

УДК 351.95:005.96:347.97/.99 (477)

Л.Д. Оліфіренко, д-р наук з держ. упр.

Чернігівський національний технологічний університет, м. Чернігів, Україна

Т.М. Віктор, магістр

Господарський суд Чернігівської області, м. Чернігів, Україна

РОЛЬ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МЕХАНІЗМІ СУДОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Л.Д. Олифиренко, д-р наук по гос. упр.

Черниговский национальный технологический университет, г. Чернигов, Украина

Т.Н. Виктор, магистр

Хозяйственный суд Черниговской области, г. Чернигов, Украина

РОЛЬ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В МЕХАНИЗМЕ СУДЕБНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРОВАНИЯ СУДЕБНОЙ СИСТЕМЫ УКРАИНЫ

Lilia Olifirenko, Doctor of Public Administration

Chernihiv National University of Technology, Chernihiv, Ukraine

Tetiana Viktor, master

Commercial Court of Chernihiv region, Chernihiv, Ukraine

THE ROLE OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE MECHANISM OF COURT ADMINISTRATION IN THE CONDITIONS OF REFORMING OF THE JUDICIAL SYSTEM OF UKRAINE

Розглянуто складові кадрового менеджменту в органах судової влади з огляду реформування судової системи України. Обґрунтовано рекомендації з удосконалення кадрового менеджменту стосовно механізму судового адміністрування за рахунок формалізації та універсалізації інституціональної, організаційної, інформаційно-аналітичної, фінансової, технологічної та кадрової складових забезпечення судочинства.

Ключові слова: кадровий менеджмент, органи судової влади, реформування судової системи, судове адміністрування.

Рассмотрены составляющие кадрового менеджмента в органах судебной власти. Обоснованы рекомендации по усовершенствованию кадрового менеджмента в механизме судебного администрирования за счёт формализации и универсализации институциональной, организационной, информационно-аналитической, финансовой, технологической и кадровой составляющих обеспечения судопроизводства.

Ключевые слова: кадровый менеджмент, органы судебной власти, реформирование судебной системы, судебное администрирование.

The components of personnel management in the judiciary with a view to the reforming of the judicial system of Ukraine are reviewed. Recommendations for improvement of personnel management regarding the mechanism of judicial administration due to formalization and universalization of the institutional, organizational, analytical, financial, technological and human components of ensuring justice are proved here.

Key words: personnel management, judicial authorities, the reform of the judicial system, court administration.

Постановка проблеми. Реформування судової системи України передбачає впровадження ефективних методів адміністрування та вимагає переосмислення ролі кадрового менеджменту в органах судової влади, спрямованих на формування висококваліфікованого апарату суду з позицій підвищення вимог державного управління до забезпечення міжнародно-правових стандартів. Необхідність радикальних перетворень кадрового менеджменту суду та забезпечення ефективного професійного розвитку зумовлена потребою у висококваліфікованих кадрах, компетентних фахівцях, здатних до відповідального прийняття рішень в умовах реформування судової системи України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальнотеоретичні та практичні засади кадрового менеджменту в органах судової влади, у тому числі управління кадровим складом у межах суду, висвітлювались у роботах М.Г. Мельника, Л.М. Москвича, С.Ю. Обрусної, Д.М. Притики, А.А. Стрижака, В.І. Татькова. Окремі аспекти судового адміністрування з позицій державного управління розкриваються у роботах

В.Д. Бринцева та О.Ю. Дудченко. Доктринальне значення у контексті теоретичних засад організації роботи персоналу в державних органах мають напрацювання Ю.П. Битяка, Д.В. Неліпи, О.Ю. Оболенського, В.В. Толкованова та інших. Проте науковий доробок стосується тільки окремих проблем судового кадрового менеджменту, у зв'язку з чим складові реформування судової системи відзначаються суперечливістю та непослідовністю, що не сприяє формуванню єдиної концепції та практичному вирішенню актуальних питань реформування.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на те, що від початку здійснення судової реформи в Україні пройшло вже чимало часу, однак висвітлення у наукових публікаціях питання ефективності судового кадрового менеджменту не отримало належного теоретико-правового обґрунтування. Радикальні перетворення, які здійснюються у контексті адміністративної та судової реформ в Україні, потребують формування нової державної кадрової політики у сфері судового адміністрування.

