



USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ

ПРОЕКТ “СПРАВЕДЛИВЕ ПРАВОСУДДЯ”

КЕРІВНИК АПАРАТУ СУДУ

ВСТУП ДО ПРОФЕСІЇ

Посібник з теми «Управління судом»

Книга 1

Київ

2013

УДК 347.962.1

ББК 67.9(4Укр)71

Керівник апарату суду: Вступ до професії. Кол. авторів. Серія «Управління судом». Книга 1. Електронне видання. Київ, 2013. – 142 с.

Пропонована вашій увазі книга містить загальну інформацію щодо ролі керівника апарату суду в сучасній системі судочинства. В посібнику наводиться інформація про правовий статус керівника апарату суду, обсяг його службових обов'язків, описуються його взаємостосунки з головою суду, органами суддівського самоврядування, апаратом суду, Державною судовою адміністрацією. Також подається перелік основних напрямків діяльності суду та його апарату з визначенням ролі, обсягу прав, повноважень та обов'язків керівника апарату суду у відповідних процесах. Крім того висвітлюється роль керівника апарату суду в забезпеченні відкритості та підзвітності діяльності суду, оцінці його діяльності та подальшому удосконаленні й розвитку.

Рекомендується для керівників апаратів судів та їх заступників, осіб, які претендують на зайняття зазначених посад, працівників апаратів судів, працівників ДСА України, студентів вищих навчальних закладів та практикуючих юристів.

Книга підготовлена за участі експертів Харківської міської громадської організації «Інститут прикладних гуманітарних досліджень».

Ця публікація здійснена за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Проекту «Справедливе правосуддя».

Погляди авторів, викладені у цьому виданні, не обов'язково відображають погляди Агентства США з міжнародного розвитку або уряду Сполучених Штатів Америки.

© Проект USAID «Справедливе правосуддя»

Авторський колектив

Безусова-Попович Л.І., прес-секретар Апеляційного суду Івано-Франківської області – **підрозділи 6.1, 6.2**

Дудченко О.Ю., аспірант національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого» – **підрозділи 2.4, 3.1, 3.3, 3.7**

Какауліна О.В., головний спеціаліст сектору міжнародного співробітництва та взаємодії із засобами масової інформації ДСА України – **підрозділ 5.6**

Машарова Я.М., завідувачка сектору підвищення кваліфікації працівників апаратів судів управління організаційного забезпечення діяльності судів ДСА України – **підрозділи 5.2, 5.3**

Москвич Л.М., доктор юридичних наук, доцент національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого» – **підрозділи 2.2, 2.3**

Назаров І.В., доктор юридичних наук, доцент Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого» – **підрозділи 3.2, 3.4, 3.5**

Осика І.М., кандидат юридичних наук, магістр міжнародного і порівняльного права (LL.M), експерт Інституту прикладних гуманітарних досліджень, доцент кафедри кримінально-правових дисциплін та адміністративного права Харківського економіко-правового університету – **підрозділ 3.6**

Петрова Н.І., заступник керівника проекту USAID «Справедливе правосуддя» – **підрозділ 2.1**

Підгайна О.М., заступник керівника апарату Апеляційного суду Волинської області – **підрозділ 5.5**

Сердюк О.В., доктор юридичних наук, професор національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого» – **підрозділи 5.4, 6.3**

Тимченко О.І., начальник відділу контролю за єдністю судової практики управління узагальнення судової практики, судової статистики, надання методичної допомоги та контролю за єдністю судової практики Вищого адміністративного суду України – **підрозділи 4.2, 4.3, 4.5, 5.1**

Хижняк О.В., кандидат соціологічних наук, доцент ХНУ імені В.Н. Каразіна – ***підрозділ 4.1***

Чумак Н.А., керівник апарату Апеляційного суду Київської області – ***підрозділ 4.4***

ЗМІСТ

1. ВСТУП.....	7
2. РОЛЬ ТА ЗАВДАННЯ СУДУ В СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ.....	11
2.1. Завдання суду в сучасному суспільстві.....	11
2.2. Судова система України: структура, принципи побудови та функціонування.....	12
2.3. Правовий статус суду.....	19
2.4. Типова структура суду та місце в ній керівника апарату.....	28
3. ПРАВОВИЙ СТАТУС КЕРІВНИКА АПАРАТУ СУДУ.....	33
3.1. Історія виникнення та розвиток посади керівника апарату суду.....	33
3.2. Правові засади діяльності керівника апарату суду.....	38
3.3. Кваліфікаційні вимоги до керівника апарату суду та порядок призначення на посаду.....	43
3.4. Права та обов'язки керівника апарату суду.....	46
3.5. Загальні засади розподілу обов'язків між керівником апарату та головою суду і його заступниками.....	51
3.6. Професійна етика керівника апарату суду.....	56
3.7. Підзвітність та відповідальність керівника апарату суду.....	68
4. РОЛЬ КЕРІВНИКА АПАРАТУ СУДУ В УПРАВЛІННІ СУДОМ.....	72
4.1. Участь керівника апарату суду в стратегічному та поточному плануванні діяльності суду.....	72
4.2. Роль і завдання керівника апарату суду в організації документообігу в суді.....	84
4.3. Роль і завдання керівника апарату суду в організації роботи з ведення судової статистики.....	88
4.4. Роль і завдання керівника апарату суду в налагодженні ефективної взаємодії та співпраці між окремими підрозділами суду.....	94
4.5. Роль і завдання керівника апарату суду в організації фінансового та матеріально-технічного забезпеченні діяльності суду.....	101

5. РОЛЬ І ЗАВДАННЯ КЕРІВНИКА АПАРАТУ СУДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ СУДУ	106
5.1. Основні завдання та функції апарату суду	106
5.2. Правовий статус працівників апарату суду	112
5.3. Роль і завдання керівника апарату суду при доборі та прийнятті на посаду працівників апарату суду.....	120
5.4. Роль і завдання керівника апарату суду при забезпеченні дотримання персоналом суду вимог правил професійної етики та антикорупційного законодавства	131
5.5. Роль і завдання керівника апарату суду в заохоченні працівників та застосуванні до них дисциплінарних стягнень.....	135
5.6. Роль і завдання керівника апарату суду в організації професійної підготовки працівників суду	143
6. КОМУНІКАЦІЯ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА АПАРАТУ СУДУ.....	150
6.1. Роль керівника апарату суду в організації та забезпеченні внутрішньої комунікації суду	150
6.2. Роль керівника апарату суду в організації та забезпеченні зовнішньої комунікації суду	159
6.3. Роль і завдання керівника апарату суду при здійсненні оцінки діяльності суду за допомогою карток громадянського звітування (КГЗ)	167
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА.....	174

1. ВСТУП

Зміни, які відбулися в Україні за останні десятиріччя, свідчать, що країна стала на шлях розбудови правової держави. У зв'язку з цим особливого значення набувають такі вічні цінності, як гарантії захисту прав і свобод людини і громадянина. У правовій державі людина, її права і свободи проголошені найвищою цінністю, їх визнання і забезпечення відповідними гарантіями є найважливішим обов'язком держави.

Виходячи з вимог ст. 3 Конституції України, людина, її права і свободи визнаються найважливішими цінностями та визначають зміст і спрямованість діяльності держави. А це означає, що основним інститутом захисту прав громадян у сфері правових відносин є саме суди. Крім того, їхня діяльність покликана сприяти підвищенню авторитету держави. Саме суд є органом, що забезпечує гарантії та захист прав від імені держави від будь-яких зазіхань і порушень.

Суди здійснюють правосуддя самостійно, незалежно від чиєї б то не було волі, підкоряючись тільки Конституції України і закону. Якість їхньої діяльності, включаючи доступність судової влади, оперативність, розумність і справедливість правосуддя, забезпечують не тільки судді, а й апарат суду. Звідси – підвищення вимог до рівня кваліфікації кадрів та необхідність підготовки керівників апарату на високому професійному рівні.

У зв'язку з цим реформування судової системи відповідно до сучасних міжнародних та європейських демократичних стандартів є одним із найбільш нагальних завдань сучасної України. Утвердження принципу верховенства права, побудова демократичного суспільства неможливі без прозорості, підзвітності та справедливої системи правосуддя. У роботі судів не повинно бути випадків тяганини, неввічливого і неухважного ставлення до громадян, адже належне функціонування судової системи загалом залежить від належного

функціонування кожного окремого суду. За своєю сутністю суд є складною багатофункціональною організацією, в якій окрім суддів працює апарат суду. Його основним завданням є організація належного доступу до правосуддя для відвідувачів суду і, власне, функціонування суду: забезпечення процесу відправлення правосуддя суддями, організаційний та технічний супровід судових процедур. Таким чином, здійснення правосуддя неможливе без чіткої організації роботи апарату судів.

Ефективність та якість діяльності будь-якої організації залежить у першу чергу від кваліфікації та професіоналізму її працівників за умови ефективного управління людськими та матеріальними ресурсами. Численні дослідження умов функціонування українських судів, що були проведені незалежними неурядовими організаціями в рамках проектів міжнародної технічної допомоги, свідчать про значну прогалину в системі підготовки та навчання працівників апаратів судів. Зокрема, практично відсутня спеціальна підготовка працівників апаратів судів та їх керівників, а підвищення кваліфікації таких працівників носить в основному формальний характер. Питання професійної підготовки кадрів для судових органів поки що залишається поза увагою і науковців. Бракує розроблених на належному рівні інструкцій і рекомендацій, які сприяли б ефективному виконанню керівниками апаратів судів їхніх професійних обов'язків.

Втім, найбільш важливою цільовою групою, яка може реально впливати на покращення якості діяльності суду, є судові адміністратори – службові особи, які мають управлінські повноваження в суді. Це, зокрема, керівник апарату суду та його заступник. У зв'язку з цим принципово важливими є підготовка та методологічне забезпечення діяльності керівників апаратів судів, спрямовані на одержання ними комплексу знань, навичок та вмінь, які сприяли б ефективному управлінню судом. Саме тому в пропонованій вашій увазі праці під назвою «Управління судом» автори спробували подати різнопланові

рекомендації прикладного характеру для цих посадовців. Практичний посібник «Управління судом» має всі шанси стати настільною книгою для керівників апарату судів, оскільки містить поради та рекомендації для найбільш ефективного та якісного виконання їхніх щоденних службових обов'язків.

Посібник складається з тематичних розділів у вигляді окремих книг, у кожній з яких подаються поради та рекомендації з конкретних аспектів управління судом як установою, з одного боку, і як ключовою ланкою судової системи України – з іншого. Перший тематичний розділ посібника знайомить читача з професією керівника апарату суду, наголошуючи на важливості цієї нової професії. Сподіваємося, книга стане першим етапом на шляху формування та утвердження професії судового адміністратора, бо значно ширше та глибше висвітлює кожне з прав та обов'язків, перелічених у законі та посадових інструкціях. Зокрема, в першому тематичному розділі міститься інформація про обсяг відповідальності в роботі керівника апарату суду, про його роль та функції в діяльності суду, про те, в чому полягають його основні обов'язки, а також які очікування зазвичай можуть мати голова суду, судді, працівники суду, керівництво ДСА, юристи та громадяни від роботи керівника апарату суду. Далі йдеться про те, яким чином керівник апарату має організувати свою роботу і роботу апарату суду, щоб відповідати зазначеним очікуванням.

Авторами посібника є досвідчені фахівці у сфері управління та судового адміністрування з числа керівників апарату апеляційних та вищих спеціалізованих судів, працівників Державної судової адміністрації України, викладачів та науковців провідних юридичних вищих навчальних закладів України та провідні експерти з питань реформування судової системи.

Кожен з авторів поділився своїми знаннями, досвідом та баченням ролі й завдань керівника апарату в організаційному, кадровому, матеріально-технічному та іншому забезпеченні діяльності суду.

2. РОЛЬ ТА ЗАВДАННЯ СУДУ В СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

2.1. Завдання суду в сучасному суспільстві

Суд – єдина установа в демократичному суспільстві, де особа може сподіватися отримати справедливе розв'язання свого конфлікту чи захистити порушене право. Суди покликані захистити власність, відновити справедливість, покарати винного і виправдати необґрунтовано переслідуваного. Для цього суди мають бути незалежними, а судді – професійними і неупередженими. Саме тому підтримання авторитету судової влади і турбота про те, щоб громадяни їй довіряли, набуває особливого значення.

