



*settled, which caused the continuation of payments in the form of judicial fees without exercising powers, when a person received money for unfinished work. Secondly, there were cases when judges did not pass a qualification assessment and were not transferred to newly formed courts or were in the process of appealing decisions of the Supreme Court of Ukraine of Ukraine, and the mechanisms for settling disputed issues in the process of liquidation with those employees who were in social vacations.*

**Key words:** *judicial branch, judicial system, human resources management, the State Judicial Administration, public administration, reforms, reformation, transformation, state policy in the field of judicial reform.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Реалізація політики з управління персоналом в судовій системі України в основному покладається на ДСА та її територіальні органи. Серед функцій діяльності у відповідності до Положення про Державну судову адміністрацію України визначається, що саме ДСА займається усіма кадровими питаннями апаратів судів, організовує та здійснює контроль за кадровою роботою, прогнозує потребу у фахівцях, створює необхідні умови для підвищення кваліфікації працівників тощо [21].

Територіальними органами ДСА України є територіальні управління Державної судової адміністрації України в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі (всього їх 27). У 2014-2023 роках функціонувало 25 територіальних управлінь, не здійснювали діяльність 2 територіальні управління (Територіальне управління ДСА в Автономній Республіці Крим та Територіальне управління ДСА України в місті Севастополі) [13]. Водночас, питання забезпечення персоналом в системі суддівства потребують більшої уваги в позицій подальшого реформування судової системи та ролі в цьому контексті ДСА.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління персоналом в системі судової гілки влади постають достатньо

актуально і розглядаються комплексно в контексті судової реформи. Я. Усенко, О. Костенко надають визначення управління персоналом і вважають, що цей процес стосується не тільки функцій, що традиційно пов'язують з кадровою роботою, а й знань, навичок, вмінь та здібностей, за допомогою яких судові управлінці моделюють принципи ставлення та поведінки персоналу, якими відзначається високоефективний суд. Ці автори зазначають, що управління людськими ресурсами в суді є особливим видом діяльності, яке потребує спеціальних функцій і наявності особливих якостей в управлінців, які займаються цією діяльністю [30].

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. О. Сердюк досліджує питання ефективності діяльності суду і зазначає, що оцінювання якості роботи суду є управлінським інструментом, який має не лише зафіксувати певний профіль поточної ситуації конкретного суду, а й установити рівень досягнення певних цілей, ступінь вирішення завдань, що є ключовими для суду як специфічної установи. Визначення таких цілей та інструментів оцінювання відбувається на основі рекомендаційних норм ЄС, що базуються на стандартах справедливості судового розгляду, вироблених ЄСПЛ. Специфікою цих стандартів є те, що вони до певної міри мають також і «позапроцесуальний» характер, оскільки стосуються адміністрування роботи суду та доступу до суду [24, с. 234].

Науковець К. Іноземцева також порушує це питання в своїх працях і вказує, що серед запропонованих напрямів кадрового забезпечення судової гілки влади найголовнішим визначено саме «кадрове забезпечення безпосередньо суддів, через те що саме судді безпосередньо здійснюють правосуддя. Серед управлінських механізмів адміністрування в судовій системі управлінським елементом роботи з кадрами є механізм оцінювання якості роботи суддів, який безпосередньо впливає на стан забезпечення якісного правосуддя в державі. На цьому етапі розвитку судової системи в

Україні, істотного реформування її структури дуже важливу роль відіграє вибір реально діючого механізму, моделі оцінювання якості роботи суддів. Серед важливих критеріїв, що впливають на якість роботи судді, визначено віковий ценз і досвід роботи, систематичне підвищення кваліфікації. В оновленому законодавстві вживається термін «професійна придатність» судді, однак відсутнє його визначення, що потребує усунення для уникнення проблем із правозастосуванням» [8]. У відповідності до напрямів судової реформи йдеться про абсолютно новий підхід під час набору суддів на посаду, процедури їх набору й нові критерії, що вимагає й оновлення критеріїв оцінювання якості роботи суддів для встановлення реальних вимог до кандидата на посаду судді, що надалі має підвищити якість правосуддя в Україні.

О. Лагнюк на прикладі судів загальної юрисдикції розвиває питання кадрового забезпечення суду і надає власне бачення цього феномену – «це нормативно врегульована діяльність усіх гілок державної влади щодо комплектування судів необхідною кількістю професійних працівників, які відповідають установленим вимогам, здійснення їх ефективного добору, призначення, навчання, виховання, використання, вивільнення й вирішення інших питань проходження державної служби» [9, с. 127].

Окрім загальних питань управління персоналом в судовій системі в контексті реформування набуває більшої уваги питання лідерства в судовій владі як одна з тенденцій удосконалення роботи суду. Це один з важливих напрямів управління персоналом публічної служби та актуальна тенденція, водночас ці питання висвітлюються недостатньо. Феномен лідерства в публічному управлінні розглядали В. Ємельянов, Л. Антонова, Л. Козлова та ін.

В. Ємельянов в статті «Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей» надає визначення основних понять та термінів, профілі компетенцій лідерства і вказує, що вони використовуються у багатьох сферах управління людськими ресурсами: при доборі та просуванні по службі, оцінці

діяльності, плануванні кар'єри та розвитку, плануванні людських ресурсів [3]. Профілі компетенцій лідерства є основою для професійного розвитку державних службовців, визначення особистих потреб у навчанні та вдосконалення навчальних програм і підходів до підвищення кваліфікації.