Мета статті полягає у визначенні комплексності у підходах до вдосконалення кадрового менеджменту як складової механізму судового адміністрування з урахуванням принципів державного управління та менеджменту персоналу. Для досягнення поставленої мети вирішуються завдання щодо обґрунтування основних засад судового кадрового менеджменту та заходів з удосконалення організації роботи фахівців апарату органів судової влади в умовах реформування судової системи України.

Виклад основного матеріалу. У контексті реформ судової системи України першочерговими завданнями є питання, що пов'язані з підготовкою та впровадженням організаційно-правових засад діяльності органів судової влади, спрямованих на підвищення ефективного використання кадрового потенціалу апарату суду, вироблення дієвих методів оцінювання якості надання судових послуг, регламентацію прав і відповідальності фахівців апарату суду, визначення рівня їх професіоналізму.

Особливістю менеджменту в судовій системі є цілеспрямована та організаційна роль держави завдяки результативності системи органів і посадових осіб щодо врегулювання суспільних процесів, поведінки та діяльності громадян.

Регламентація судової влади визначається конституційними основами судочинства, найбільш фундаментальним з яких є незалежність суддів і суду. Під знаком дотримання цього основного принципу має будуватися організаційний механізм забезпечення діяльності суду та відповідати міжнародним стандартам надання судових послуг. При цьому під міжнародними стандартами слід розуміти не лише норми і положення відповідних правових актів, договорів, конвенцій, а й загальновизнану практику формування механізму судового адміністрування у національних моделях судоустрою [1, с. 155].

Загальновизнаною концепцією судової системи є модель формування організаційних структур судового адміністрування, що координуються з єдиного центру, у тому числі з питань, які не належать до безпосереднього здійснення правосуддя.

Головна складність, що перешкоджає автоматичному перенесенню навіть адекватних концептуальних підходів із загальної сфери державного управління на судове управління, обумовлена пріоритетністю перед багатьма іншими принципами незалежності судів і суддів [1, с. 156].

Правова гармонізація напрацьованих принципів державного управління зі специфічністю судової влади потребує визнання кадрового менеджменту як провідної ланки у реформуванні судової системи України, оскільки справедливе судочинство та належний захист прав і свобод особи безпосередньо пов'язані з результативністю кадрового менеджменту, який здійснює цілісне управління кадровими процесами в органах судової влади щодо досягнення пріоритетів судового адміністрування.

Нині результативність здійснення правосуддя залежить не лише від процесуальних форм та якості суддівського корпусу, але й від менеджменту організації, що потребує вдосконалення механізму судового адміністрування за рахунок поліпшення кадрового менеджменту суду. Саме тому питання судового адміністрування є важливою складовою успішного здійснення судами їхнього конституційного й соціального призначення. Як зазначає С.Ю. Обрусна, «... судове управління, як різновид соціального управління, поєднує в собі ознаки державного управління і самоуправління та включає діяльність з організаційного керівництва судами, організаційного забезпечення функціонування судів, виконання відповідними державними органами установчих функцій щодо судової влади відповідно до Конституції та законів України за неухильного дотримання принципу незалежності суддів, їх підзвітності і підкорення тільки закону» [9].

Можна погодитись з думкою О.Ю. Дудченко про те, що «... природу управлінських процесів, що протікають у суді, більш точно передає поняття „адміністрування в суді”, якому можна надати визначення як цілеспрямованої практичної діяльності осіб, які займають адміністративні посади в певному суді, що передбачає керування конкретним, окремим елементом судової системи (судом), і полягає в технологічному процесі підготовки, прийняття управлінських рішень, направлених на забезпечення належного функціонування суду з метою забезпечення ефективного здійснення правосуддя» [3]. Враховуючи ці позиції, можна дійти висновку, що судовому адмініструванню притаманні атрибути державного управління, що свідчить про стратегічний вибір управлінського впливу в напрямі посилення ваги адміністрування органів судової влади. Єдиним обмеженням у використанні прогресивних методів та прийомів загального управління є необхідність забезпечення самостійності суду, незалежності та верховенства права у судочинстві. З огляду на викладене, судове адміністрування повинно формуватися на засадах:

- розуміння, що організаційно-управлінське забезпечення правосуддя є однією з фундаментальних складових судової влади;
- розбудови судового менеджменту на державному та регіональному рівнях;
- удосконалення механізмів судового адміністрування щодо впливу керівників судів на діяльність суду.