У нашій країні суди, на жаль, не мають вищого рівня довіри, ніж виконавча та законодавча влада. Більше того, часто висловлюються нарікання, підозри та обвинувачення про залежність суддів, про високий рівень корупції та кумівство. Таке сприйняття судів у суспільстві потребує реакції з боку органів суддівського самоврядування та конкретних дій політиків.

Звичайний громадянин не відрізняє судівництво як функцію вирішення справ від судового управління, яке супроводжує його на кожному з етапів судового розгляду. Коли людина йде до суду, то з перших же хвилин складає враження про нього. Якщо вона заїде в нове приміщення, де її привітно зустрінуть, знайде місце для сидіння, щоб дочекатися в черзі, працівники апарату нададуть потрібні роз'яснення і допомогу – вона залишиться задоволеною і своїм сусідам, рідним, колегам при нагоді розповість про позитивні враження. Якщо ж навпаки – і поріг щербатий, і коридори темні, і нікого спитати, інформації потрібної немає, а персонал сердитий та непривітний – відповідно, вона так само передасть своєму оточенню негативні враження.

Вперше відвідавши суд, особа, ще навіть не розпочавши свою судову справу, вже матиме власний досвід спілкування з судовою

системою, залежно від того, як з нею повелися. Отже, суд – це, перш за все, люди. Насамперед судді, які мають ухвалити рішення, але зустрінуть сторону в справі лише у залі судового засідання. А до того проходження справи від моменту її реєстрації до оформлення копій судового рішення забезпечує апарат суду – секретарі, консультанти, помічники суддів та інші фахівці. Апарат суду супроводжує технічні процеси відправлення правосуддя, і саме від його роботи залежить довіра чи недовіра громадян до судової влади загалом.

Ось чому тема судового адміністрування є такою важливою, адже воно включає такі компоненти, як кадрова політика, стратегічне планування, управління бюджетними коштами і вміла організація роботи всіх працівників апарату суду задля забезпечення процесу правосуддя.

2.2. Судова система України: структура, принципи побудови та функціонування

Судова система – це організаційна форма судової влади, що являє собою злагоджений механізм функціонування судів, створених у порядку, встановленому законом; метою цього механізму є забезпечення належного виконання покладених на судову владу функцій.

Основними характеристиками судової системи виступають такі поняття, як *юрисдикція суду, рівень суду, судова інстанція, принципи побудови судової системи*.

Юрисдикція суду характеризує правомочність суду здійснювати розгляд судової справи відповідно до встановленої процедури. Тобто юрисдикція суду визначає підсудність конкретної справи конкретному суду. Відповідно до ч. 2 ст. 124 Конституції України юрисдикція судів поширюється на всі правовідносини, що виникають у державі. Це означає, що держава через створені нею суди забезпечує можливість захисту порушених прав та законних інтересів осіб. Але це не означає,

що будь-який суд вправі розглянути будь-яку справу – юрисдикція кожного суду є чітко визначеною. Зокрема, можна виокремити: а) територіальну юрисдикцію суду – повноваження суду щодо розгляду справ обмежується певним географічним простором; б) предметну юрисдикцію суду – повноваження суду щодо розгляду справ обмежується предметом спору.

Рівень суду – це судоустрійне поняття, що визначає місце суду в ієрархічній будові судової системи. Схематично судова система України має вигляд трикутника, що складається з чотирьох рівнів – місцеві суди, апеляційні суди, вищі спеціалізовані суди, Верховний Суд України. Відповідний рівень об'єднує суди за видовою ознакою, за однаковим правовим статусом. Найчисельнішими є місцеві суди, меншими за кількістю – апеляційні, відповідно до кількості спеціалізованих підсистем – три вищі спеціалізовані суди і на вершині «судової піраміди» – Верховний Суд України, який є найвищою інстанцією у системі судів загальної юрисдикції.



Малюнок 1. Судова система України

Конституційний Суд України є унікальним і єдиним судом, що має окремо визначену юрисдикцію, не входить до системи судів загальної юрисдикції, але належить до судової системи України.

Судова інстанція – це процесуальне поняття, що характеризує обсяг повноважень суду щодо розгляду справи у певній судовій процедурі. В Україні особи мають право на розгляд їхніх справ у такому процесуальному порядку – по суті (суд першої інстанції), апеляційному (суд другої інстанції), касаційному (суд третьої інстанції). Особливі повноваження з розгляду справ належать Верховному Суду України.

Суд першої інстанції здійснює первинний розгляд справ, безпосередньо досліджує надані сторонами докази та ухвалює судові рішення у справі. Сторонам надається час для оскарження шляхом

подання апеляції цього рішення. Якщо апеляцію¹ не подано, рішення суду першої інстанції набуває законної сили і є обов'язковим до виконання з моменту спливу терміну, встановленого законом для оскарження судового рішення суду першої інстанції. Якщо апеляцію було подано, то набуття судовим рішенням законної сили відкладається до ухвалення у цій справі судом апеляційної інстанції відповідного рішення.

Судом другої (апеляційної) інстанції може бути лише суд вищого рівня в ієрархічній будові судової системи стосовно суду, який розглядав справу по суті. Суд апеляційної інстанції за ініціативою сторони або сторін здійснює перегляд справи в повному обсязі або частково. Перегляд здійснюється за правилами суду першої інстанції, тобто сторони можуть подавати нові докази, залучати нових свідків. Апеляційна інстанція наділена повноваженнями перевіряти правильність застосування закону судом першої інстанції, а також повноту й об'єктивність встановлених ним фактичних обставин справи. Рішення суду апеляційної інстанції набуває законної сили і є обов'язковим до виконання з моменту оголошення. Процесуальний закон також встановлює певний строк, протягом якого рішення апеляційної інстанції може бути переглянуто судом касаційної інстанції.

У касаційній (третій) інстанції розгляд здійснюється лише за матеріалами справи і спрямований на виключення можливих помилок у застосуванні норм права. Тобто касаційна інстанція обмежена лише переглядом питань права. Судом касаційної інстанції може виступати суд, який належить до вищого судового рівня, ніж суд, що розглянув справу в апеляційному порядку. Рішення касаційного суду не підлягають оскарженню в загальному порядку. Вони можуть бути переглянуті Верховним Судом України лише у виняткових випадках за наявності визначених законом підстав.

¹ *Апеляція* – скарга на рішення суду першої інстанції, в якій вимагається переглянути справу повністю або частково з підстав неправильного застосування судом першої інстанції норм матеріального чи процесуального права.

Рішення суду першої інстанції, яке не було переглянуто в апеляційному порядку, перегляду в касаційній інстанції не підлягає. В цьому полягає основна ознака *інстанційності* – послідовного проходження справи по судовій системі в межах визначеного законом строку. При додержанні умов, визначених законом, право на таке проходження має будь-яка судова справа. З цієї ж підстави окремо виділяються процесуальні повноваження Верховного Суду України щодо перегляду судової справи.

Принципи побудови судової системи – це основоположні ідеї, що визначають основні засади судового устрою. Діюче законодавство України визначає п'ять основних принципів організації судової системи – *територіальність, спеціалізація, ієрархічність, єдність, законність*.

Принцип територіальності передбачає, що юрисдикція кожного суду обмежується певною територією – судовим округом. Цей принцип побудови судової системи забезпечує територіальне розмежування юрисдикції судів одного рівня. У більшості випадків судовий округ співпадає з адміністративно-територіальним поділом країни, але може об'єднувати і кілька адміністративно-територіальних одиниць. Визначальним у даному випадку є те, щоб не залишилось території, на яку не поширювалася б юрисдикція суду. Виокремлення судового округу обґрунтовується доцільністю з точки зору забезпечення доступності суду, зручності його розташування для населення.

Принцип спеціалізації передбачає необхідність чіткого визначення предметної юрисдикції кожного суду. Згідно із законом, суди загальної юрисдикції спеціалізуються на розгляді цивільних, кримінальних, господарських, адміністративних справ, а також справ про адміністративні правопорушення. Спеціалізація судів дає можливість підвищити оперативність та якість судочинства.

Спеціалізація як принцип побудови судової системи має *внутрішній і зовнішній прояв*. *Внутрішня спеціалізація* реалізується у місцевих судах

– шляхом визначення спеціалізації суддів на розгляді певної категорії судових справ (що можливо лише за умови достатності штатної чисельності суддів та додержання рівності навантаження), а в апеляційних, вищих спеціалізованих судах та Верховному Суді України – шляхом створення окремих організаційних одиниць у структурі суду – палат, що складаються із суддів, які спеціалізуються на розгляді справ певної категорії. Крім того, у місцевих загальних судах та апеляційних судах областей, міст Києва та Севастополя, Апеляційному суді Автономної Республіки Крим діє спеціалізація із здійснення кримінального провадження щодо неповнолітніх.

Зовнішня спеціалізація проявляється у структурі судової системи через виокремлення її певних гілок, кожна з яких має чітко визначену компетенцію щодо розгляду справ певного виду (предмету спору). Згідно з діючим законодавством, у системі судів загальної юрисдикції виокремлюється три гілки судової системи: 1) суди, що спеціалізуються на розгляді цивільних, кримінальних справ та справ про адміністративні правопорушення², 2) суди, що спеціалізуються на розгляді адміністративних справ, 3) суди, що спеціалізуються на розгляді господарських справ. Очолює кожну гілку судової системи, відповідно, вищий спеціалізований суд – Вищий спеціалізований суд з розгляду цивільних і кримінальних справ, Вищий адміністративний суд, Вищий господарський суд.

Принцип ієрархічності судової системи означає таку її організацію, що дає можливість втілити два найважливіших стандарти судочинства – забезпечення права на оскарження судового рішення і неможливість розгляду однієї й тієї самої справи одним і тим самим судом. Це передбачає необхідність наявності такої вертикалі, за якої над кожним судом, що розглядає справу, має бути наступний (вищий стосовно нього) суд, який розглядає скарги на його рішення. З принципу

² Єдиний виняток – місцеві загальні суди, які окрім цивільних, кримінальних справ, справ про адміністративні правопорушення розглядають також деякі адміністративні справи, віднесені до їхньої підсудності процесуальним законом.

ієрархічності побудови судової системи впливає три важливі правила: а) вищий суд наділений правом оцінювати законність і обґрунтованість рішення нижчого суду; б) нижчий суд зобов'язаний виконувати рішення вищого суду; в) юрисдикція вищого суду має переваги над юрисдикцією нижчого суду в усіх сумнівах щодо застосування закону. Україна, як уже зазначалося, запровадила чотирирівневу будову судової системи. Так, місцеві суди завжди є нижчими судами, апеляційні суди є вищими стосовно місцевих та нижчими стосовно вищих спеціалізованих судів, а вищі спеціалізовані суди є нижчими стосовно Верховного Суду України.

Принцип єдності судової системи передбачає, що судова система є єдиною організаційною формою реалізації судовою владою своїх функцій. Незважаючи на те, що судова система України включає дві відносно самостійні підсистеми – систему судів загальної юрисдикції та Конституційний Суд України, всі суди виконують єдине завдання — розглядають і вирішують по суті юридично значущі справи. Цей принцип жодним чином не заперечує принципу самостійності судів та незалежності суддів. Навпаки, кожен окремий суддя, розглядаючи справу та оцінюючи її обставини, керуючись законом та власним праворозумінням, повинен демонструвати, що він діє не відокремлено, а в системі єдиного механізму – судової системи, тому окрім закону він повинен зважати на практику вищих судів. Звісно, помилка судді може бути виправлена вищим судом, але це затягне у часі припинення порушення прав особи та їх відновлення, що суперечить інтересам особи. Суддя повинен зважати на такі усталені стандарти судочинства, як *правова визначеність* та *передбачуваність* судового рішення, що безпосередньо забезпечується через єдність судової практики. Процесуальне та законодавство про судоустрій передбачає інститути преюдиційності рішень вищих судів, обов'язковості для правозастосувачів рішень Верховного Суду України, особливе значення практики Європейського суду з прав людини в Україні. Крім того, принцип єдності судової системи забезпечується гарантіями єдиних

правових засад організації та діяльності судів, статусу суддів, процедури судочинства, порядку організаційного й матеріального забезпечення діяльності судів та механізму розв'язання питань внутрішньої організації роботи судів.