В іншій статті В. Ємельянов, О. Штирбов, С. Верба, Л. Ярошенко доходять висновків, що необхідно сформулювати модель розрахунків, які нададуть можливість визначити, хто із керівників державної служби наділений найвищим значенням лідерських якостей та як впливає це на його роботу. На думку цих авторів, державний керівник-службовець з вищим коефіцієнтом лідерства є найбільш відповідним для посади керівником, що повинен задовольняти суспільні запити [4]. Таким чином, актуальним є питання оцінки державних службовців при призначенні на керівні посади з точки зору володіння ними компетенцій лідерства.

Л. Антонова в статті «Застосування європейського досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України» надає авторське визначення інноваційного механізму формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України та визначає, що шляхами адаптації та застосування європейського досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України повинно стати запровадження інноваційної корпоративної культури публічного управління, зокрема, просування таких явищ як «family-friendly» (сімейно-дружнє середовище), «work-life policies» (політика роботи та особистого життя) «civil service club» (клуб публічної служби); розвиток матеріально-фінансової складової системи стимулів та винагород та ін. [1].

Л. Антонова, Л. Козлова в своїй статті «Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні» зазначають, що система професіоналізації зосереджує увагу на особистому розвитку службовців і виділяють групи критеріїв

для визначення рівня професіоналізму державного службовця. Окрім професійних навичок для формування дієздатної системи управління державою актуалізується необхідність підготовки лідерів-професіоналів, які оперують логіко-методологічним інструментарієм реалізації державних завдань та спроможні ефективно в розв'язувати як універсальні, так і унікальні проблеми .в публічному управлінні [2].

Таким чином, питання управління персоналом під час трансформації судової системи потребують детального вивчення, дослідження сучасних здобутків теорії публічного управління та встановлення взаємозв'язків з практичним досвідом діяльності судової гілки влади.

**Формулювання цілей статті.** Визначення основних тенденцій та напрямів управління персоналом в судовій системі України в період трансформації та реформування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним з проблемних напрямів роботи ДСА є вирішення питання з управління персоналом при ліквідації (скороченні) судів. Починаючи з 2017 року з метою виконання частини третьої статті 147 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» ДСА проводить заходи з оптимізації існуючої мережі апеляційних судів [5]. В грудні 2017 року Указами Президента України було розпочато процес ліквідації 27 апеляційних судів, 8 апеляційних господарських судів, 9 апеляційних адміністративних судів і одночасно утворено 26 апеляційних судів, 7 апеляційних господарських судів, 8 апеляційних адміністративних судів [27; 28; 29]. На ДСА України покладаються організаційні заходи та методична робота щодо ліквідації 29 та утворення 27 режимно-секретних органів, з отримання апеляційними судами спеціальних дозволів на провадження діяльності, пов'язаної з державною таємницею [28; 29].

Протягом 2019 року ліквідаційними комісіями, утвореними ДСА України, практично завершено виконання заходів, передбачених наказами ДСА України від 20.09.2018 № № 474, 475, 476 [10; 11; 12]. Повністю завершили процедуру ліквідації у 2019 році лише

8 апеляційних судів у Вінницькій, Житомирській, Івано-Франківській, Кіровоградській, Сумській, Тернопільській, Чернівецькій областях та Житомирський апеляційний адміністративний суд [13].



**Рис.1.** Ліквідація апеляційних судів (2019 рік)

Джерело: [13]

Працівники апаратів апеляційних судів, які продовжували виконувати свої обов'язки у складі ліквідаційних комісій, були переведені до апаратів новоутворених апеляційних судів.

Таблиця 1

**Стан ліквідації судів 2019-2020 роки**

Суди, що ліквідовуються	станом на 01.01.2019	станом на 01.01.2020
Апеляційні загальні суди	131	79
Апеляційні господарські суди	40	30
Апеляційні адміністративні суди	40	36
Всього	211	145

Джерело: [13]

Водночас, слід зазначити, що при проведенні цієї процедури виникали достатньо проблемні питання, наприклад, слід вказати на таку тенденцію, що в апеляційних судах, які перебували в стані ліквідації, працівники продовжували отримувати суддівську винагороду, проте не здійснювали повноваження, 18 суддів, які не були переведені до новоутворених судів, оскільки не пройшли кваліфікаційне оцінювання або оскаржували рішення ВККС України про результати кваліфікаційного оцінювання. Також у штаті апеляційних судів, що ліквідовувалися, станом на 1 січня 2020 року перебувало 67 працівників, які знаходилися у соціальних відпустках, належали до захищених категорій, не могли бути звільнені без їх згоди та не погоджувалися на переведення до новоутворених апеляційних судів [13; 14].

Таблиця 2

**Кількість суддів та фактична чисельність працівників апаратів апеляційних судів, що перебувають у стані ліквідації (2019-2020 роки)**

Суди, що ліквідовуються	Фактична кількість станом на 01.01.2019		Фактична кількість станом на 01.01.2020	
	судді	апарат	судді	апарат
Апеляційні загальні суди	107	3168	9	58
Апеляційні господарські суди	38	780	4	8
Апеляційні адміністративні суди	47	972	5	1
Всього	192	4920	18	67

Джерело: [13;14]



Протягом 2020 року ліквідаційні комісії, які утворені ДСА України, продовжували виконувати заходи щодо ліквідації. У 2020 році повністю завершили процедуру ліквідації п'ять судів Вінницької, Львівської та Хмельницької областей, Дніпропетровський та Одеський апеляційні господарські суди [14].