Методами судового адміністрування судової влади є способи і прийоми організації та практичного втілення управлінських функцій з метою досягнення цілей правосуддя. Судова реформа потребує оновлення стратегічного бачення майбутнього суду як найважливішої передумови формування політики кадрового менеджменту та всіх без винятку його складових. Пріоритети та розвиток кадрового потенціалу апарату суду, передбачення динаміки розвитку суспільства та пов'язаних з цим потреб у змінах дають можливість залучення відповідних кадрів, які відповідають швидкоплинним змінам потреб судового кадрового потенціалу [2; 4].

Кадровий менеджмент суду, як складний, багатосторонній та специфічний аспект судової влади, ґрунтується на основоположних принципах державного управління, закладених у нормах адміністративного права, зокрема, принципах єдності та оперативної самостійності у прийнятті рішень, відповідальності за їх результати. Таке розуміння завдань вимагає комплексного підходу та урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технологічних та інших аспектів щодо формування відповідного механізму судового адміністрування.

Наявні напрацювання щодо кадрового менеджменту спрямовані на те, щоб працівники могли використовувати весь свій потенціал та наявні можливості для підвищення продуктивності праці та якості роботи, прагнули до підвищення власного кваліфікаційного рівня з метою забезпечення результативної діяльності організації. Саме тому термін «кадровий менеджмент» трактується досить широко, а отже, будь-яке його визна-

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

чення буде недостатньо повним. Так, кадровий менеджмент у механізмі судового адміністрування абсолютизує роль персоналу, зосереджуючись на результативному управлінні, яке віддзеркалює незмінні цілі діяльності судів, а також формує стратегією реформування судової системи. І неважливо, ставиться завдання чи діє зворотний зв'язок, контролюється або надихається на досягнення персонал, – вміння розуміти карту світу кожного працівника й дивитися на оточення його очима є навичкою номер один у судовому кадровому менеджменті [5, с. 170].

Виходячи з цього, наукове обґрунтування поняття кадрового менеджменту в механізмі судового адміністрування включає організацію судової влади; добір та управління кадрами; перевірку рівня організованості роботи; аналіз та узагальнення статистики судів з питань кадрового забезпечення, а також практику судового адміністрування, прогресивні зразки якої стають алгоритмом результативного досягнення цілей правосуддя.

Як елемент механізму судового адміністрування, кадровий менеджмент суду являє собою систему планування, організації, мотивації і контролю персоналу, необхідної для формування та досягнення цілей судового органу під час здійснення правосуддя.

Сучасний розвиток української демократії, свободи та верховенства права вимагає докорінного поліпшення якості кадрового потенціалу судів, що зумовлює потребу у висококваліфікованих кадрах, ерудованих, компетентних фахівцях з інноваційним мисленням, здатних до відповідального прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим специфіка сучасної судової системи потребує безперервного вдосконалення судового кадрового менеджменту, оскільки наявність матеріальних, інформаційних ресурсів та інноваційних технологій зводить до мінімуму досягнення результату за відсутності вміння управління кадровими ресурсами.

Судовий кадровий менеджмент є комплексом взаємопов'язаних організаційних і соціально-психологічних методів, які забезпечують ефективність діяльності суду, моделюють норми та принципи відносин в апараті суду, безпосередньо впливаючи на ефективне функціонування судової системи, обумовлюючи оптимізацію взаємозв'язків між законодавчою та виконавчою владою на засадах додержання гарантій незалежності та самостійності судової системи.

Завданнями судового кадрового менеджменту є: підвищення ефективності діяльності судової системи (завдяки добору кваліфікованих фахівців); результативність (надана кваліфікованими фахівцями судова послуга є якісною та своєчасною); готовність до змін (рівень кваліфікації працівників апарату суду відповідає запитам суспільства).