Принцип законності як основоположна засада організації судоустрою полягає в тому, що судом може вважатися лише той орган, який створений та функціонує відповідно до правових приписів закону. Зокрема, Конституція України називає такі можливі суди в структурі судової системи: місцеві, апеляційні, вищі спеціалізовані, Верховний Суд України та Конституційний Суд України. Якщо кількість та види місцевих та апеляційних судів може змінюватись (процедура утворення та ліквідації судів регламентується законом), то існування Верховного Суду України та Конституційного Суду України передбачене Конституцією України, і будь-які зміни щодо цього можливі лише шляхом внесення змін до відповідної норми Основного Закону. При цьому створення особливих чи надзвичайних судів не допускається. Принцип законності має не лише судоустрійне, а й функціональне спрямування – вся діяльність суду є суворо унормованою, порушення судом визначеної процесуальним законодавством процедури судочинства є підставою для скасування судового рішення.

2.3. Правовий статус суду

Відповідно до Конституції України держава обрала континентальну модель³ побудови судової системи, тобто виокремила суди загальної юрисдикції (які уповноважені розглядати в судовому порядку всі правові питання, окрім справ конституційної юрисдикції) та Конституційний Суд

³ На відміну від континентальної моделі, американська модель не передбачає виокремлення судів конституційної юрисдикції, всі питання вправі розглядати загальні суди.

Україні⁴. Суди загальної юрисдикції розглядають усі цивільні, кримінальні, господарські та адміністративні справи. Відмовити у розгляді справи з мотивів відсутності, неповноти, нечіткості, суперечливості законодавства, що регулює спірні відносини, суд не може.

Суди (окрім Верховного Суду України та Конституційного Суду України⁵) утворюються і ліквідовуються Президентом України за поданням Міністра юстиції України на підставі пропозиції голови відповідного вищого спеціалізованого суду. Мотивами для утворення чи ліквідації суду є зміна діючого судоустрійного законодавства, потреба поліпшити доступність правосуддя або зміна адміністративно-територіального устрою. До складу кожного суду входять: голова суду, його заступник (заступники), судді, працівники апарату суду. Голова суду та його заступник (окрім Голови та його заступників у Верховному Суді України й Конституційному Суді України⁶) призначаються на посади строком на п'ять років із числа суддів певного суду та звільняються з посад Вищою радою юстиції за поданням відповідної ради суддів⁷. Кількість суддів у суді визначається Державною судовою адміністрацією України за поданням Міністра юстиції України на підставі пропозиції голови відповідного вищого спеціалізованого суду, з урахуванням обсягу роботи суду та в межах видатків, затверджених у Державному бюджеті України на утримання судів.

Керівника апарату місцевого суду та його заступника призначає на посаду та звільняє з посади начальник відповідного територіального управління Державної судової адміністрації України за поданням голови місцевого суду, а керівників апаратів апеляційного суду, вищого спеціалізованого суду, Верховного Суду України, їх заступників – Голова Державної судової адміністрації України за поданням голови відповідного

⁴ Для федеративних держав характерною є наявність кількох судів конституційної юрисдикції – конституційний суд суб'єкта федерації та загальний федеративний конституційний суд – компетенція яких розмежовується законом. Оскільки Україна є унітарною державою, відповідно, суд конституційної юрисдикції один – Конституційний Суд України.

⁵ Заснування цих судів передбачено Конституцією України

⁶ Ці особи обираються на посади колективом суддів відповідного суду.

⁷ Відповідно до спеціалізації конкретного суду – або радою суддів загальних судів, або радою суддів господарських судів, або радою суддів адміністративних судів.

суду. Керівник апарату суду призначає на посаду та звільняє з посади працівників апарату суду, застосовує до них заохочення та накладає дисциплінарні стягнення. Добір працівників апарату суду відповідно до вимог Закону «Про державну службу» здійснюється на конкурсних засадах. Судді самостійно добирають кандидатів на посаду помічника судді та вносять відповідне подання керівникові апарату.

Конституційний Суд України є єдиним органом конституційної юрисдикції в Україні. Він складається з 18 суддів, яких у рівній кількості (по 6 суддів) обирають на посаду Верховна Рада України та З'їзд суддів України, а Президент України призначає – з терміном повноважень 9 років без права повторного зайняття посади. До компетенції Конституційного Суду України законом віднесено ухвалення рішень та надання висновку щодо: 1) конституційності законів та інших правових актів Верховної Ради України, актів Президента України, актів Кабінету Міністрів України, правових актів Верховної Ради Автономної Республіки Крим; 2) відповідності Конституції України чинних міжнародних договорів України або тих міжнародних договорів, що вносяться до Верховної Ради України для надання згоди на їх обов'язковість; 3) додержання конституційної процедури розслідування і розгляду справи про усунення Президента України з поста в порядку імпічменту в межах, визначених статтями 111 та 151 Конституції України; 4) офіційного тлумачення Конституції та законів України; 5) відповідності проекту закону про внесення змін до Конституції України вимогам статей 157 і 158 Конституції України; 6) порушення Верховною Радою Автономної Республіки Крим Конституції України або законів України.

Суди загальної юрисдикції

Систему судів загальної юрисдикції утворюють місцеві, апеляційні, вищі спеціалізовані та Верховний Суд України. Верховний Суд є найвищим судом у системі судів загальної юрисдикції. Зайняти посаду судді в суді загальної юрисдикції можна двома шляхами: 1) за процедурою призначення – Президент України на підставі подання Вищої

ради юстиції за рекомендацією Вищої кваліфікаційної комісії суддів видає указ про призначення на посаду судді строком на 5 років. За такою процедурою можна лише призначити суддів до місцевих судів; 2) за процедурою обрання – Верховна Рада України на підставі подання Вищої кваліфікаційної комісії суддів приймає постанову про обрання на посаду судді безстроково. Обиратися на посаду судді безстроково можуть лише особи, які мають 5-річний суддівський стаж роботи. Процедура добору кандидатів на посади суддів здійснюється на засадах конкурсності, прозорості та об'єктивності. Вимоги до претендентів на суддівські посади встановлені Конституцією України та конкретизовані законом. Звільнити суддю з посади можна виключно з підстав, передбачених ст. 126 Конституції України. Постановити рішення про звільнення судді може лише орган, який його/її призначив (Президент України) або обрав (Верховна Рада України) на підставі подання Вищої ради юстиції.

Місцеві суди утворюють найнижчий рівень системи судів загальної юрисдикції. Відповідно до спеціалізації виокремлюється три види місцевих судів: загальні, господарські, адміністративні. Всі місцеві суди є судами першої інстанції. Суддями місцевого суду можуть бути як особи, призначені на посаду Президентом України, так і безстроково обрані Верховною Радою України.

Місцевими загальними судами є районні, районні у містах, міські та міськрайонні суди (територіальна юрисдикція). Предметною юрисдикцією місцевих загальних судів є всі цивільні, кримінальні справи, справи про адміністративні правопорушення, а також деякі адміністративні справи, а саме: а) адміністративні справи, в яких однією зі сторін є орган чи посадова особа місцевого самоврядування, посадова чи службова особа органу місцевого самоврядування, крім тих, які підсудні окружним адміністративним судам; б) усі адміністративні справи з приводу рішень, дій чи бездіяльності суб'єктів владних повноважень у справах про притягнення до адміністративної відповідальності; в) усі адміністративні справи щодо спорів фізичних осіб із суб'єктами владних повноважень з

приводу обчислення, призначення, перерахунку, здійснення, надання, одержання пенсійних виплат, соціальних виплат непрацездатним громадянам, виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням, виплат та пільг дітям війни, інших соціальних виплат, доплат, соціальних послуг, допомоги, захисту, пільг; г) адміністративні справи з приводу рішень, дій чи бездіяльності державного виконавця чи іншої посадової особи державної виконавчої служби щодо виконання ними рішень судів у вищезазначених категоріях справ; г) адміністративні справи щодо примусового повернення в країну походження або третю країну та примусового видворення іноземців і осіб без громадянства за межі території України. Апеляції на рішення місцевих загальних судів з адміністративних справ розглядаються відповідним до територіальної юрисдикції апеляційним адміністративним судом, на всі інші рішення – відповідним апеляційним судом з розгляду цивільних, кримінальних справ та справ про адміністративні правопорушення.

Місцевими господарськими судами є господарські суди Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя (територіальна юрисдикція). Предметною юрисдикцією місцевих господарських судів є: а) справи у спорах, що виникають при укладанні, зміні, розірванні та виконанні господарських договорів, у тому числі щодо приватизації майна та з інших підстав, крім: спорів про приватизацію державного житлового фонду; спорів, що виникають при погодженні стандартів та технічних умов; спорів про встановлення цін на продукцію (товари), а також тарифів на послуги (виконання робіт), якщо ці ціни і тарифи відповідно до законодавства не можуть бути встановлені за угодою сторін; спорів, що виникають із публічно-правових відносин і віднесені до компетенції Конституційного Суду України та адміністративних судів; інших спорів, вирішення яких відповідно до законів України та міжнародних договорів України віднесено до відання інших органів; б) справи про банкрутство; в) справи за заявами органів Антимонопольного комітету України, Рахункової палати з питань, віднесених законодавчими актами до їхньої компетенції; г) справи, що виникають із корпоративних

відносин у спорах між господарським товариством та його учасником (засновником, акціонером), у тому числі учасником, який вибув, а також між учасниками (засновниками, акціонерами) господарських товариств, що пов'язані зі створенням, діяльністю, управлінням та припиненням діяльності цього товариства, крім трудових спорів; г) справи у спорах щодо обліку прав на цінні папери; д) справи у спорах, що виникають із земельних відносин, у яких беруть участь суб'єкти господарської діяльності, за винятком тих, що віднесені до компетенції адміністративних судів; е) справи у спорах з майновими вимогами до боржника, стосовно якого порушено справу про банкрутство, у тому числі справи у спорах про визнання недійсними будь-яких правочинів (договорів), укладених боржником; стягнення заробітної плати; поновлення на роботі посадових та службових осіб боржника, за винятком спорів, пов'язаних із визначенням та сплатою (стягненням) грошових зобов'язань (податкового боргу), визначених відповідно до Податкового кодексу України, а також справ у спорах про визнання недійсними правочинів (договорів), якщо з відповідним позовом звертається на виконання своїх повноважень контролюючий орган, визначений Податковим кодексом України; є) справи за заявами про затвердження планів санації боржника до порушення справи про банкрутство.

Місцевими адміністративними судами є окружні адміністративні суди. Територіальні межі судового округу кожного місцевого адміністративного суду встановлюються указом Президента України. Предметною юрисдикцією місцевих адміністративних судів є адміністративні справи, в яких однією зі сторін є орган державної влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, обласна рада, Київська або Севастопольська міська рада, їх посадова чи службова особа, крім справ з приводу їхніх рішень, дій чи бездіяльності у справах про адміністративні проступки та справ, які підсудні місцевим загальним судам як адміністративним судам.

Апеляційні суди утворюють другий рівень системи судів загальної юрисдикції. Відповідно до спеціалізації виокремлюється три види апеляційних судів: з розгляду цивільних, кримінальних справ, а також справ про адміністративні правопорушення; господарські; адміністративні. Всі апеляційні суди є судами апеляційної інстанції, і лише один суд – Київський апеляційний адміністративний суд може виступати за певними категоріями справ як суд першої інстанції. Крім того, апеляційні суди аналізують судову статистику, вивчають та узагальнюють судову практику, надають місцевим судам методичну допомогу в застосуванні законодавства тощо. Суддею апеляційного суду може бути особа, яка має п'ятирічний суддівський стаж. На відміну від місцевих судів, в апеляційних судах можуть утворюватися судові палати з розгляду окремих категорій справ у межах відповідної судової юрисдикції.

Апеляційними судами з розгляду цивільних, кримінальних справ, а також справ про адміністративні правопорушення є: апеляційні суди областей, апеляційні суди міст Києва та Севастополя, Апеляційний суд Автономної Республіки Крим. Ці суди переглядають в апеляційному порядку всі рішення місцевих загальних судів відповідно до територіальної юрисдикції (окрім рішень за адміністративними справами, які підсудні апеляційним адміністративним судам).

Апеляційними судами з розгляду господарських справ є апеляційні господарські суди. Територія судового округу апеляційного господарського суду визначається указом Президента України.

Апеляційними судами з розгляду адміністративних справ є апеляційні адміністративні суди. Територія судового округу апеляційного адміністративного суду визначається указом Президента України. Як зазначалося вище, лише один апеляційний суд може виступати як суд першої інстанції – Київський апеляційний адміністративний суд. Зокрема, цей суд розглядає скарги на рішення, дії або бездіяльність Центральної виборчої комісії, її члена, окрім скарг щодо встановлення ЦВК результатів виборів чи всеукраїнського референдуму.