**Рис 2.** Інформація про стан процесу ліквідації апеляційних судів  
Джерело: [14]

Водночас, реалізація указів Президента України в частині утворення окружних судів у період з грудня 2017 року по 2021 рік не відбулась [15]. В зв'язку з тим, що станом на 01 січня 2021 жодного судді не призначено чи переведено до новоутворених місцевих окружних судів, а новоутворені місцеві окружні суди не розпочали своєї діяльності, правосуддя продовжують здійснювати місцеві загальні суди, які підлягали ліквідації згідно з Указами Президента України 2017 року [15].

Закон України від 04.06.2020 № 679-ІХ «Про внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» щодо відрядження суддів та врегулювання інших питань забезпечення функціонування системи правосуддя в період відсутності повноважного складу Вищої кваліфікаційної комісії суддів України» змінив процедуру

відрядження судді, надавши Вищій раді правосуддя повноваження відряджати суддів до іншого суду того самого рівня і спеціалізації для здійснення правосуддя без рекомендації Вищої кваліфікаційної комісії суддів України [6].

На виконання даного Закону в червні 2020 року внесені зміни до Порядку відрядження судді до іншого суду того самого рівня і спеціалізації (як тимчасового переведення), затвердженого рішенням Вищої ради правосуддя від 24.01.2017 № 54/0/15-17 [20].

Ці зміни відновили процедуру відрядження. Зокрема, ДСА України протягом 2020 року надіслала до Вищої ради правосуддя повідомлення щодо відрядження суддів до 52 судів, за 2019 рік – до 54 судів. У результаті протягом 2020 року рішеннями Вищої ради правосуддя до 22 судів були відряджені 34 судді, у 2019 році до 19 судів відряджено 26 суддів. З 24 лютого 2022 року відповідно до пункту 56 розділу XII Закону активно застосовується процедура відрядження суддів (як тимчасового переведення) з окупованих територій до судів, що продовжують здійснювати свою роботу. Так, за сприяння ДСА України, понад 358 суддів із 88 місцевих та апеляційних судів тимчасово відряджені за їх згодою до інших 176 місцевих та апеляційних судів для здійснення правосуддя в безпечних умовах на території України [14].

Одним з важливих для системи правосуддя повноважень ДСА України є визначення кількості суддів з урахуванням судового навантаження. За погодженням ВРП наказами ДСА України у 2020 році визначена гранична чисельність – 7.039 суддів в апеляційних та місцевих судах. Станом на 01 січня 2020 року фактично здійснювали правосуддя в Україні 4.482 судді [14]. Основними причинами того, що судді не здійснювали правосуддя в місцевих судах, є припинення повноважень із закінченням строку, на який було призначено суддів, відсторонення суддів від здійснення правосуддя згідно з рішеннями ВРП, перебування суддів у соціальній відпустці. В апеляційних судах, що ліквідовувалися, судді не здійснюють правосуддя, оскільки не переведені до новоутворених судів.



**Рис.3.** Укомплектованість місцевих загальних судів (2020 р.)

Джерело: [14]

Станом на 1 січня 2020 року в Україні функціонувало 89 судів, правосуддя в яких здійснював 1 (один) суддя, 152 суди працювали в умовах, коли фактична чисельність суддів складала 50 % від штатної та менше. У зв'язку з відсутністю суддів, які можуть здійснювати правосуддя, в Україні не здійснювали правосуддя на цей час 8 місцевих загальних судів [14]. Відновлення доступу до правосуддя у зазначених судах можливо шляхом призначення або переведення (у тому числі тимчасове, шляхом відрядження) суддів. Показники кадрового складу апаратів місцевих, апеляційних судів свідчать про високий рівень укомплектованості посад державних службовців, патронатної служби, робітників у штаті судів. Штатна чисельність апаратів місцевих та апеляційних судів складає 27.735 посад. Фактична чисельність працівників апаратів місцевих та апеляційних судів – 25.341 осіб, що перевищує 90 % від нормативної кількості таких посад [14].

З метою уніфікованого підходу до визначення структури апаратів новоутворених апеляційних судів утвореною у ДСА України робочою групою розроблено проекти типової структури місцевого, апеляційного суду.



**Рис.4.** Чисельність працівників апаратів місцевих, апеляційних судів (2019-2020 роки)

Джерело: [13;14]

Також, у зв'язку з прийняттям Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади», внесенням змін до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246, ДСА України ініціювала зміни до Положення про проведення конкурсів для призначення на посади державних службовців у судах, органах та установах системи правосуддя, затвердженого рішенням ВРП від 05.09.2017 № 2646/0/15-17 [7; 18; 19]. Оновлений рішенням ВРП від 26 листопада 2019 року № 3162/0/15-19 порядок проведення конкурсів для призначення на посади державних службовців у судах, органах та установах системи правосуддя містить дві принципові відмінності від попередньої процедури:

- повноваження Голови ДСА України щодо утворення конкурсних комісій делеговані керівникам державної служби відповідного суду, органу та установи системи правосуддя;
- посилено роль голови суду при визначенні переможця конкурсу на посаду керівника апарату відповідного суду та його заступ-

ника [19; 22].