Ефективний кадровий менеджмент ґрунтується на об'єктивному оцінюванні кадрового потенціалу, який, як зазначає Н.Л. Гавкалова, «... враховує вимоги до компетентності (ступеня обізнаності та кваліфікації), кількісні (чисельність працівників) та якісні параметри (рівень професійної підготовки, досвід роботи), соціальні (комунікабельність, дисциплінованість) та психологічні (рівень моралі, культури) характеристики працівника, що дає змогу розробляти дієву стратегію розвитку персоналу формування кадрового складу в організації» [2, с. 12–13].

Вимоги суспільства щодо підвищення якості діяльності судів, запровадження нових стандартів судового адміністрування вимагають вироблення нового кадрового менеджменту суду, що виходить за межі суто кадрового діловодства та добору персоналу. Ці завдання можуть реалізовуватися за рахунок додержання принципів: оптимального поєднання централізації та децентралізації управління; правильного добору і розстановки кадрів; мотивації та стимулювання; урахування потреб та інтересів як фахівців, так і організації.

Функціонування інституту кадрового менеджменту в судових органах досліджувалось на основі аналізу кадрового менеджменту в судових системах європейських держав [8]. Проте, беручи за основу визнані європейські стандарти кадрового адміністру-

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

вання судів, необхідно враховувати історію державотворення, результативність попередньої влади у питаннях реформування судової системи, менталітет громадян, національні особливості та традиції судових систем тощо. Разом з тим звід принципів і правил на європейському рівні має стати для національних законодавців своєрідним орієнтиром під час розроблення й ухвалення законодавчих актів, спрямованих на вдосконалення кадрового менеджменту в судовій системі України, а для судових адміністрацій досвід зарубіжних країн є гарним прикладом у визначенні напрямів покращення судового кадрового адміністрування.

Подальше вдосконалення загального рівня судового адміністрування потребує розроблення та практичного втілення комплексних заходів, спрямованих на впровадження інноваційних методів в організації роботи суду. Керуючись комплексним підходом у питаннях удосконалення судового кадрового менеджменту, доцільно виділити такі напрями: якісне та кількісне планування кадрового складу суду; мотивація праці; правове та інформаційне забезпечення фахівців апарату суду; створення позитивного іміджу судової системи та окремого суду; управління діловою кар'єрою; навчання кадрів; зовнішній та внутрішній моніторинг; популяризація діяльності в органах судової влади.

Відповідно до засад судового адміністрування кадровий менеджмент, як важливий фактор успішного функціонування судової системи, має відповідати трьом критеріям результативності, зокрема: професіоналізм персоналу; якість діяльності; престижність праці.

Отже, кадровий менеджмент судів поєднує різні функції, які виявляються в особливостях його впливу на апарат суду. Провідні спеціалісти у галузі судового адміністрування пропонують таку класифікацію функцій судового кадрового менеджменту: планування, організація, робота з кадрами, керівництво, контроль [12; 15]. Нині така класифікація функцій судового кадрового менеджменту стала основою багатьох досліджень, хоча до неї було внесено чимало доповнень, уточнень та змін. На нашу думку, кадровий менеджмент суду охоплює не тільки функції, що традиційно пов'язуються з кадровою роботою, а й знання, навички та здібності, завдяки яким персонал суду моделює принципи фахової поведінки, зокрема: результативність, продуктивність, індивідуалізацію результатів та врахування довгострокової перспективи під час прийняття рішень з кадрового менеджменту суду [16; 17].

Для України, яка намагається реформувати судову систему, виняткове значення у контексті судового кадрового менеджменту має правовий статус фахівців органів судової влади, законодавча регламентація якого недостатньо чітка, незважаючи на складність роботи та рівень відповідальності. Цей напрям потребує вироблення дієвих гарантій, пов'язаних з характером роботи в апараті суду, з метою перетворення таких посад на престижну правову професію, завдяки вдосконаленню законодавства, піднесенню правового статусу фахівців суду, зокрема дотримання положень ч. 3 ст. 22 Конституції України, які не допускають звуження змісту та обсягу наявних прав і свобод під час прийняття нових або внесення змін до чинних законів.

Однією з основних складових судового кадрового менеджменту є адекватний розподіл повноважень між фахівцями апарату суду, що вимагає дослідження функціонального аналізу посад, тобто систематичного збору та узагальнення інформації про обов'язки та умови роботи персоналу суду. Практика показує, що проведення всебічного аналізу посад не є частим та звичайним явищем в українських судах, однак результати функціонального аналізу посад повинні стати підставою для регулярного оновлення посадових інструкцій з урахуванням динамічних змін суспільства, робочого середовища, технологічного прогресу, зростання вимог до знань, навичок, здібностей і особистісних якостей фахівців апарату суду.