Вищі спеціалізовані суди утворюють третій рівень системи судів загальної юрисдикції. Вищими спеціалізованими судами є: Вищий спеціалізований суд України з розгляду цивільних і кримінальних справ, Вищий господарський суд України, Вищий адміністративний суд України. Всі вищі спеціалізовані суди виступають судами касаційної інстанції, і лише Вищий адміністративний суд України у передбачених законом випадках може також виступати як суд першої та як суд апеляційної інстанції. Зокрема як суд апеляційної інстанції він діє лише стосовно рішень Київського апеляційного адміністративного суду, постановлених ним як судом першої інстанції. Як суд першої інстанції Вищий адміністративний суд України розглядає скарги на рішення, дії або бездіяльність Центральної виборчої комісії щодо встановлення нею результатів виборів чи всеукраїнського референдуму; скарги на акти, дії чи бездіяльність Верховної Ради України, Президента України, Вищої ради юстиції, а також рішення, дії чи бездіяльність Вищої кваліфікаційної комісії суддів України. Крім того, всі вищі спеціалізовані суди розглядають справи у разі встановлення міжнародною судовою установою, юрисдикція якої визнана Україною, порушення Україною міжнародних зобов'язань при вирішенні справи судом, якщо за результатами розгляду питання про допуск справи до провадження Верховного Суду України буде встановлено, що така справа підлягає розгляду вищим спеціалізованим судом; аналізує судову статистику, вивчає та узагальнює судову практику; надає методичну допомогу судам нижчого рівня з метою однакового застосування норм Конституції та законів України у судовій практиці на основі її узагальнення та аналізу судової статистики; дає спеціалізованим судам нижчого рівня рекомендаційні роз'яснення з питань застосування законодавства щодо вирішення справ відповідної судової юрисдикції.

Суддями вищих спеціалізованих судів можуть бути лише судді, безстроково обрані Верховною Радою України. Окрім судових палат, у структурі вищих спеціалізованих судів діють Пленум вищого спеціалізованого суду, Науково-консультативна рада та офіційний

друкований орган, повноваження яких визначаються законом. Всі вищі спеціалізовані суди знаходяться у м. Києві, а їхня територіальна юрисдикція поширюється на всю територію України.

Верховний Суд України утворює четвертий, найвищий рівень у системі судів загальної юрисдикції. До його виключної компетенції віднесені такі питання: 1) перегляд справ з підстав неоднакового застосування судами (судом) касаційної інстанції однієї й тієї самої норми матеріального права у подібних правовідносинах у порядку, передбаченому процесуальним законом; 2) перегляд справи у разі встановлення міжнародною судовою установою, юрисдикція якої визнана Україною, порушення Україною міжнародних зобов'язань при вирішенні справи судом; 3) надання висновку про наявність чи відсутність у діяннях, в яких звинувачується Президент України, ознак державної зради або іншого злочину; внесення за зверненням Верховної Ради України письмового подання про неможливість виконання Президентом України своїх повноважень за станом здоров'я; 4) звернення до Конституційного Суду України щодо конституційності законів, інших правових актів, а також щодо офіційного тлумачення Конституції та законів України.

Суддею Верховного Суду України може бути особа, яка має 15-річний суддівський стаж або статус судді Конституційного Суду України. На відміну від усіх інших судів, кількість суддів Верховного Суду України встановлено законом – 48 штатних посад. Структура Верховного Суду України хоча і подібна до структури вищого спеціалізованого суду – судові палати, Пленум, Науково-консультативна рада, офіційний друкований орган, але їхні повноваження й порядок роботи є відмінними. Наприклад, Пленум Верховного Суду України не має права давати роз'яснення рекомендаційного характеру з питань застосування нижчими судами законодавства при вирішенні справ відповідної судової юрисдикції, але натомість він має право обирати на посади та звільняти з посад Голову Верховного Суду України, першого заступника Голови Верховного Суду України, заступників Голови Верховного Суду України;

надавати висновки щодо проектів законодавчих актів, які стосуються судової системи та діяльності Верховного Суду України; приймати рішення про звернення до Конституційного Суду України з питань конституційності законів та інших правових актів, а також щодо офіційного тлумачення Конституції та законів України; давати висновок про наявність чи відсутність у діяннях, в яких звинувачується Президент України, ознак державної зради або іншого злочину; вносити за зверненням Верховної Ради України письмове подання про неможливість виконання Президентом України своїх повноважень за станом здоров'я та ін.

2.4. Типова структура суду та місце в ній керівника апарату

Традиційно при характеристиці суду прийнято робити акцент на тому, що суд – це орган, який здійснює правосуддя. Однак крім цього суд є органом державної влади, який має певну внутрішню структуру та взаємовідносини, що існують як усередині його внутрішньої структури, так ззовні – з іншими органами державної влади. Тобто суд є окремим, самостійним елементом правовідносин у суспільстві.

Загальні ознаки суду. Суд є окремим елементом судової системи. Необхідно звернути увагу на те, що суд є не самостійним елементом, а частиною системи, тобто установою, яка має внутрішньо системні зв'язки з іншими елементами цієї системи. Існують такі внутрішньо системні способи взаємодії судів, як: процесуальна взаємодія, що полягає в злагодженій діяльності судів різних інстанцій із забезпечення розгляду правових суперечок по суті, що виникають в апеляційному, касаційному й іншому порядку; організаційна взаємодія, в процесі якої вирішуються питання організаційного характеру; взаємодія з питань суддівської самоорганізації. Однак у той самий час кожен суд має власне офіційне найменування та повноваження використовувати різні атрибути з

державною символікою. Тобто кожен суд є окремим суб'єктом правовідносин.

Суд створюється за встановленим законом порядком. Особливості виконуваних функцій вимагають, щоб суди формувалися і діяли з дотриманням спеціальних правил, які докорінно відрізняються від тих, що передбачені для органів законодавчої і виконавчої влади.

Через суд реалізуються функції та завдання держави в межах судової влади. Перед кожним суспільством і державою стоять конкретизовані в певній формі завдання і функції, які мають розв'язуватись і виконуватись залежно від потреб, інтересів, цілей, бажань та можливостей всього суспільства або всієї нації. Центральне місце в системі функцій демократичної держави посідає функція охорони прав і свобод людини і громадянина. В її основі лежить принцип визнання людини найвищою соціальною цінністю, невідчужуваності та непорушності її основних конституційних прав і свобод. Виконання функції захисту прав і свобод людини і громадянина здійснюється системою державних органів, серед яких особливо важлива роль належить суду. Україна, ратифікувавши в 1997 році Конвенцію про захист прав та основних свобод людини, прийняла на себе зобов'язання забезпечити кожному, чиї права порушені, ефективні способи правового захисту. В механізмі реалізації цього захисту суд посідає особливе місце, тому що фундаментальним призначенням суду є саме захист прав людини і громадянина.

Суд наділений виключною компетенцією. Для кожного з органів влади встановлено компетенцію, яка відповідає його призначенню, місцю в певній гілці влади, в загальній системі влади та його співвідношенню з іншими органами влади. Якщо Конституція визначила повноваження певного органу влади, то він не може перейняти повноваження іншого, передати їх чи відмовитись від них. У ст. 124 Конституції України зазначено, що правосуддя в Україні здійснюється виключно судами. Делегування функцій судів, а також присвоєння цих функцій іншими органами чи посадовими особами не допускаються. Ця сама норма

дублюється і в Законі України «Про судоустрій і статус суддів». Суду надані виняткові повноваження щодо здійснення правосуддя саме тому, що жоден інший державний орган не має такої можливості ухвалювати рішення на підставі безпосереднього, всебічного, повного й об'єктивного дослідження обставин справи в умовах гласного й усного судового розгляду при забезпеченні змагальності й рівноправності сторін.

Юрисдикція суду поширюється на певну територію. Судова система в основному будується за територіальним принципом, тобто юрисдикція суду найчастіше охоплює певну адміністративно-територіальну (район, місто) або державно-територіальну одиницю (республіка, область та ін.), на якій він знаходиться. Цей принцип було закріплено на найвищому рівні – в Конституції України, однак закріпивши такий принцип, Основний Закон залишив відкритим для тлумачення його зміст. Тож існують різні підходи до розуміння принципу територіальності, однак їхня суть зводиться до того, що кожен суд має право відправляти правосуддя на певній території.

Суд діє відповідно до чітко визначених процесуальних форм організації та методів діяльності. Як уже було зазначено, суд діє не на власний розсуд, а відповідно до встановлених державою правил. Ці правила відображають загальнолюдський досвід, жорстко лімітують усе, що повинно відбуватися в суді при розгляді підвідомчого питання. Основна їхня мета – забезпечити законне, обґрунтоване і справедливе рішення. Встановлені для законодавчих і виконавчих органів процедури не є характерними для судових правил. Це означає, що розгляд справи і ухвалення по ній рішення має відбутися при неухильному дотриманні процесуального законодавства, норми якого регулюють практично всі найсуттєвіші питання, що можуть виникнути при підготовці та проведенні судового засідання.

Загальна структура суду. Структуру суду формують визначені посади. Саме посада, а не людина є першоелементом органу державної влади, тому що не посада підбирається під конкретну особу, а людина за своїми діловими, професійними, адміністративними та моральними

якостями добирається для роботи на відповідній посаді. А вже ефективність реалізації властивих певній посаді повноважень прямо залежить від того, хто обіймає цю посаду.

Виходячи з викладеного, можна сформулювати таке визначення: суд (як державний орган) є окремим елементом судової системи, який створюється у встановленому законом порядку і реалізує завдання та функції держави в межах судової влади на підставі наданої компетенції, діє на певній території відповідно до визначених процесуальних форм організації й методів діяльності та включає визначені законодавством посади.

Двома складовими елементами суду є суддівський корпус та апарат суду. У суддівському корпусі, залежно від рівня суду, можуть утворюватися судові палати, пленум.

У складі апарату суду, залежно від рівня суду, ступеня складності покладених на нього завдань і функцій, виконуваних повноважень та обсягу роботи, утворюються управління та відділи. Нормативно-правовим актом, який регулює питання щодо функціонування апарату суду є Типове положення про апарат місцевого, апеляційного судів, погоджене рішенням Ради суддів України та затверджене Наказом Державної судової адміністрації України від 28.09.2012 № 11. Територіальні управління ДСА України, ДСА України при затвердженні структури апаратів відповідних судів можуть враховувати положення постанови Кабінету Міністрів України від 12 березня 2005 р. № 179 «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» та Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців, затверджений наказом Нацдержслужби України від 13.09.2011 року №11 (розроблений в урахування вимог вказаної постанови), які носять рекомендаційний характер.

Можна навести наступне визначення окремих структурних підрозділів суду:

управління – це структурний підрозділ апарату відповідного суду, що утворюється для виконання покладених на апарат завдань (як правило, одногалузевого спрямування), з багатофункціональним, програмно-цільовим напрямком діяльності. Управління має у своєму складі не менш як два відділи. Відділ у складі управління утворюється для виконання завдань за одним напрямком чи функцією (наприклад, секретаріат судової палати: його функція – забезпечення діяльності відповідної судової палати);

відповідний самостійний відділ – це структурний підрозділ апарату відповідного суду, що утворюється з метою виконання завдань одногалузевого та однофункціонального спрямування (за одним напрямком).

Особливість **статусу керівника апарату суду** полягає в тому, що надані йому повноваження стосуються загальної організації роботи суду як установи і поширюються на працівників апарату. Діяльність керівника апарату суду є досить специфічною, оскільки різноплановість поставлених перед ним завдань вимагає від нього знань у найрізноманітніших сферах діяльності, а також певного досвіду управлінця. Кінцевим результатом його діяльності має бути ефективне виконання покладених на апарат суду завдань. Також певної специфіки додає статус державного органу, апарат якого він очолює, як єдиного органу, що має право здійснювати правосуддя.

3. ПРАВОВИЙ СТАТУС КЕРІВНИКА АПАРАТУ СУДУ

3.1. Історія виникнення та розвиток посади керівника апарату суду

Передумови виникнення посади керівника апарату суду в провідних демократичних державах. Родоначальниками запровадження посади керівника апарату суду, становлення його правового статусу та сучасної концепції адміністрування в суді є США та Канада. В судових системах зарубіжних країн посади, еквівалентні посаді керівника апарату суду, існують на різних рівнях і мають різні назви — адміністратор суду штату, адміністратор суду першої інстанції, керівник апарату суду, секретар суду, координатор суду, старший консультант з кадрових питань, керівник служби пробації, керівник окружної адміністративної служби, керівник районної адміністративної служби. І це не всі можливі варіанти.