Таким чином, конкурсною комісією ДСА України протягом 2019 року проведено конкурси на 8 посад керівників апаратів апеляційних судів та 11 посад їх заступників. У конкурсах взяли участь 26 кандидатів, з них на посади керівників апаратів апеляційних судів претендували 15 кандидатів, на посади їх заступників – 17. Усього за 2019 рік призначено 49 керівників апаратів судів та їх заступників, з них за результатами конкурсу – 21, в порядку переведення – 28 [13]. У 2019 році проведено оцінювання результатів службової діяльності державних службовців категорій «А» і «Б» – керівників апаратів Верховного Суду, вищих спеціалізованих, апеляційних судів та їх заступників у відповідності до Положення, затвердженого Вищою кваліфікаційною комісією суддів України 03.11.2016 за № 143/зп-16 (у редакції Рішення Вищої кваліфікаційної комісії суддів України від 13.02.2018 № 20/зп-18) «Про порядок та методологію кваліфікаційного оцінювання, показники відповідності критеріям



кваліфікаційного оцінювання та засоби їх встановлення» [13; 17].

**Рис.5.** Результати оцінювання персоналу судів (2019 р.)

Джерело: [13]

За результатами оцінювання оцінку «негативна» керівники апаратів та заступники керівників апаратів судів не отримували. Оцінку «відмінна» отримали 21 керівник апаратів судів та 18 заступників керівників апаратів судів; оцінку «позитивна» – 16 керівників апаратів судів, 15 – заступників керівників апаратів судів. В наступні періоди ситуація суттєво не змінилася [13].

В процесі трансформації суди, як інші органи державної влади, вимагають від керівників вмінь, знань та навичок з управління змінами, бути обізнаними з методиками додання конфліктності в процесі змін, стимулювання персоналу щодо впровадження змін в діяльність конкретної установи. На сучасному етапі керівники апаратів судів виявляють лідерські здібності, і це стало однією з вимог для зайняття посади. Найчастіше, це ініціативні керівники, які мають досвід управління змінами та запровадження нових практик в організацію роботи суду, що дозволяє виробляти та запроваджувати нові інноваційні підходи та направляти колективи на створення ефективної команди апарату суду. Лідерські якості допомагають успішно співпрацювати з колективом та досягати визначених завдань. Але, як зазначив Б. Моніч, однією з проблем є управління в умовах, коли в працівників низька оплата праці, тому керівники докладають чимало зусиль для мотивації колективу та збереження здорового мікроклімату [26].

З метою забезпечення належних умов підвищення кваліфікації працівників апаратів судів на базі Національної школи суддів України Державною судовою адміністрацією України погоджено Стандартизовані програми підготовки та підвищення рівня кваліфікації працівників апаратів судів на 2022 рік [25].

Для органів системи правосуддя 2021 рік був непростим та насиченим заходами, спрямованими на вирішення питань неналежного фінансового забезпечення діяльності судів. Правосуддя, як і в минулі роки, здійснювалось у надзвичайних умовах, оскільки право особи на справедливий суд та доступ до суду (правосуддя) не може бути обмежене навіть в умовах воєнного

та надзвичайного стану.

На кінець 2021 року 114 судів працювали в умовах, коли фактична чисельність суддів складала 50 % від штатної та менше (у попередньому році 56 судів); кількість судів, в яких неможливо здійснювати правосуддя, складає 6 місцевих загальних судів (у



попередньому році 1 суд) рис. [15]

**Рис 6.** Укомплектованість судів суддями (станом на 31 грудня 2021 р.)  
Джерело: [15]

ДСА на основі проекту Методики визначення нормативів кадрового забезпечення місцевих та апеляційних судів щодо чисельності суддів, (схвалений рішенням РС України від 11.06.2021 № 17, з урахуванням рекомендацій, викладених у рішенні ВРП від 18.01.2022 № 54/0/15-22), здійснено розрахунки:

- нормативів судового навантаження в розрізі судів та нормативної кількості суддів у судах з урахуванням судового навантаження за даними статистичної звітності за 2021 рік, перший квартал, перше півріччя, 9 місяців та 2022 рік;
- орієнтовної нормативної чисельності суддів місцевих та

апеляційних судів в розрізі юрисдикцій та інстанцій за даними звітності за 2021 рік та 9 місяців 2022 року, які розміщено на офіційному сайті РС України [15; 16; 23].

Кількість суддів, визначена у встановленому порядку на 01 січня 2022 року становила 7 039 посад. Протягом 2022 року відповідно до закону змінено кількість суддів у Окружному адміністративному суді міста Києва та Господарському суді міста Києва. Відповідно штатна кількість суддів станом на 01 січня 2023 року в апеляційних та місцевих судах становить 7 015 посад [16]. Станом на 01 січня 2023 року фактично перебувають на посадах 4 964 судді (станом на 01 січня 2022 року – 5022 судді). Станом на 01 січня 2023 року в Україні 45 судів працювали в умовах, коли фактична чисельність суддів складала  $\leq 50\%$  від штатної чисельності [16].