З огляду на раціональний розподіл функцій в апараті суду виникає необхідність створення класифікаторів функцій конкретного фахівця суду (з кодуванням конкретної функції управління та комплексного завдання). Зокрема, у процесі розроблення класифікатора функцій доцільно взяти до уваги співвідношення між затраченим людським ресурсом на виконання головної, основних та допоміжних функцій фахівців апарату суду в процесі їх діяльності, оскільки серед останніх знаходяться такі, які є джерелом зайвих витрат робочого часу.

Сприяючи єдності у визначенні посадових обов'язків працівників апарату судів, впровадження класифікатора функцій доводить, що функції фахівців апарату суду формуються та змінюються не довільно, а відповідно до потреб судді та їх навантаження; пропорція між якістю виконуваної функцій та використанням людського ресурсу повинна бути оптимальною, а перекладання функцій інших працівників апарату суду чи заміщення тимчасово відсутніх працівників не повинно впливати на безпосередні повноваження в межах робочого часу.

Сьогодні суспільство зацікавлене у наданні якісних судових послуг, незалежно від політичних впливів чи міркувань, що ставить перед кадровим менеджментом суду завдання щодо належного оцінювання діяльності фахівців апарату судового органу з урахуванням комплексу організаційних процедур, спрямованих на визначення рівня професійних знань осіб, які посідають посади в апараті суду, під час виконання ними безпосередніх професійних обов'язків та виявлення недоліків в організації праці. Результати оцінювання сприяють виявленню необхідності підвищення рівня професійної компетентності фахівців суду, а також мають на меті раціональну організацію їх праці, подальше планування кар'єри, мотивуючи кожного до ефективного виконання покладених на них завдань. Проте відсутність єдиного затвердженого на законодавчому рівні комплексу процедур та критеріїв оцінювання в органах судової влади ускладнює процес належного оцінювання професійної діяльності апарату суду та якості надання судових послуг.

Результативний кадровий менеджмент та успішне судове адміністрування вимагає ефективного використання професійного потенціалу апарату суду завдяки застосуванню передових управлінських методик, які б дали можливість проаналізувати діяльність провідних фахівців з мінімальними витратами на їх утримання за кількісним складом та найбільш ефективним з погляду на кінцеві результати.

Прикладом застосування передових підходів може слугувати метод функціонально-вартісного аналізу, який у контексті кадрового менеджменту суду досліджує функції фахівців органів судової влади та спрямований на пошук резервів зниження витрат на організацію роботи і досягнення професіоналізму на основі вибору ефективних способів організації діяльності. У такому разі дослідження об'єкта, як системи, включає в себе такі складові елементи, без яких неможливе здійснення організаційних функцій, а саме: організаційна структура, кадрове забезпечення, технічні засоби управління, фахова інформація, діловодство, рішення [17].

Метою застосування методу функціонально-вартісного аналізу в судових установах є вдосконалення організації роботи провідних фахівців апарату суду за допомогою закріплення головної функції, за рахунок зменшення кількості допоміжних, що виключає дублювання та максимально сприяє використанню кадрового професійного потенціалу. Проте застосування методу функціонально-вартісного аналізу в судах має свої обмеження, зокрема: навантаження провідних фахівців суду щодо виконання ними головних функцій безпосередньо залежить від навантаження судді, яке спрогнозувати неможливо, оскільки пов'язано з кількістю позовних заяв, що надійшли до суду; діяльність фахівців апарату суду фактично є управлінською і тому не може бути розрахована з точністю і заздалегідь.

Сприяючи престижу посади в апараті суду, головним завданням кадрового менеджменту повинна бути чітка система просування по службі та перспективи службової кар'єри у майбутньому. Забезпечуючи результативність діяльності суду, судовий кадровий менеджмент повинен бути спрямований на створення таких умов діяльності фахівців апарату суду, за яких фахівці, які відповідають названим вимогам, бажали обіймати відповідні посади у судах. У цьому контексті основоположними принципами, на які має спиратись судовий кадровий менеджмент, є демократичний добір та просування по службі за діловими якостями; постійне навчання працівників апарату суду, заохочення їх до розвитку службової кар'єри; персональні заслуги з урахуванням здібностей, знань і навиків [11].