Поява адміністраторів суду в Канаді була пов'язана з рухом за уніфікацію та упорядкування структури провінційних судів, що почався наприкінці 1960-х років, коли виявилось, що судові органи відстають від інших державних установ за темпами адміністративної модернізації. Тривалий час роль адміністраторів судів виконували самі судді, вони отримували справи, складали графік слухань, проводили слухання, брали штрафи і перераховували їх виконавчим органам влади. У багатьох аспектах судді фактично грали службову роль у відносинах із виконавчою гілкою влади. З реорганізацією судів ця ситуація змінилася.

З самого початку виникнення посади судові адміністратори мали тісно співпрацювати з головами судів, які делегували їм частину своїх управлінських функцій. У 1970-х роках посада адміністратора з'явилась у більшості судів Канади, але знадобилося ще принаймні десять років, аби судові адміністратори отримали повне визнання серед суддівського

корпусу і хоча б у деяких випадках спромоглися встановити рівноправні стосунки з головами своїх судів. У той самий час слід зазначити, що незважаючи на те, що судова реформа у США зразка 2000 року, результатом якої стало запровадження посади судового адміністратора в судах першої інстанції, була менш успішною, ніж у Канаді, саме США слід вважати місцем народження посади сучасного судового адміністратора.

Дослідження сучасної системи адміністрування судів у США дає змогу виокремити такі її основні елементи:

1) суд вищої інстанції, який розробляє адміністративну політику відповідної судової вертикалі, відображає основні її напрямки у судових рішеннях, директивах чи наказах;

2) голова суду, як правило, здійснює контроль за реалізацією основних напрямків діяльності суду;

3) адміністратор суду штату здійснює адміністративну підтримку голови суду і суду в цілому в реалізації основного курсу діяльності суду. Він також бере участь у здійсненні інших різноманітних адміністративних заходів, використовуючи при цьому людські й матеріально-технічні ресурси відповідного підрозділу (відділу);

4) голови судів першої інстанції та апеляційних судів спрямовують діяльність суддів, що працюють у цих судах, відповідно до основного курсу, визначеного Верховним Судом, виконуючи при цьому певні адміністративні функції;

5) адміністратори і адміністративні відділи судів першої інстанції надають основну допомогу головам судів у виконанні ними адміністративних обов'язків.

Таким чином, у США проведено розмежування повноважень голови суду та судового адміністратора. Судова ж адміністрація в Канаді заснована на принципах співпраці та колективної роботи, особливо голови та адміністратора суду. Хоча з офіційної точки зору

адміністратори можуть лише допомагати голові суду виконувати його організаційні обов'язки, на практиці між цими керівними працівниками нерідко складаються партнерські стосунки. Зрозуміло, що при цьому відіграють велику роль особисті симпатії, які можуть впливати на реалізацію цих партнерських стосунків. У той самий час для адміністратора суду є правилом, а не винятком, брати на себе деякі обов'язки, що вважаються важливими для судочинства, наприклад, розподіл справ і складання графіка слухань, нехай і під контролем голови суду. У таких питаннях, як управління працівниками апарату суду або складання і виконання бюджету, адміністратори суду найчастіше грають провідну роль. У багатьох сферах своєї діяльності вони повинні здійснювати координацію з провінційними (а іноді й регіональними) директорами департаментів судової адміністрації, проте їх головним партнером є голова відповідного суду. Якщо консультації з колегами з інших організацій проводяться кілька разів на місяць (причому в основному по телефону), то з головою свого суду – кілька разів на день. Тобто адміністратори судів у Канаді, як правило, мають широку свободу дій. Багато рішень вони приймають самостійно або після консультацій з головою суду.

Виникнення та розвиток посади керівника апарату суду в українських судах. Збільшення навантаження на суди як загальносвітова тенденція, впровадження в діяльність судів нових технічних засобів та інформаційних ресурсів, а також постійне зростання кількості справ у суді створюють необхідність вдосконалення внутрішньої організації діяльності судів, пошуку більш ефективного функціонування судової системи. У зв'язку з цим діяльність апарату суду все більше ускладнюється. У радянський період органи судової влади не вирізнялися особливою складністю діяльності, суди, як правило, були невеликі за розмірами. Так, типовим для радянського періоду 70-80 рр. був суд, у складі якого перебувало від 1 до 3 суддів. На сьогодні

чисельна кількість працівників суду значно збільшилась, однак головну роль в ефективному функціонуванні судової системи грає не тільки збільшення кількості суддів та працівників апарату суду, вдосконалення законодавства, прагнення до високих правових стандартів, а й ефективне управління елементами судової системи. І в першу чергу, говорячи про управління в судах, йдеться про осіб, наділених адміністративними повноваженнями.

Адміністративними повноваженнями в суді наділені голови судів та їх заступники. Однак крім них до категорії службовців з юридично встановленим комплексом прав та обов'язків (повноважень) щодо організаційного керівництва в суді з метою забезпечення здійснення ефективного правосуддя належать також керівники апарату суду та їх заступники. Їхній правовий статус визначається законами України «Про судоустрій і статус суддів», «Про державну службу», а також Наказом Державної судової адміністрації України від 28 вересня 2012 року № 115 «Про затвердження Типового положення про апарат місцевого, апеляційного судів», положеннями про апарат судів, затвердженими рішеннями зборів відповідних судів та іншими нормативно-правовими актами України.

Однією з характерних рис сучасного і добре організованого суду є чіткий розподіл функцій між суддями і адміністративним персоналом, а також між працівниками апарату суду. Мова йде про те, що функції, які не є суддівськими за своєю природою і не обов'язково мають виконуватися суддями, в максимально можливій мірі передаються іншим працівникам суду. За таких умов голова суду замість того, щоб витратити більшість свого часу на розв'язання адміністративних та управлінських питань, делегує основну частину відповідних адміністративних функцій керівнику апарату суду, який фактично стає партнером голови суду, а останній, у свою чергу, отримує можливість повністю зосередитись на виконанні своїх безпосередніх функцій, а саме: безпосередньо здійснювати правосуддя, реалізовувати функції контролю і надавати

належну методичну допомогу суддям суду за суворого дотримання принципу незалежності та ін.

Посада керівника апарату суду в Україні є відносно новим явищем. З 2005 року практично всі суди, в яких працювало п'ять і більше суддів, отримали можливість, відповідно до ст. 130 Закону України «Про судоустрій» від 2002 року, ввести до штатного розпису суду посаду керівника апарату. Цією нормою створено передумову для звільнення голів судів від безпосереднього керівництва роботою канцелярій та інших структурних підрозділів суду. Із самого початку головним їхнім функціональним призначенням було надання допомоги суддям та звільнення останніх від адміністративного тягаря, пов'язаного з необхідністю вирішення цілої купи адміністративних питань, яка зростає залежно від розміру і рівня суду, кількості справ і чисельності працівників суду.

При запровадженні в суді посади керівника апарату суду законодавець керувався наміром звільнити голову суду від частини адміністративних повноважень, не притаманних судді, шляхом передачі їх керівникові апарату. Інакше кажучи, при створенні посади керівника апарату суду малося на увазі, що на цю посаду буде покладено повноваження щодо організації роботи суду. Тоді виникає питання, а чому законодавець, передаючи частину управлінських повноважень керівникові апарату суду, не відносить цю посаду до категорії адміністративних посад?

На сьогодні посада керівника апарату суду є визначеною законом та штатним розписом суду, вона наділена низкою повноважень щодо організаційного керівництва судом та існує для забезпечення ефективного здійснення правосуддя. Закон України «Про судоустрій та статус суддів» від 07.07.2010 р. істотно змінив статус апаратів судів та їх керівників. Відповідно до статті 149 Закону, апарати судів здійснюють організаційне забезпечення роботи судів, суддів, судового процесу,

функціонування автоматизованої системи документообігу. В свою чергу, керівник апарату суду очолює апарат суду та несе персональну відповідальність за належне виконання покладених на апарат суду завдань, він має досить широкі повноваження щодо організаційного керівництва судом. Перелік повноважень керівника апарату конкретизується в Типових положеннях про апарат місцевого, апеляційного судів, затверджених Наказом Державної судової адміністрації України від 28 вересня 2012 року № 115 «Про затвердження Типового положення про апарат місцевого, апеляційного судів».

3.2. Правові засади діяльності керівника апарату суду

Як зазначалося раніше, крім голови суду та його заступників адміністративними повноваженнями в суді наділені керівник апарату суду та його заступники, які належать до категорії службовців з юридично встановленим комплексом прав та обов'язків щодо організаційного керівництва судом. Їхній правовий статус визначається законами України «Про судоустрій і статус суддів», «Про державну службу», Наказом Державної судової адміністрації України від 28 вересня 2012 року № 115 «Про затвердження Типового положення про апарат місцевого, апеляційного судів» та іншими нормативно-правовими актами України.

Досліджуючи правові засади діяльності керівника апарату суду, необхідно детально розглянути обсяг і характер правового регулювання у кожному з названих нормативних актів.

У Законі України «Про судоустрій і статус суддів» від 07.07.2010 р. можна виділити кілька типів норм, які характеризують правовий статус керівника апарату суду. По-перше, слід назвати статті Закону, що визначають повноваження голів місцевого, апеляційного, вищого спеціалізованого суду та Верховного Суду України, зокрема щодо їхньої

участі у процесі призначення на посаду керівника апарату відповідного суду та його заступника, притягнення їх до відповідальності або звільнення з посад (статті 24 «Голова місцевого суду», 29 «Голова апеляційного суду», 34 «Голова вищого спеціалізованого суду» та 41 «Голова Верховного Суду України»). По-друге, це норми, що визначають характер взаємодії органів суддівського самоврядування з керівниками апаратів судів, або, якщо точніше, характер підзвітності останніх перед першими (статті 115 «Збори суддів», 116 «Збори суддів Верховного Суду України та збори суддів вищого спеціалізованого суду»). По-третє, це норми, що визначають характер відносин між керівниками апаратів судів та Головою Державної судової адміністрації, начальниками її територіальних управлінь (статті 147 «Голова Державної судової адміністрації України», 148 «Територіальні управління Державної судової адміністрації України»). По-четверте, це норми, що безпосередньо визначають характер повноважень керівника апарату суду щодо організації роботи апарату, визначають коло його повноважень та обов'язків (статті 149 «Апарат суду», 150 «Особливості апаратів Верховного Суду України, вищих спеціалізованих судів»). По-п'яте, це норми, що характеризують взаєностосунки керівника апарату суду з деякими іншими категоріями працівників апарату суду (статті 151 «Помічники суддів судів загальної юрисдикції», 153 «Служба судових розпорядників»).

Законом України «Про судоустрій і статус суддів» встановлено, що правовий статус спеціалістів, які працюють в апараті суду, регулюється *Законом України «Про державну службу»*. Умови оплати праці, матеріально-побутового, медичного, санаторно-курортного і транспортного забезпечення працівників апарату суду визначаються на засадах, що встановлені для відповідної категорії працівників апаратів центральних та місцевих органів виконавчої влади (ч. 5 ст. 149 Закону). Тому чинний Закон України «Про державну службу» від 16.12.1993 р.,

який буде діяти до 01.01.2014 р., також слід використовувати при характеристиці правових засад діяльності керівника апарату суду.

Крім того вказаним законом визначаються загальні обов'язки та права керівника апарату суду як державного службовця. До відносяться них належать такі: 1) діяти лише на підставі, у межах повноважень та у спосіб, передбачені Конституцією та законами України; 2) додержуватися принципів державної служби; 3) з повагою ставитися до державних символів України; 4) сумлінно виконувати свої посадові обов'язки; 5) виконувати в межах посадових обов'язків рішення державних органів та/або органів влади Автономної Республіки Крим, а також накази, розпорядження та доручення керівників, надані в межах їхніх повноважень; 6) додержуватися вимог законодавства у сфері запобігання і протидії корупції; 7) додержуватися встановлених законодавством правил професійної етики державного службовця; 8) запобігати виникненню конфлікту інтересів під час проходження державної служби; 9) додержуватися правил внутрішнього службового розпорядку відповідного державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату; 10) підвищувати рівень своєї професійної компетентності (ст. 11 Закону України «Про державну службу»).