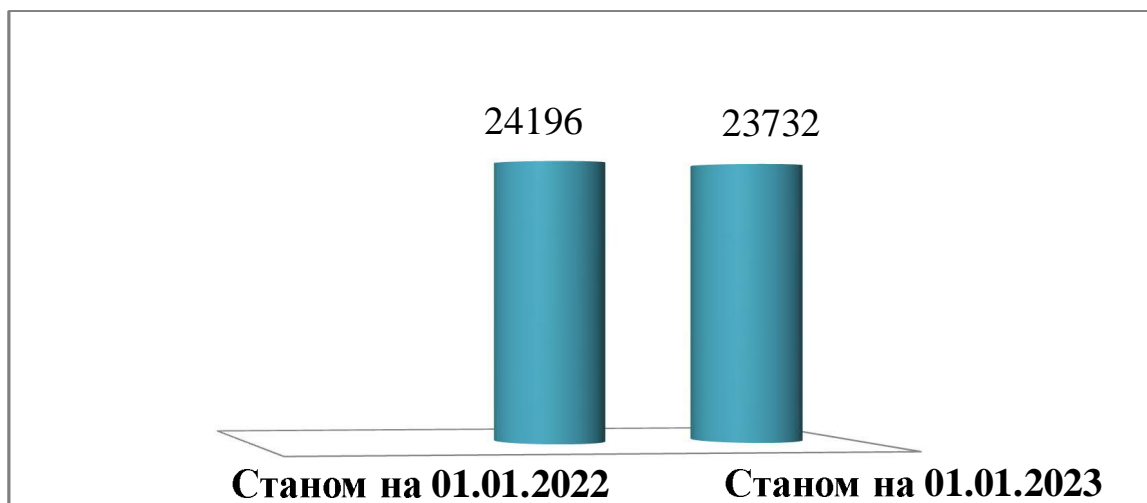
Кількість судів, у яких неможливо здійснювати правосуддя у 2023 році (у зв'язку з відсутністю суддів у штаті або закінченням повноважень у суддів, які працюють, перебуванням у соціальній відпустці по догляду за дитиною тощо) складає 3 місцеві загальні суди: Лугинський районний суд Житомирської області, Устинівський районний суд Кіровоградської області, Ананьївський районний суд Одеської області [16].

У 2023 році штатна чисельність апаратів місцевих та апеляційних судів склала 27 802 посад, фактична чисельність працівників апаратів місцевих та апеляційних судів – 23.732 працівників. У порівнянні з кадровою ситуацією на початку 2022 року показник зменшився на 2 % або на 464 працівники [16].

Також слід сказати, що у 2022 році ДСА України погоджено Стандартизовані програми НШС України з підготовки та підвищення рівня кваліфікації працівників апаратів судів на 2023 рік для забезпечення безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників апаратів судів, де на думку автора статті, приділено багато уваги формуванню лідерських якостей, наприклад, це такі навчальні модулі, як клієнтоорієнтований підхід на державній службі, клієнтоорієнтований суд як запорука покращення ефективності здійснення правосуддя, підвищення рівня доступності, безпеки,



авторитету судової влади України, сутність психосоматичних станів, видів емоцій, рівнів прояву агресії та методів роботи з емоційними переживаннями з метою здійснення аналізу психосоматичних станів в умовах стресу, формування механізмів поведінки в умовах війни та цільових настанов на позитивні зміни, техніки безконфліктного спілкування та керування конфліктом, нестандартні ситуації у службовій діяльності та психологічне самовідновлення, основи побудови ефективної команди (тімбілдінг), командна робота та взаємодія працівників суду, запобігання та вирішення конфліктів, стресостійкість як компонент професійної компетентності, підвищення стресостійкості та ін. [25]. Таким чином, ми бачимо, що в системі судочинства в контексті підвищення кваліфікації та загалом існує необхідність у запровадження сучасних методів управління, які полягають в площині теорії лідерства та необхідності реалізації



таких методів в практичній діяльності.

**Рис 7.** Інформація про фактичну чисельність працівників апарату апеляційних та місцевих судів станом на 01.01.2023 р

*Джерело: [16]*

**Висновки.** Вивчення сучасного стану управління персоналом в системі судочинства дозволяє визначати декілька тенденцій, що мають суттєвий вплив на якість та ефективність роботи судів. По-перше, це питання ліквідації судів, яке було розпочато з 2017

року та пов'язана з цим процедура скорочення працівників: в більшості таких апеляційних судах не було врегульовано фінансові питання, що спричинило продовження виплат у вигляді суддівської винагороди без виконання повноважень, коли особа отримала гроші за невиконану роботу. По-друге, були наявні випадки, коли судді не пройшли кваліфікаційне оцінювання і не були переведені до новостворених судів або перебували в стін оскарження рішень ВККС України, також не були чітко визначені механізми врегулювання спірних питань в процесі ліквідації з тими працівниками, які перебували у соціальних відпустках. Усе це позначалося вкрай негативно на роботі судової системи окремих регіонів та України в цілому. Неможливо визначати якість роботи суду, коли порушуються базові функції. Проте питання оцінювання якості роботи суду посідають важливе місце в реформуванні та трансформації судової системи України та перебувають на контролі у міжнародних організацій, які надають допомогу в цій площині. Іншою тенденцією є те, що трансформація судової системи тісно пов'язана з питаннями запровадження лідерства в аспекті політики управління персоналом, як і в цілому в сфері публічного управління. Отже, існує необхідність щодо формування в системі судочинства сучасної моделі управління персоналом, яка повинна ґрунтуватися на дотриманні нормативно-правових актів, усуненні можливостей для зловживання при процедурі подальшої ліквідації судів, чітко визначеної класифікації суб'єктів управління персоналом суду та їх функціональні обов'язки. Подальших напрямів дослідження потребують питання якості та ефективності роботи суду як важлива складова трансформації судової системи.