Робота з фахівцями суду в межах кадрового менеджменту повинна включати використання індивідуальних здібностей персоналу; спрямованість на перманентне навчання кадрів та опанування новітніх управлінських технологій; застосування інновацій; ретельний добір працівників на основі чіткої системи оцінювання [12].

Одним із способів забезпечення результативності діяльності суду є стаке зростання професіоналізму фахівців апарату судів. Вдосконалення знань та обмін досвідом, набуття нових компетенцій, розкриття та збагачення фахового потенціалу має стати як особистою потребою, так і невід'ємною вимогою судового кадрового менеджменту.

З погляду кадрового менеджменту основною причиною проблем недостатньої результативності роботи фахівців суду є відсутність матеріальної та нематеріальної мотивації. Актуальним та неврегульованим на сьогодні залишається питання оплати праці фахівців апарату суду, яке у багатогранній системі мотивації посідає найвагоміше місце, оскільки заробітна плата є основним джерелом доходів державних службовців [6]. Водночас, реалії сьогодення призвели до того, що оплата праці працівників апарату суду втратила свою стимулюючу функцію, оскільки низький рівень заробітної плати й високі вимоги до кандидатів на посади державних службовців не мотивують до результативної роботи в апараті суду.

У зв'язку з недостатнім фондом оплати праці відсутня можливість забезпечення диференціації заробітної плати фахівців апарату суду, що сприяє штучному зниженню вартості людського капіталу та унеможливає формування стабільного колективу, який би забезпечив ефективну діяльність апарату, внаслідок постійного відтоку найбільш досвідчених і кваліфікованих кадрів.

Проблемним залишається питання про те, що доведені Державною судовою адміністрацією України органам судової влади доходи і витрати щодо фондів оплати праці не враховують видатки на стимулюючі виплати та збільшення штатної чисельності працівників апарату судів. Внаслідок цього значна частина працівників апарату суду отримує заробітну плату, яка складається лише з обов'язкових виплат і слабо пов'язана з кваліфікацією, освітою, професійною підготовкою, рівнем відповідальності та специфікою трудових функцій в органах судової влади.

За таких обставин першочерговими змінами у судовому адмініструванні має стати вдосконалення системи оплати праці фахівців апарату суду, співрозмірно результатам атестації та оцінюванню професійної діяльності, з урахуванням посилення посадової диференціації оплати та обсягу покладеної відповідальності, що дозволить подолати несправедливі міжпосадові, міжвідомчі та міжрегіональні розбіжності в оплаті їх праці. Такий перегляд умов оплати праці має забезпечити конкурентоспроможність служби в органах судової влади на ринку праці порівняно з роботою в інших галузях, підвищити зацікавленість фахівців апарату суду в подальшому кар'єрному просуванні на засадах особистих професійних досягнень.

Нині концептуальні зміни у судовому кадровому менеджменті вимагають від провідних фахівців апарату суду зосередження зусиль не тільки на усвідомленні потреби нових професійних компетенцій, а передбачають постійне вдосконалення професійного рівня, що є не тільки правом, а й обов'язком кожного фахівця суду.

Динамічне державотворення та прогресивні напрями кадрового менеджменту вимагають підвищення якості професійної підготовки, адже професіоналізація є одним із факторів інноваційного розвитку держави, що зумовлює необхідність постійного пошуку оптимальної моделі професійного навчання фахівців апарату суду як державних службовців. Основними факторами розвитку системи професійної підготовки є зміна пріоритетів у процесі відбору кадрів, орієнтація навчального процесу на потреби органів влади [7, с. 37].

Усі види та форми підвищення кваліфікації та навчання забезпечують розвиток компетентності, формування сучасних підходів до професійної діяльності, спонукання до постійного оновлення знань, а також розвивають вміння приймати рішення, керуючись чинним законодавством України і власним досвідом. У ході реалізації заходів з підвищення кваліфікації фахівців апарату суду кадровий менеджмент суду повинен сприяти застосуванню прогресивних методик навчальних програм, збільшенню обсягів державного замовлення на підготовку кваліфікованих кадрів, забезпечувати належне ресурсне забезпечення для навчання.