До загальних прав можна віднести право на: 1) повагу до особистості, гідності, справедливе і шанобливе ставлення до себе з боку керівників, співробітників та інших осіб; 2) знати чітко визначений обсяг своїх посадових обов'язків та матеріально-технічне забезпечення їх виконання; 3) доступ до необхідної для виконання посадових обов'язків інформації; 4) оплату праці залежно від займаної посади державної служби, результатів службової діяльності, стажу державної служби та рангу державного службовця; 5) підвищення рівня професійної компетентності за рахунок державних коштів; 6) просування по службі; 7) відпустку, соціальне та пенсійне забезпечення відповідно до закону; 8) безпечні умови праці; 9) вимагати проведення службового

розслідування з метою зняття безпідставних, на їхню думку, обвинувачень або підозри; 10) безперешкодне ознайомлення з документами щодо проходження ними державної служби (ст. 10 Закону України «Про державну службу»).

Так само Закон України «Про державну службу» детально врегулював порядок прийняття на роботу і звільнення державних службовців, особливості випробувального періоду, нарахування трудового стажу, часу праці й відпочинку, порядку надання відпусток та зміст обмежень, які властиві для кожного службовця у зв'язку з особливостями його правового статусу як особи, що виконує відповідальні державні завдання (йдеться про усунення конфлікту інтересів й дотримання вимог антикорупційного законодавства).

Також важливим аспектом організації роботи суду є ведення судової статистики. Судова статистика є частиною державної статистики, тому ведення статистичного обліку роботи судів здійснюється відповідно до *Закону України «Про державну статистику» від 13.07.2002 р.* Повнота і достовірність статистичної інформації багато у чому визначаються якістю проведення першого етапу статистичної роботи – наскільки сумлінно ставляться судді та працівники апарату суду до заповнення документів первинного статистичного обліку, тому слід врахувати, що керівник апарату суду вправі давати вказівки зазначеним особам стосовно заповнення документів первинного статистичного обліку. Вказаний закон необхідно застосовувати під час розв'язання питань організаційного забезпечення ведення судової статистики керівником апарату суду, які мають бути узгоджені з іншими напрямками його роботи, зокрема зі здійсненням заходів щодо забезпечення належних умов діяльності суддів та працівників апарату суду, інформаційно-нормативного забезпечення їхньої діяльності.

У Наказі Державної судової адміністрації України від 28 вересня 2012 року № 115 «Про затвердження Типового положення про апарат

місцевого, апеляційного судів» визначаються як загальні питання структури і порядку формування складу апаратів відповідних судів, основні функції апарату, так і основні засади правового статусу працівників апарату суду, в тому числі і його керівника.

У Положенні продубльовано норми Закону України «Про судоустрій і статус суддів» щодо порядку призначення на посаду та звільнення керівників апаратів судів та їх заступників, визначено кваліфікаційні вимоги до осіб, які можуть обіймати названі посади, характер і особливості взаємодії та підзвітності керівника апарату суду з головою відповідного суду, зборами суддів суду та іншими органами суддівського самоврядування, відповідними управліннями Державної судової адміністрації, а також більш детально визначаються повноваження керівника апарату суду, потрібні йому для виконання завдань, що покладаються на апарат суду законодавством України.

Розглядаючи проблемні питання законодавчого визначення правового статусу керівника апарату суду, треба звертати увагу ще на один момент. У контексті вимог міжнародних стандартів щодо незалежності судів та суддів необхідно звертати увагу не лише на положення, які стосуються процедури та органів, компетентних ухвалювати рішення про формування органів судової влади та забезпечення їх незалежності, але й на питання забезпечення ефективної роботи апаратів судів. Так, наприклад, у Концепції вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів 2006 р. була зафіксована потреба розмежувати представницькі повноваження голови суду і керівника апарату суду. Зокрема вказувалося, що голова суду повинен репрезентувати суд як орган державної влади, а представником суду як юридичної особи має бути керівник апарату суду. Відповідно до принципу поділу влади судові та організаційно-управлінські функції не повинні поєднуватися в рамках судової влади.

3.3. Кваліфікаційні вимоги до керівника апарату суду та порядок призначення на посаду

Відповідно до ч. 3 ст. 149 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» керівника апарату місцевого суду, його заступника призначає на посаду та звільняє з посади начальник відповідного територіального управління Державної судової адміністрації України за поданням голови місцевого суду, а керівників апаратів апеляційного суду, вищого спеціалізованого суду, Верховного Суду України, їх заступників – Голова Державної судової адміністрації України за поданням голови відповідного суду. Виходячи зі змісту ст. 149 і 150 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», а також відповідно до Закону України «Про державну службу» – керівник апарату суду та його заступник є державними службовцями, які призначаються на посади без конкурсного добору.

Ці закони не встановлюють жодних вимог до кандидатів на посаду керівника апарату суду чи його заступника, тому існує необхідність у запровадженні ефективного механізму добору кадрів в апарат суду, не допускаючи при цьому для претендентів на зайняття посади в апараті привілеїв чи обмежень за будь-якими ознаками. При цьому мають бути закріплені належні вимоги до кандидатів на посади державних службовців та службовців апарату, зокрема щодо рівня їхньої професійності, у тому числі знання нормативно-правових актів, відповідної сфери державного управління, володіння державною мовою та за необхідності – практичними навичками роботи з комп'ютером і основними програмами користувача, а також щодо здатності до роботи з громадянами, посадовими особами органів державної влади та органів місцевого самоврядування, засобами масової інформації на принципах об'єктивності, гласності, відкритості й прозорості. Цю прогалину намагається усунути Державна судова адміністрація України, яка своїм наказом затвердила *Типове положення про апарат місцевого,*

апеляційного судів, у якому зазначено, що на посаду керівника апарату місцевого суду призначається особа, яка має вищу юридичну, економічну освіту або вищу освіту в галузі державного управління з освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста або магістра, стаж роботи за фахом на посадах державної служби відповідної групи чи підгрупи або на відповідних посадах в органах місцевого самоврядування не менш як три роки (не менш як п'ять років для кандидатів на посади керівника апарату апеляційного суду) чи стаж роботи за фахом в інших сферах не менш як п'ять років (не менш як сім років для кандидатів на посади керівника апарату апеляційного суду). Слід звернути увагу на те, що жодним нормативним актом не визначені вимоги, які встановлюються до кандидатів на посади керівника апарату суду чи його заступника у вищих спеціалізованих судах та у Верховному Суді України. Таку прогалину можливо усунути шляхом висунення до зазначених осіб же таких самих вимог, що й до керівників та їх заступників апаратів апеляційних судів, оскільки, на нашу думку, застосування до керівника апарату суду чи його заступника у вищих спеціалізованих судах та у Верховному Суді України більш високих вимог є недоцільним, незважаючи на більший обсяг повноважень.

Стосовно ж вимоги, встановленої Типовими положеннями про апарат місцевого, апеляційного судів щодо наявності вищої юридичної, економічної освіти або вищої освіти у галузі державного управління з освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста або магістра, то слід пам'ятати, що посада керівника апарату суду вимагає наявності у особи, що її обіймає, таких якостей, як здатність аналізувати проблему, вміти реагувати на виклики, управляти людьми, формулювати рекомендації, досягати консенсусу, сприяти змінам. Широкий спектр повноважень керівника апарату суду, різноплановість поставлених перед ним завдань вимагають від нього знань у різних областях діяльності й певного досвіду управлінця. Підготовка ж юристів у юридичних навчальних закладах ґрунтується на вивченні нормативної бази, вмінні застосовувати

законодавство, однак їм бракує вміння приймати швидкі та оперативні рішення, яких потребує щоденна робота суду. Також слід акцентувати увагу на питанні досягнення консенсусу, оскільки при підготовці юриста йому прививають навички працювати в умовах змагальності, а концепція досягнення консенсусу вимагає компромісу. Також слід враховувати, що керівник апарату суду розв'язує не юридичні, а адміністративні питання, тож пріоритетною тут мала б бути вища освіта у галузі державного управління.

Наступною вимогою до керівників апарату суду є наявність стажу роботи за фахом на посадах державної служби відповідної групи чи підгрупи або на відповідних посадах в органах місцевого самоврядування не менш як три роки (не менш як п'ять років для кандидатів на посади керівника апарату апеляційного суду) чи стаж роботи за фахом в інших сферах не менш як п'ять років (не менш як сім років для кандидатів на посади керівника апарату апеляційного суду). Керуючи роботою апарату суду, судовий адміністратор повинен чітко знати і уявляти, в чому полягає робота апарату суду, а це можливо завдяки досвіду роботи на посадах в штаті апарату суду. Такий досвід дає можливість оперативно виявляти проблеми, що виникають у роботі апарату суду, а також знаходити шляхи подолання цих проблем. Вимога щодо стажу роботи в апараті суду є цілком природною і виправданою, оскільки важко керувати апаратом суду, не розуміючи завдань, які перед ним стоять. Людині, яка ніколи не працювала в суді, буде складно правильно оцінити ситуацію, а тим більше вжити заходи щодо її покращення.

Призначення та звільнення керівника апарату суду відбувається за поданням голови відповідного суду. При цьому законодавством не закріплено обов'язок начальника відповідного територіального управління Державної судової адміністрації України чи Голови Державної судової адміністрації України в обов'язковому порядку задовольнити подання голови відповідного суду. Наскільки це доцільно в умовах, коли за чинним законодавством здійснення організаційного керівництва

діяльністю суду неможливе без вискоефективного, професійного тандема між головою суду та керівником апарату суду, залишається серйозним питанням. Також слід враховувати, що керівник апарату суду, як і голова суду, за своєю природою повинні володіти лідерськими якостями, а це свідчить, що в державному органі буде існувати два лідери, і побудова стосунків між ними, заснованих на взаєморозумінні та взаємній підтримці, є найважливішим кроком до удосконалення організації роботи суду та створення в Україні сучасної системи судового управління. Тобто якщо поруч із головою суду буде особа, яка психологічно підходить йому, якій він довіряє, а не особа, яку йому нав'язали і з якою він зобов'язаний працювати, то можна стверджувати, що голова суду не лише не створюватиме перешкод у реалізації посадових обов'язків керівника апарату суду, поклавши їх на себе, а підтримуватиме його. Тому взаєморозуміння між головою суду та керівником апарату суду з самого початку їхньої співпраці легше досягти, якщо особу на посаду керівника апарату суду голова суду підбирає сам, а не коли йому її нав'язують.

3.4. Права та обов'язки керівника апарату суду

Належне забезпечення судів кадрами, фінансами, транспортом, меблями, засобами зв'язку, оргтехнікою, матеріально-технічними та іншими ресурсами є однією з гарантій самостійності та незалежності судової системи. У той самий час таке забезпечення, з одного боку, повинно виключати матеріальну залежність судів від органів законодавчої та виконавчої влади, а з іншого боку – не повинно відволікати увагу суддів на виконання не властивих правосуддю функцій. Відповідно до ст. 149, 150 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», організаційне забезпечення діяльності судів покладається на їх апарат.

Аналіз практики роботи свідчить, що організаційне забезпечення діяльності суду як органу державної влади – поняття надзвичайно широке і включає в себе наступне: 1) безпосереднє забезпечення процесу судочинства в конкретній інстанції (діловодство в суді, підготовка справ до судового розгляду в суді тощо); 2) забезпечення належного рівня грошового утримання та заходів соціально-правового захисту суддів, трудових відносин державних службовців та інших працівників апарату суду; 3) забезпечення ведення довідково-аналітичної роботи; 4) забезпечення взаємодії суду зі сторонами та їх представниками і «зовнішнім світом»; 5) управління фінансовими, матеріально-технічними й іншими ресурсами.

З точки зору становлення судової системи як системи самостійної та незалежної, яка покликана забезпечити реальний захист прав і свобод громадян, в організаційному забезпеченні діяльності судів особливе значення має організація управління фінансовими, матеріально-технічними й іншими ресурсами, що виділяються з державного бюджету на потреби судової влади. Належне управління такими ресурсами є однією з найважливіших умов забезпечення самостійності та незалежності судової системи. А відповідно до ч. 1 ст. 149 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», управління апаратом суду, а відповідно, й ресурсами, які є в його віданні, здійснює його керівник.

Діяльність керівника апарату суду є досить специфічною, оскільки різноплановість поставлених перед ним завдань вимагає від нього знань у різних сферах діяльності, а також певного досвіду управління. Кінцевим результатом його діяльності має бути ефективне виконання покладених на апарат суду завдань. Також певної специфіки додає статус державного органу, апарат якого він очолює, як єдиного органу, що має право здійснювати правосуддя. Все це потребує визначення та виокремлення видів повноважень та основних обов'язків керівника апарату суду.