**Стаття надійшла до редакції: 01.07.23.**

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУДОВІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ ЯК ОДИН З НАПРЯМІВ РОБОТИ ДСА: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

**Олексій Сальніков:** голова Державної судової адміністрації, аспірант, Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна.

*В статті розглянуто особливості управління персоналом в судовій системі України протягом останніх років, визначено роль ДСА в цих процедурах та реалізації політики в сфері кадрового забезпечення та регулювання судів, зроблено порівняльний аналіз щодо статистичних показників персоналу в судовій системі, на основі чого підтверджені основні тенденції щодо скорочення персоналу, визначені проблеми укомплектування судів відповідними фахівцями, необхідність встановлення граничної чисельності судів та розбіжності між необхідними показниками та реальними даними щодо персоналу судів України. Також приділено увагу питанням управління персоналом в умовах воєнного стану. Метою статті є визначення основних тенденцій та напрямів управління персоналом в судовій системі України в період трансформації та реформування. В результаті автором було зроблено висновки щодо визначення тенденцій та викликів в сучасних умовах з управління персоналом системи суддівства України.*

**Ключові слова:** *судова гілка влади, судова система, система судочинства, публічне управління державне управління, реформи, реформування, трансформація, державна політика в сфері реформування судової влади.*

**Received: 01.07.23**

## References

1. Antonova, L.V. (2019). Zastosuvannia yevropeiskoho dosvidu zaprovadzhennia innovatsiinykh mekhanizmiv formuvannia liderstva v sferi publichnoho upravlinnia suchasnoi Ukrainy [The application of European experience in the introduction of innovative mechanisms of leadership formation in the sphere of public administration of modern Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 9. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1886> DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.3 [in Ukrainian].

2. Antonova, L.V., & Kozlova, L.V. (2020). Profesionalizatsiia derzhavnykh sluzhbovtziv ta sluzhbovtziv orhaniv mistsevoho samovriaduvannia yak napriam realizatsii teorii liderstva v publichnomu upravlinni [Professionalization of civil servants and employees of local self-government bodies as a direction of implementation of the theory of leadership in public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 1. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1921> DOI: 10.32702/2307-2156-2020.1.4 [in Ukrainian].

3. Yemelyanov, V.M. (2020). Udoskonalennia mekhanizmiv vidboru kandidativ na kerivni posady derzhavnoi sluzhby Ukrainy z urakhuvanniam lider-skykh kompetentnosti [Improvement of mechanisms for selecting candidates for leadership positions in the civil service of Ukraine taking into account leadership competencies]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 11. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1922> DOI: 10.32702/2307-2156-2020.11.7 [in Ukrainian].

4. Yemelyanov, V., Shtyrov, O., Verba, S., & Yaroshenko L. (2020). Lider-ski yakosti na derzhavnii sluzhbi: problemni pytannia [Leadership qualities in public service: problematic issues]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 10. Retrieved from DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2020.10.05> [in Ukrainian].

5. Zakon Ukrainy Pro sudoustrii i status suddiv vid 02 chervnia 2016 roku No 1402/VIII [Law of Ukraine On the judiciary and the status of judges dated June 2, 2016 No. 1402/VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text> [in Ukrainian].

6. Zakon Ukrainy Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy Pro sudoustrii i status suddiv shchodo vidriadzhennia suddiv ta vrehuliuvannia inshykh

pytan zabezpechennia funktsionuvannia systemy pravosuddia v period vidsutnosti povnovazhnogo skladu Vyschoi kvalifikatsiinoi komisii suddiv Ukrainy vid 04.06.2020 No 679-IKh [Law of Ukraine On Amendments to the Law of Ukraine On the Judiciary and the Status of Judges regarding the secondment of judges and the settlement of other issues of ensuring the functioning of the justice system during the absence of the authorized members of the High Qualification Commission of Judges of Ukraine dated 04.06.2020 No. 679-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-20#Text> [in Ukrainian].

7. Zakon Ukrainy Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo Perezavantazhennia vlady vid 19.09.2019 No117-IKh [Law of Ukraine On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Power Reset dated September 19, 2019 No. 117-XX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/117-20> [in Ukrainian].

8. Inozemtseva, K.O. (2019). Otsiniuvannia yakosti roboty suddiv yak element kadrovoho zabezpechennia sudovoi hilky vlady [Evaluation of the quality of work of judges as an element of personnel support of the judicial branch of government]. *Visnyk NTUU «KPI». Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo – Bulletin of NTUU „KPI”. Politology. Sociology. Law*. Retrieved from <http://visnyk-ppsp.kpi.ua/article/view/198480/198712> [in Ukrainian].

9. Lahniuk, O.M. (2014). Do pytannia kadrovoho zabezpechennia sudiv zahalnoi yurysdyksii v Ukraini [On the issue of staffing of courts of general jurisdiction in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, 10-2, (pp. 126–128) [in Ukrainian].

10. Nakaz DSA Ukrainy Pro zabezpechennia vykonannia Ukazu Prezydenta Ukrainy vid 29.12.2017 roku No452/2017 vid 20.09.2018 No474 [Order of the DSA of Ukraine On ensuring the implementation of the Decree of the President of Ukraine dated December 29, 2017 No. 452/2017 dated September 20, 2018 No. 474]. *dsa.court.gov.ua* Retrieved from [https://dsa.court.gov.ua/user-files/file/DSA/2018\\_DSA\\_docs/N\\_474\\_18.pdf](https://dsa.court.gov.ua/user-files/file/DSA/2018_DSA_docs/N_474_18.pdf) [in Ukrainian].