Проте ці чинники можуть успішно розвиватися лише за умови доцільності та якісно забезпеченої зростаючої потреби у результатах діяльності фахівців суду, що вимагає створення нового мотиваційного механізму, який зобов'язував та стимулював фахівців апарату суду до регулярного оновлення власних професійних навиків.

Вжиття постійних заходів для належної організації роботи судів завжди залишається актуальним завданням, оскільки ефективність правосуддя залежить не лише від визначених процесуальних форм його здійснення, а й безпосередньо від організаційної, управлінської діяльності суду, в тому числі якості кадрового складу судової системи – професіоналізму суддів і працівників апарату суду, ефективності судового управління – як судовою системою, так і окремим судом [15, с. 12]. Разом з тим формалізація організації судочинства вимагає визнання того факту, що попри те, що суд є унікальною установою щодо вирішення спорів та здійснення правосуддя, цей орган являє собою адміністративну установу з відповідними потребами і функціями. Сучасний кадровий менеджмент в органах судової влади обумовлює необхідність формування нових пріоритетів, до яких належать:

- стабільність кадрового складу судових органів у поєднанні з його цілеспрямованим оновленням;
- об'єктивне оцінювання професійних якостей претендентів на посади в апараті суду;
- залучення кадрів нової генерації, насамперед обдарованої молоді, забезпечення умов для їх службового росту і закріплення на роботі досвідчених спеціалістів.

Створюючи позитивний імідж суду, виникає необхідність побудови чіткої системи роботи з кадровим складом апарату суду, яка передбачала б високу мотивацію та захищеність фахівців апарату суду; належне ресурсне та інформаційно-технічне забезпечення; публічність; запровадження дієвих механізмів запобігання появи корупції та конфлікту інтересів.

Відповідно до нових завдань, визначених «Стратегією державної кадрової політики на 2012–2020 роки» [13], «Стратегією розвитку судової системи в Україні на 2015–2020 роки» [14] з урахуванням принципів державного управління, забезпечено кардинальне оновлення змісту діяльності кадрових служб завдяки переорієнтації з ведення

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

кадрового обліку на стратегічне управління людськими ресурсами та впровадження комплексного підходу.

З метою поліпшення системи кадрового менеджменту суду служби персоналу органів судової влади повинні стати повноцінними методичними та координуючими центрами судового кадрового менеджменту, зосередженими на професійній діяльності кожного фахівця апарату суду, прогнозуванні їх розвитку та кар'єри, сприяти просуванню по службі на підставі професійних якостей, а не вислуги років.

Безумовно, належна організація роботи та здійснення ефективного судочинства безпосередньо залежить від знань та професійних якостей як керівництва кожного суду, так і окремого працівника, однак вирішення порушених питань значною мірою залежить від відповідних законодавчих способів їх вирішення [10; 15, с. 14; 16; 17].

Нині ефективність кадрового менеджменту в органах судової влади залежить від стабільності політичних та соціально-економічних процесів у державі, тому цілком закономірно, що судове адміністрування повинно сприяти забезпеченню престижу та професіоналізму посад в апараті суду й результативності судової системи України.

Становлення кадрового менеджменту у судовій системі України – завдання непросте, потребує постійного вдосконалення та креативного підходу на рівні формалізованого, оскільки розпочате радикальне судове та адміністративне реформування зумовлюють вироблення нової державної кадрової політики як у сфері державного управління, так і в судовому адмініструванні.

Висновки і пропозиції. З метою підвищення ефективності кадрового менеджменту у механізмі судового адміністрування в органах судової влади та заохочення висококваліфікованих фахівців обіймати посади в апараті суду необхідно забезпечити престиж займаних посад у судах, зокрема:

- окреслити сучасні вимоги до кандидатів на посади в апарат суду на законодавчому рівні;
- забезпечити належне ресурсне, фінансове та інформаційно-технічне забезпечення фахівців апарату суду;
- створити умови для професійного розвитку та кар'єрного росту фахівців суду завдяки використанню індивідуальних здібностей кожного працівника апарату суду;
- застосувати інновації за допомогою відповідної мотивації, стимулювання та заохочення працівників судових установ;
- обумовити професійні відносини фахівців в апараті суду.