Закон України «Про судоустрій і статус суддів» встановлює, що керівник апарату суду очолює апарат, несе персональну відповідальність

за належне організаційне забезпечення суду, суддів та судового процесу, функціонування автоматизованої системи документообігу, інформує збори суддів про свою діяльність, а також призначає на посаду та звільняє з посади працівників апарату суду, застосовує до них заохочення та накладає дисциплінарні стягнення; керівник апарату Верховного Суду України крім того представляє Верховний Суд України як юридичну особу, затверджує положення про структурні підрозділи апарату Верховного Суду України.

Слід зазначити, що Законом України «Про судоустрій і статус суддів» дається не виключний перелік повноважень керівника апарату суду, а детальна їх регламентація міститься у Типовому положенні про апарат місцевого, апеляційного судів, затвердженому наказом Державної судової адміністрації України.

Враховуючи, що у зазначеному положенні закріплено багато розрізнених повноважень керівника апарату, можна згрупувати їх за трьома основними напрямками діяльності: 1) повноваження щодо регулювання питань проходження державної служби; 2) повноваження щодо організації роботи суду; 3) загально-організаційні повноваження.

1. До повноважень керівника апарату суду щодо регулювання питань проходження державної служби належать такі напрямки діяльності:

1) керівництво проходженням державної служби в суді, забезпечення реалізації єдиної державної політики у сфері державної служби;

2) затвердження профілів професійної компетентності посад державної служби та забезпечення дотримання вимог щодо освітньо-професійного рівня, напрямку підготовки (спеціальності), досвіду роботи та інших вимог;

3) організація проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби та забезпечення його прозорості й об'єктивності;

4) призначення осіб на посади державної служби та звільнення з посад;

5) присвоєння рангів державним службовцям, які займають посади державної служби;

6) забезпечення організації проходження програм підвищення рівня професійної компетентності державних службовців;

7) забезпечення ефективного функціонування системи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців;

8) забезпечення дотримання державними службовцями службової дисципліни;

9) ухвалення в межах своїх повноважень рішення про заохочення державних службовців та притягнення їх до дисциплінарної відповідальності;

10) здійснення інших повноважень керівника державної служби в державному органі відповідно до Закону України «Про державну службу».

2. До повноважень з організації роботи суду наступні належать такі:

1) взаємодія з питань забезпечення діяльності суду з Державною судовою адміністрацією України, з її відповідним територіальним управлінням, органами суддівського самоврядування, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, іншими установами й організаціями, засобами масової інформації;

2) організація та контроль ведення діловодства в суді відповідно до інструкції з діловодства;

3) забезпечення підготовки проектів планів роботи суду, які затверджуються головою суду, а також здійснення контролю за виконанням запланованих заходів;

4) здійснення заходів щодо забезпечення належних умов діяльності суду, суддів, функціонування автоматизованої системи документообігу; забезпечення умов роботи працівників апарату суду, інформаційно-нормативного забезпечення їхньої діяльності;

5) організація та забезпечення розроблення і подання на затвердження в установленому порядку структури та штатної чисельності апарату суду, а також кошторису видатків на утримання суду;

6) забезпечення виконання рішень зборів суддів з питань внутрішньої діяльності суду;

7) здійснення організаційного забезпечення ведення судової статистики, діловодства, обліку та зберігання судових справ, належного ведення архіву та роботи бібліотеки суду;

8) організація контролю за обліком речових доказів, не приєднаних до справи, вжиття заходів щодо обладнання спеціальних приміщень і сховищ для їх зберігання;

9) виконання доручень голови суду, рішень зборів суддів щодо організаційного забезпечення діяльності суду.

3. До загально-організаційних повноважень належать такі:

1) здійснення безпосереднього керівництва апаратом суду, забезпечення організації роботи структурних підрозділів суду, працівників апарату суду, їх взаємодії у виконанні завдань, покладених на апарат суду;

2) затвердження планів роботи структурних підрозділів суду;

3) координація здійснення організаційних заходів щодо підготовки оперативних нарад, виконання інших завдань;

4) затвердження положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій для працівників апарату суду;

5) організація та контроль роботи з фінансового та кадрового обслуговування апарату суду;

6) забезпечення виконання працівниками апарату вимог Правил поведінки працівника апарату суду, затверджених рішенням Ради суддів України від 6 лютого 2009 року № 33, а також правил внутрішнього трудового розпорядку і трудової дисципліни;

7) виконання функцій роботодавця для працівників апарату суду, які не є державними службовцями;

8) здійснення організаційних заходів щодо підтримання приміщення суду в стані, придатному для належного його функціонування, проведення капітального та поточного ремонтів, технічного оснащення приміщень, інформаційно-технічного забезпечення, створення безпечних і комфортних умов для суддів, працівників апарату суду та осіб, які перебувають у суді;

9) організація обліку, видачі, знищення посвідчень працівників апарату суду, помічників суддів.

Виконуючи повноваження, передбачені Законами України «Про судоустрій і статус суддів» та «Про державну службу», керівник апарату суду видає накази з кадрових питань стосовно працівників апарату суду (державних службовців, працівників, які виконують функції з обслуговування), а також щодо помічників суддів (за поданням судді) про їх призначення на посади, звільнення з посад, переведення на інші посади, просування по службі, встановлення рангів державних службовців, надання відпусток, застосування заохочень, накладення дисциплінарних стягнень, проведення щорічного оцінювання результатів службової діяльності, а також накази з адміністративно-господарських питань (відрядження, підвищення рівня професійної кваліфікації (компетентності) працівників апарату суду).

3.5. Загальні засади розподілу обов'язків між керівником апарату та головою суду і його заступниками

З прийняттям Закону України «Про судоустрій та статус суддів» правовий статус апарату суду та його керівника істотно змінився. Може видатися, що керівник апарату суду та його заступник не підпорядковуються голові суду. Вони начебто є самостійними суб'єктами відносин, які мають власну компетенцію, систему повноважень. Разом із тим, голова суду контролює ефективність діяльності апарату суду та вносить ДСАУ подання про призначення на посаду керівника апарату,

заступника керівника апарату й про звільнення їх з посад, а також про застосування до кожного з них як заохочень, так і накладення дисциплінарних стягнень відповідно до законодавства.

Аналіз практичної діяльності керівника апарату суду в судовій системі України свідчить, що успіх його роботи залежить, насамперед, від його особистих якостей та професійної готовності. Оскільки ця посада лише формується і особам, котрі її обіймають, бракує знань та вмінь, щоб зайняти лідерську позицію в суді. Особливо наочно така ситуація проглядається на рівні місцевих судів. Слід також зауважити, що у багатьох випадках голови судів ставляться до керівників апаратів, як до своїх помічників, вказуючи їм, що і як необхідно виконувати, або продовжують виконувати всі організаційні повноваження в суді. Між тим, практика доводить, що в тих судах, де активно підтримували керівників апарату суду, їхня робота отримувала схвалення – їх становлення як керівників відбувалося набагато швидше. При цьому передача від голови суду керівникові апарату організаційних повноважень, не пов'язаних із відправленням правосуддя, не означала втрати контролю над апаратом суду з боку голови, оскільки контрольна функція все ж залишилася у голови суду. І навпаки, така ситуація підвищувала роль керівника апарату суду у стосунках із працівниками апарату, суддями і, найголовніше, у зовнішніх правовідносинах. Оскільки для належної організації забезпечення роботи суду необхідні зовнішні ресурси.

У той самий час наділення керівника апарату суду широким колом повноважень щодо організації роботи суду призводить до знищення принципу єдиноначальності в управлінні організацією, відповідно до якого кожен працівник отримує завдання тільки від одного начальника і відповідає безпосередньо перед ним.

Працівники апарату суду мають розуміти, що їхня робота повинна бути спрямована на досягнення єдиної цілі – здійснення якісного та ефективного правосуддя. Суддівський корпус, що очолюється головою

суду, здійснює основне повноваження суду – відправлення правосуддя. Апарат суду виконує допоміжні функції на забезпечення виконання судом своїх повноважень, і у цій роботі єдиним центром управління закон передбачив керівника апарату суду. При такому підході має бути чітке розмежування сфер впливу, а саме – будь-які вказівки з боку голови суду щодо роботи апарату суду чи його керівника мають носити рекомендаційний характер. З іншого боку, керівник апарату має прислухатися до порад/рекомендацій голови суду як керівника цілої установи. Прояв взаємної поваги та розуміння кожним своєї відповідальності будуть запорукою успішного функціонування суду на виконання його завдань.

При аналізі формальних стосунків між головою суду та керівником апарату суду варто змоделювати можливі конфліктні ситуації і з метою напрацювання варіантів поведінки, спрямованих на їх попередження, необхідно звертати увагу на такі питання: 1) порядок призначення на посаду голови суду та керівника апарату суду; 2) передбачений законом обсяг повноважень та обов'язків голови суду і керівника апарату суду; 3) порядок взаємодії голови суду і керівника апарату суду; 4) організація роботи суддів щодо здійснення правосуддя; 5) належне організаційне забезпечення судового процесу; 6) організація роботи автоматизованої системи документообігу; 7) контроль ефективності роботи апарату суду; 8) контроль за додержанням трудової дисципліни працівниками апарату суду; 9) представництво суду як установи у відносинах з іншими особами та інституціями.

Розглянемо, наприклад, перше питання. Ми повинні враховувати процедуру призначення на посади як голови (його заступника) суду, так і керівника (його заступника) апарату суду, оскільки вона суттєво відрізняється. Порядок призначення на посади визначає або має опосередковане значення для визначення майбутнього підпорядкування, підзвітності та характеру взаємодії.

Процедура призначення суддів на адміністративні посади і звільнення їх з посад покликана гарантувати незалежність від виконавчої та інших гілок влади, посадових осіб органів місцевого самоврядування, громадських організацій та пересічних громадян.

Голови місцевого, апеляційного та вищих спеціалізованих судів і їх заступники призначаються на посади строком на п'ять років з числа суддів цих судів та звільняються з цих посад Вищою радою юстиції за поданням відповідної ради суддів (п. 2 ст. 20 Закону «Про судоустрій і статус суддів»). Інший порядок передбачено лише для Голови Верховного Суду України, його першого заступника та заступників, які обираються на посади і звільняються з посад Пленумом Верховного Суду України у порядку, встановленому Законом «Про судоустрій і статус суддів» (п. 3 ст. 20).

Процедура призначення на посади керівника апарату суду та його заступника повинна забезпечити підбір професійних кандидатів на зайняття цих посад та їхню здатність ефективно працювати і взаємодіяти з головою відповідного суду. Це забезпечується спільною участю у процесі призначення Державної судової адміністрації України або її територіальних управлінь і голови відповідного суду.

Нині керівник апарату суду і голова судової установи, який зберіг право контролю за ефективністю організації роботи суду, мають співпрацювати у вирішенні поточних справ судового діловодства. Можна виділити основні форми такого контролю. Так, по-перше, потрібно визначити перелік показників або ознак ефективного управління. Організація з належною та ефективною системою управління завжди має відповідні плани заходів і процедур. Голова суду може перевірити, чи є таке планування в підпорядкованому йому суді. Якщо немає, тоді треба з'ясувати, чому склалася така ситуація. По-друге, голова суду повинен регулярно отримувати інформацію від керівника апарату суду, звіти про стан вирішення управлінських питань. До складу такої звітності слід

включати періодичні звіти про стан справ у суді та фінансові звіти, призначенням яких є надання голові суду мінімально необхідного обсягу інформації щодо того, наскільки ретельно в організації виконуються бюджет, план роботи і графік виконання запланованих заходів. Також потрібно застосовувати метод спостереження. Голова суду повинен спостерігати за діяльністю керівника апарату суду. Треба знати, як той поводить себе у разі виникнення проблем або кризових ситуацій та чи виявляє ініціативу в роботі.

Інші питання так само мають істотне значення для визначення характеру взаємодії та її ефективності між особами, що обіймають адміністративні посади у суді. Їх ігнорування може призвести до неузгодженості роботи структурних підрозділів суду. Найпростіші приклади можливих конфліктних ситуацій такі:

1). Немає чіткого законодавчого визначення варіантів реагування голови суду на дії і рішення керівника апарату суду під час виконання першим контрольної функції щодо ефективності роботи апарату суду. Більшою мірою це право на отримання інформації та оперативне реагування на порушення. Але в разі незгоди голова суду для запровадження власного погляду на роботу апарату суду повинен отримати підтримку або відповідного підрозділу ДСАУ, або зборів суддів суду.