11. Nakaz DSA Ukrainy Pro zabezpechennia vykonannia Ukazu Prezydenta Ukrainy vid 29.12.2017 roku No454/2017 vid 20.09.2018 No475 [Order of the DSA of Ukraine On ensuring the implementation of the Decree of the President of Ukraine dated December 29, 2017 No. 454/2017 dated September 20, 2018 No. 475]. *dsa.court.gov.ua*. Retrieved from [https://dsa.court.gov.ua/user-files/file/DSA/2018\\_DSA\\_docs/N\\_475\\_18.pdf](https://dsa.court.gov.ua/user-files/file/DSA/2018_DSA_docs/N_475_18.pdf) [in Ukrainian].

12. Nakaz DSA Ukrainy Pro zabezpechennia vykonannia Ukazu Prezyden-

ta Ukrainy vid 29.12.2017 roku No455/2017 vid 20.09.2018 No476 [Order of the DSA of Ukraine On ensuring the implementation of the Decree of the President of Ukraine dated December 29, 2017 No. 455/2017 dated September 20, 2018 No. 476]. *dsa.court.gov.ua*. Retrieved from [https://dsa.court.gov.ua/user-files/file/DSA/2018\\_DSA\\_docs/N\\_476\\_18.pdf](https://dsa.court.gov.ua/user-files/file/DSA/2018_DSA_docs/N_476_18.pdf) [in Ukrainian].

13. Pidsumky roboty DSA za 2019 rik. Informatsiia z ofitsiinoho сайtu DSA [Results of the DSA work for 2019. Information from the official website of the DSA]. *dsa.court.gov.ua*. Retrieved from [https://dsa.court.gov.ua/dsa/pokazniki-diyalnosti/1233/zvit\\_dsau\\_2019](https://dsa.court.gov.ua/dsa/pokazniki-diyalnosti/1233/zvit_dsau_2019) [in Ukrainian].

14. Pidsumky roboty DSA za 2020 rik. Informatsiia z ofitsiinoho сайtu DSA [Results of the DSA work for 2020. Information from the official website of the DSA]. *dsa.court.gov.ua*. Retrieved from [https://dsa.court.gov.ua/dsa/pokazniki-diyalnosti/1233/zvit\\_dsau\\_20](https://dsa.court.gov.ua/dsa/pokazniki-diyalnosti/1233/zvit_dsau_20) [in Ukrainian].

15. Pidsumky roboty DSA za 2021 rik. Informatsiia z ofitsiinoho сайtu DSA [Results of the DSA work for 2021. Information from the official website of the DSA]. *dsa.court.gov.ua*. Retrieved from [https://dsa.court.gov.ua/dsa/pokazniki-diyalnosti/1233/zvit\\_dsau\\_21](https://dsa.court.gov.ua/dsa/pokazniki-diyalnosti/1233/zvit_dsau_21) [in Ukrainian].

16. Pidsumky roboty DSA za 2022 rik. Informatsiia z ofitsiinoho сайtu DSA [Results of the DSA work for 2022. Information from the official website of the DSA]. *dsa.court.gov.ua*. Retrieved from [https://dsa.court.gov.ua/dsa/pokazniki-diyalnosti/1233/zvit\\_dsa\\_22](https://dsa.court.gov.ua/dsa/pokazniki-diyalnosti/1233/zvit_dsa_22) [in Ukrainian].

17. Polozhennia Pro poriadok ta metodolohiiu kvalifikatsiinoho otsiniuvannia, pokaznyky vidpovidnosti kryteriiam kvalifikatsiinoho otsiniuvannia ta zasoby yikh vstanovlennia zatverdzhene Vyshchoiu kvalifikatsiinoiu komisiieiu suddiv Ukrainy 03.11.2016 za No 143/zp-16 (u redaktsii Rishennia Vyshchoi kvalifikatsiinoi komisii suddiv Ukrainy vid 13.02.2018 No 20/zp-18) [Provision On the procedure and methodology of qualification assessment, compliance indicators criteria for qualification evaluation and means of their establishment approved by the Higher Qualification Commission of Judges of Ukraine on 03.11.2016 under No. 143/zp-16 (as amended by Decision of the Higher Qualification Commission of Judges of Ukraine dated 13.02.2018 No. 20/zp-18)]. *vkksu.gov.ua*. Retrieved from <https://vkksu.gov.ua/ua/ociniuwannia-suddiw/dokumenty/>. [in Ukrainian].

18. Postanova KМУ Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia konkursu na zainiattia posad derzhavnoi sluzhby vid 25.03.2016 No 246 [Resolution of the CMU On approval of the Procedure for holding a competition for public service positions dated March 25, 2016 No. 246]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

19. Rishennia Vyshchoi rady pravosuddia Pro zatverdzhennia Polozhennia pro provedennia konkursiv dlia pryznachennia na posady derzhavnykh sluzhbovtziv u sudakh, orhanakh ta ustanovakh systemy pravosuddia vid 05.09.2017 No2646/0/15-17 [Decision of the High Council of Justice On approval of the Regulation on conducting competitions for the appointment of civil servants in courts, bodies and institutions of the justice system dated 09/05/2017 No. 2646/0/15-17]. *court.gov.ua*. Retrieved from [https://court.gov.ua/sud1690/kadri/1/sud\\_konkurs](https://court.gov.ua/sud1690/kadri/1/sud_konkurs) [in Ukrainian].