Сприяючи результативній діяльності суду, доцільно комплексно врегулювати ці питання на рівні закону щодо Державної судової адміністрації України.

Перспективою подальших досліджень має стати пошук та розроблення моделі універсалізації кадрового менеджменту в механізмі судового адміністрування у контексті реформування судової системи України.

Список використаних джерел

1. *Бринцев В. Д.* Стандарти правової держави: втілення у національну модель організаційного забезпечення судової влади : монографія / В. Д. Бринцев. – Х. : Право, 2010. – 464 с.
2. *Гавкалова Н. Л.* Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту / Н. Л. Гавкалова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2014. – № 3. – С. 4–14.
3. *Дудченко О. Ю.* Адміністрування в судовій системі: поняття та перспективи реформування / О. Ю. Дудченко // Юрист України: науково-практичний журнал. – 2013. – № 2. – С. 138–143.
4. *Кадрова політика в суді: практичний досвід сьогодення* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.fair.org.ua/content/tender/HRM_Manual_UKR_Final.doc.

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

5. *Мельник М. Г.* Класифікація принципів кадрового забезпечення діяльності органів судової гілки влади / М. Г. Мельник // Держава та регіони. Серія : Право. – 2011. – № 2. – С. 170–173.
6. *Менеджмент для публічної влади* : навчальний посібник / за заг. ред. М. П. Бутка. – Ніжин : Аспект-Поліграф, 2011. – 360 с.
7. *Неліпа Д. В.* Розвиток професійної підготовки державних службовців на основі компетентнісного підходу [Електронний ресурс] / Д. В. Неліпа // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2014. – № 2 (46). – Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua/>.
8. *Обрусна С. Ю.* Зарубіжний досвід судового управління та можливості його використання при реформуванні судової системи України / С. Ю. Обрусна // Вісник Вищої ради юстиції. – 2010. – № 4. – С. 52–73.
9. *Обрусна С. Ю.* Поняття судового управління: проблеми дефініції / С. Ю. Обрусна // Право і безпека : науковий журнал. – 2010. – № 2 (34). – С. 42–46.
10. *Олійченко І. М.* Шляхи формування та удосконалення електронного урядування в системі органів державної влади / І. М. Олійченко, М. Ю. Дітковська // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки» : науковий збірник. – Чернігів : Черніг. нац. технол. ун-т, 2013. – № 4 (70). – С. 475–482.
11. *Організація роботи суду* : навч. посіб. для студ. спец. вищ. навч. закл. / І. Є. Марочкін, Л. М. Москвич, О. М. Овчаренко та ін. – Х. : Право, 2012. – 256 с.
12. *Сабадош Г. О.* Адміністративно-державний менеджмент як інструмент реорганізації системи державного кадрового забезпечення [Електронний ресурс] / Г. О. Сабадош, А. А. Константінова // Державне управління : удосконалення та розвиток. – 2014. – № 4. – Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua/>.
13. *Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки* : схвалена Указом Президента України від 01.02.2012 року №45/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
14. *Стратегія розвитку судової системи в Україні на 2015–2020 роки* : затверджена рішенням Ради суддів України від 11.12.2014 року № 71 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://court.gov.ua/userfiles/file/DSA/RSU_site/2014/Att1_strategy.pdf.
15. *Татьков В. І.* На шляху до ефективного судочинства / В. І. Татьков // Вісник господарського судочинства. – 2013. – № 3. – С. 12–15.
16. *Шевченко О. М.* Структура і зміст комунікативної компетентності державних службовців / О. М. Шевченко // Историко-правовые, социально-экономические и технологические аспекты развития общества : материалы докладов Междунар. науч.-практ. конф. (г. Чернигов, 25 марта 2015 года). – Чернигов : Украинско-Российский институт, 2015. – С. 124.
17. *Olifirenko L.* Organizational Development of Public-Private Partnerships / L. Olifirenko // Ukraine – EU. Modern technology, business and law : collection of international scientific papers : in 2 part. – Part 1. : Modern priorities of economics, management and social development. Environmental protection collection. – Chernihiv : CNUT, 2015. – P. 32–33.