Управління персоналом організації є цілеспрямованою діяльністю керівного складу організації, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом.

Управління персоналом суду – це складний, багатосторонній та специфічний процес. Компетенція щодо управління людськими ресурсами в судах охоплює не тільки функції, що традиційно пов'язують з кадровою роботою, а й знання, навички, вміння та здібності, за допомогою яких судові управлінці моделюють принципи ставлення і поведінки персоналу, якими відрізняється високоефективний суд, а також сучасні інформаційно-комунікаційні технології. Управління людськими ресурсами в суді є особливим видом діяльності, що потребує спеціальних функцій і наявності особливих якостей в управлінців, які займаються цією діяльністю.

Судові установи мають особливості, що впливають на формування їх систем управління персоналом, тому доцільно створити модель управління персоналом в судах різних спеціалізацій, а на її основі розробити організаційні, правові та технічні заходи модернізації та осучаснення процесів управління персоналом.

Використана література

1. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 02.06.16 р. № 1402-VIII. Дата оновлення: 16.06.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text> (дата звернення: 03.07.2021).
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Москва: Проспект, 2009. 239 с.
3. Єрмоменко В.В., Кононенко В.А., Швець Н.М. Правове регулювання управління персоналом: навч.-метод. матеріали. Харків: НЮУ, 2019. 57 с.
4. Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг: Указ Президента України від 29.07.19 р. № 558/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5582019-28853>
5. Концепція побудови Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи Ради суддів України: рішення від 22.11.19 р. № 97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0097414-19#n9> (дата звернення: 05.07.2021).
6. Про утворення робочої групи щодо рекодифікації (оновлення) цивільного законодавства України: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.07.19 р. № 650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/650-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.02.2021).

7. Концепція оновлення Цивільного кодексу України. Київ: ТОВ “Видавничий дім “АртЕк”, 2020. 128 с.

8. В українських судах використовуватимуть штучний інтелект: громадська медіа-платформа ТМЦІНФО. URL: <https://tmcinfo.com.ua/publications/2021/02/14/v-ukrajinskyh-sudah-vukogystovuvatymut-shtuchnyj-inte> (дата звернення: 03.07.2021).

9. Шишка Н.В. Штучний інтелект в українському правосудді: правові передумови запровадження. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 3. С. 143-145. URL: http://ls.ej.org.ua/3_2021/37.pdf

10. Дмитро Шаповал. Які проблеми може вирішити штучний інтелект в Україні. *Юридична газета*. URL: <https://jur-gazeta.com/dumka-eksperta/yaki-problemi-mozhe-virishiti-shtuchniy-intelekt-v-ukrayini.html>.

11. Костенко О.В. Правова відповідальність та ідентифікація суб’єктів і об’єктів зі штучним інтелектом (ІоТ). *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 1. URL: http://ls.ej.org.ua/1_2020/39.pdf.

12. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.

~~~~~ \* \* \* ~~~~~