20. Rishennia Vyshchoi rady pravosuddia Pro zatverdzhennia Poriadku vidriadzhenia suddi do inshoho sudu toho samoho rivnia i spetsializatsii (iak tymchasovoho perevedennia) vid 24.01.2017 roku No54/0/15-17 [Decision of the High Council of Justice On approval of the Procedure for seconding a judge to another court of the same level and specialization (as a temporary transfer) of January 24, 2017 No. 54/0/15-17]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0054910-17#Text> [in Ukrainian].

21. Rishennia Vyshchoi rady pravosuddia Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Derzhavnu sudovu administratsiiu vid 17.01.2019 No141/0/15-19 [Decision of the High Council of Justice On approval of the Regulation on State Judicial Administration of January 17, 2019 No. 141/0/15-19]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr141910-19#Text> [in Ukrainian].

22. Rishennia Vyshchoi rady pravosuddia Pro vnesennia zmin do Polozhennia pro provedennia konkursiv dlia pryznachennia na posady derzhavnykh sluzhbovtziv u sudakh, orhanakh ta ustanovakh systemy pravosuddia vid 26.11.2019 No3162/0/15-19 [Decision of the High Council of Justice On Amendments to the Regulation on Conducting Competitions for the Appointment of Civil Servants in Courts, Bodies and Institutions of the Justice System of November 26, 2019 No. 3162/0/15-19]. *ips.ligazakon.net*. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/MUS32779> [in Ukrainian].

23. Rishennia Rady suddiv Ukrainy Pro skhvalennia proektu Metodyky vyznachennia normatyviv kadrovoho zabezpechennia sudiv vid 11.06.2021 No17 [Decision of the Council of Judges of Ukraine On the approval of the draft Methodology for determining the standards of staffing of courts dated 11.06.2021 No. 17]. *zib.com.ua*. Retrieved from <https://zib.com.ua/ua/148068.html> [in Ukrainian].

24. Serdiuk, O.V. (2015). Yevropeiski standarty yak chynnyk formuvannia natsionalnykh modelei otsiniuvannia yakosti diialnosti sudu [European stan-

dards as a factor in the formation of national models of assessing the quality of court activity]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, 6, (pp. 232–235) [in Ukrainian].

25. Standartyzovana prohrama pidhotovky ta pidvyshchennia rivnia kvalifikatsii pratsivnykiv aparativ sudiv za katehoriiami: Natsionalna shkola suddiv Ukrainy [Standardized program of training and improving the level of qualification of employees of court apparatus by categories: National School of Judges of Ukraine]. (n. d.). *nsj.gov.ua*. Retrieved from <http://nsj.gov.ua/pidgotovka-pratsivnykiv-aparativ-sudiv/tipovi-plani-2019-rik/> [in Ukrainian].

26. Sudy obminiuvallys dosvidom z pytan liderstva ta upravlinnia zminamy. Informatsiia z ofitsiinoho сайту DSA: 10 hrudnia 2021 roku [Courts exchanged experience on issues of leadership and change management. Information from the official website of the DSA: December 10, 2021]. (n. d.). *dsa.court.gov.ua*. Retrieved from <https://dsa.court.gov.ua/dsa/pres-centr/general/1227454/> [in Ukrainian].

27. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro Stratehiiu reformuvannia sudoustroiu, sudochynstva ta sumizhnykh pravovykh instytutiv na 2015-2020 roky vid 20.05.2015 No 276/2015 [Decree of the President of Ukraine On the Strategy for Reforming the Judiciary, Judiciary and Related Legal Institutions for 2015-2020 dated May 20, 2015 No. 276/2015]. *zakon2.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/276/2015>. [in Ukrainian].

28. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro likvidatsiiu apeliatsiinykh sudiv ta utvorennia apeliatsiinykh sudiv v apeliatsiinykh okruhakh vid 29.12.2017 No452/2017 [Decree of the President of Ukraine On the liquidation of appeal courts and the formation of appeal courts in appeal districts dated December 29, 2017 No. 452/2017]. *www.president.gov.ua*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/4522017-23378> [in Ukrainian].

29. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro likvidatsiiu apeliatsiinykh administratyvnykh sudiv ta utvorennia apeliatsiinykh administratyvnykh sudiv v apeliatsiinykh okruhakh vid 29.12.2017 No455/2017 [Decree of the President of Ukraine On the liquidation of appellate administrative courts and the establishment of appellate administrative courts in appellate districts dated December 29, 2017 No. 455/2017]. *www.president.gov.ua*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/4552017-23394> [in Ukrainian].

30. Usenko, Ya.O., & Kostenko, O.V. (2021). Pravove rehuliuвання upravlinnia personalom v sudovii systemi [Legal regulation of personnel management in the judicial system]. *Informatsiia i pravo – Information and law*, 4(39), (pp. 214-221). Retrieved from <http://il.ippi.org.ua/article/view/249363>



[in Ukrainian].

**Відомості про автора / Information about the Author**

**Сальніков Олексій Олександрович:** Державна судова адміністрація України: вул. Липська 18/5, м. Київ, 01601, Україна.

**Oleksiy Salnikov:** State Judicial Administration of Ukraine in: Lypskya str. 18/5, Kyiv, 01601, Ukraine.

**ORCID.ORG./ 0000-0002-5612-784X**

**E-mail: [inbox@court.gov.ua](mailto:inbox@court.gov.ua)**