2). Підпис фінансових документів здійснює голова суду. Організаційне забезпечення діяльності суду покладається на керівника апарату. Отже, вказані особи самостійно не можуть ефективно виконувати свої повноваження, тому потрібна співпраця. Якщо її немає – це проблема для суду.

3). Структура і штатна чисельність апаратів судів затверджується територіальними управліннями ДСАУ або безпосередньо ДСАУ, залежно від виду суду, за поданням голови відповідного суду з урахуванням меж

видатків на утримання відповідного суду. Важливо, щоб думка керівника апарату про потреби суду була врахована.

3.6. Професійна етика керівника апарату суду

Важливість дотримання правил професійної етики в діяльності керівника апарату суду важко переоцінити. В його підпорядкуванні перебуває значна кількість осіб, тому в першу чергу він має бути взірцем демонстрації ділової етики для своїх підлеглих. Знання Правил поведінки працівника суду і дотримання їх апаратом суду в щоденній роботі впливає на якість надання послуг судом і, відповідно, на рівень довіри громадян до суду. Від працівників апарату суду відвідувачі очікують неупередженого ставлення, об'єктивності, професіоналізму і чесності при виконанні дорученої їм роботи, а також збереження конфіденційності всієї інформації, з якою вони ознайомилися при виконанні службових обов'язків. На працівників апарату, які є державними службовцями, покладаються більші обов'язки, і від них очікується етична поведінка як на службі, так і в побуті, оскільки вони представляють у своїй особі суд, в якому працюють, і формують ставлення громадян до суду, чим впливають на репутацію суду.

Традиційно норми етичної поведінки не мали чіткого правового регулювання. Однак з розвитком суспільства і розумінням важливості додержання етичних правил поведінки в окремих сферах, зокрема в судовій, на міжнародному та національних рівнях норми професійної етики почали набирати певної правової форми, закріплюватися в документах. Звісно, більшість таких документів містять рекомендації і за їх недотримання не встановлено будь-якої відповідальності. Однак останнім часом почали з'являтися нормативні акти, що закріплюють певні етичні правила поведінки, які є обов'язковими для певного кола суб'єктів. В першу чергу це стосується державних службовців. Крім цього

деякі прояви неетичної поведінки межують із дисциплінарними проступками, адміністративними правопорушеннями, а подекуди і злочинами, в першу чергу – корупційними.

Закон України «Про державну службу» і Загальні правила поведінки державного службовця

Керівник апарату суду є державним службовцем, на нього поширюється дія Закону України «Про державну службу» і, відповідно, підзаконні нормативно-правові акти, що були прийняті на його виконання, зокрема Загальні правила поведінки державного службовця, затверджені Наказом Голодержслужби №214 від 04.08.2010 року.

Відповідно до ст. 5 Закону України «Про державну службу» «Етика поведінки державного службовця», державний службовець повинен сумлінно виконувати свої службові обов'язки; шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників, дотримуватися високої культури спілкування; не допускати дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам державної служби чи негативно вплинути на репутацію державного службовця.

Загальні правила поведінки державного службовця є узагальненням стандартів поведінки та доброчесності державних службовців. Вони ґрунтуються на положеннях Конституції України та визначених ст. 3 Закону України «Про державну службу» принципах державної служби, спрямовані на підвищення авторитету державної служби та зміцнення репутації державних службовців, а також на інформування громадян про норми поведінки, яких вони мають очікувати від державних службовців. Ідеться про служіння народу України, демократизм і законність, гуманізм і соціальну справедливість, пріоритет прав людини і громадянина, професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі, персональну відповідальність за виконання службових обов'язків і дотримання дисципліни, повагу до прав та законних інтересів органів місцевого і регіонального самоврядування, прав підприємств, установ і

організацій, об'єднань громадян. При вступі на державну службу державний службовець під розпис знайомиться з цими правилами, про що робиться помітка в його особовій справі.

Поведінка керівника апарату має відповідати очікуванням громадськості й забезпечувати довіру суспільства та громадян до державної служби та судової системи, сприяти реалізації прав і свобод людини і громадянина, визначених Конституцією України і законами України. Зокрема, Правила встановлюють такі вимоги до державних службовців, включаючи керівників апаратів судів:

- дбати про позитивний авторитет органів державної влади і державної служби в цілому, дорожити своїм ім'ям та статусом;

- утримуватися від демонстрації власних політичних поглядів та свого ставлення до політичних сил, партій, блоків, не допускати їх впливу на виконання службових обов'язків;

- при виконанні службових обов'язків діяти на підставі, в межах та у спосіб, які передбачені Конституцією України та законами України, а також чинними міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України;

- сумлінно виконувати свої службові обов'язки, проявляти ініціативу і творчі здібності, постійно підвищувати професійну кваліфікацію та удосконалювати організацію своєї роботи;

- виконувати свої посадові обов'язки чесно, неупереджено, не надавати будь-яких переваг та не виявляти прихильності до окремих фізичних і юридичних осіб, політичних партій, рішуче виступати проти антидержавних проявів і сил, які загрожують порядку в суспільстві або безпеці громадян;

- дотримуватися високої культури спілкування, шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників,

інших осіб, з якими виникають відносини під час виконання своїх посадових обов'язків, не допускати дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам суспільства та держави чи негативно вплинути на репутацію державного службовця;

➤ з належною повагою ставитись до прав, обов'язків та законних інтересів громадян, їх об'єднань, а також юридичних осіб, не проявляти свавілля або байдужості до їхніх правомірних дій та вимог, не допускати проявів бюрократизму, відомчості та місництва, не проявляти нестриманості у висловлюваннях та не вчиняти дій, що дискредитують орган державної влади або ганьблять репутацію державного службовця;

➤ виявляти толерантність і повагу до різних релігійних організацій, шанування та дотримання народних звичаїв і національних традицій, при цьому не демонструвати своїх релігійних переконань чи уподобань, не надавати переваги будь-яким об'єднанням громадян, релігійним організаціям, незалежно від їх чисельності, статусу, конфесійності, напрямків діяльності тощо;

➤ одяг державного службовця повинен бути офіційно-ділового стилю і не суперечити загальноприйнятим вимогам пристойності;

➤ при виконанні своїх повноважень забезпечувати, щоб матеріальні та фінансові ресурси, які йому доручені, використовувались раціонально, ефективно та економно;

➤ постійно поліпшувати свої вміння, знання і навички відповідно до функцій та завдань займаної посади, підвищувати свій професійний, інтелектуальний та культурний рівень;

➤ своєчасно і точно виконувати рішення органів державної влади чи посадових осіб, розпорядження і вказівки своїх керівників;

➤ діяти в межах своїх повноважень. У разі одержання доручення, яке суперечить чинному законодавству України, державний службовець зобов'язаний невідкладно в письмовій формі повідомити про це посадову особу, яка дала доручення, а в разі наполягання на його виконанні – повідомити вищу за посадою особу;

➤ дотримуватися спеціальних обмежень, передбачених ст. 12 Закону України «Про державну службу» та Законом України «Про засади запобігання і протидії корупції»;

➤ у межах своїх повноважень вживати заходів щодо недопущення конфлікту інтересів, а саме суперечності між особистими інтересами та службовими повноваженнями, наявність якої може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи не вчинення певних дій під час виконання службових повноважень;

➤ неухильно дотримуватись обмежень і заборон, передбачених антикорупційним законодавством та Законом України «Про державну службу», уникати дій, які можуть бути сприйняті, як підстава підозрювати державного службовця в корупції. Своєю поведінкою державний службовець має продемонструвати, що не терпить будь-яких проявів корупції, відкидає пропозиції про незаконні послуги, чітко розмежовує службу і приватне життя, при найменших ознаках корумпованої поведінки інформує керівника свого структурного підрозділу;

➤ відмовлятися від одержання безпосередньо або через інших осіб подарунків (пожертв) від юридичних або фізичних осіб відповідно до положень частини першої ст. 8 Закону України «Про засади запобігання і протидії корупції».

Керівник апарату суду, як і інші громадяни, має право на приватне життя і повинен поважати приватне життя своїх колег – інших державних службовців, зберігати з цих питань конфіденційність інформації, якщо інше не встановлено законами України.

Цими правилами також встановлені певні обмеження для державних службовців, які безпосередньо пов'язані з проходженням державної служби, зокрема заборона брати участь у страйках та вчиняти інші дії, що перешкоджають нормальному функціонуванню державного органу. Також державному службовцю забороняється розголошувати довірену йому державну таємницю, іншу інформацію з обмеженим доступом, установленим законами України «Про інформацію», «Про державну таємницю», та інформацію, яка стала йому відома у зв'язку з виконанням своїх службових обов'язків, у тому числі й після залишення ним державної служби, а також використовувати таку інформацію для власного інтересу або інтересу інших осіб у формі порад чи рекомендацій. У той самий час державний службовець не повинен приховувати від громадян факти та обставини, що становлять загрозу для життя, здоров'я і безпеки людей.

Крім цього керівнику апарату як державному службовцю відповідно до Законів України «Про державну службу», «Про засади запобігання і протидії корупції» та «Про правила етичної поведінки» **заборонено:**

- використовувати свої службові повноваження та пов'язані з цим можливості з метою одержання неправомірної вигоди або у зв'язку з прийняттям обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб;

- неправомірно сприяти фізичним або юридичним особам у здійсненні ними господарської діяльності, одержанні субсидій, субвенцій, дотацій, кредитів, пільг, укладанні контрактів (у тому числі на закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти);

- неправомірно сприяти призначенню на посаду інших осіб;

- неправомірно втручатися в діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування або посадових осіб;

– неправомірно надавати перевагу фізичним або юридичним особам у зв'язку з підготовкою проектів, виданням нормативно-правових актів та прийняттям рішень, затвердженням (погодженням) висновків;

– займатися іншою оплачуваною або підприємницькою діяльністю (крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту);

– входити до складу органу управління чи наглядової ради підприємства або організації, що має на меті одержання прибутку (крім випадків, коли особи здійснюють функції з управління акціями (частками, паями), що належать державі чи територіальній громаді, та представляють інтереси держави чи територіальній громаді в раді товариства (спостережній раді), ревізійній комісії господарського товариства);

– безпосередньо або через інших осіб одержувати дарунки (пожертви) від юридичних або фізичних осіб: 1) за рішення, дії чи бездіяльність в інтересах дарувальника, що приймаються, вчиняються як безпосередньо такою особою, так і за її сприяння іншими посадовими особами та органами; 2) якщо особа, яка дарує (здійснює) дарунок (пожертву), перебуває в підпорядкуванні такої особи. У той самий час можна приймати дарунки, які відповідають загально визначеним уявленням про гостинність, та пожертви, крім випадків, передбачених ч.1 ст. 8 Закону «Про засади запобігання і протидії корупції», якщо вартість таких дарунків (пожертв) не перевищує 50 відсотків мінімальної заробітної плати, встановленої на день прийняття дарунка (пожертви), одноразово, а сукупна вартість таких дарунків (пожертв), отриманих з одного джерела протягом року, – однієї мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня поточного року; а також без будь-яких обмежень одержувати дарунки від близьких осіб та одержувати загальнодоступні знижки на товари, послуги, загальнодоступні виграші, призи, премії, бонуси;

– мати у безпосередньому підпорядкуванні близьких осіб;

- відмовляти фізичним або юридичним особам в інформації, надання якої цим особам передбачено законом;
- надавати несвоєчасно недостовірну чи не в повному обсязі інформацію, яка підлягає наданню відповідно до закону;
- прямо чи опосередковано спонукати у будь-який спосіб підлеглих до прийняття рішень, вчиняти дії або бездіяльність на користь особистих інтересів та/або інтересів третіх осіб.

Відповідно до зазначених вище законів керівник апарату **зобов'язаний:**

- ✓ неухильно додержуватися вимог закону та загальновизнаних етичних норм поведінки;
- ✓ представляючи інтереси суду у відносинах з іншими особами, діяти виключно в його інтересах;
- ✓ виконувати свої службові повноваження політично неупереджено, уникати демонстрації у будь-якому вигляді власних політичних переконань або поглядів, не використовувати службових повноважень в інтересах політичних партій чи їх осередків або окремих політиків;
- ✓ ставитися толерантно і з повагою до політичних поглядів, ідеологічних та релігійних переконань інших осіб;
- ✓ діяти об'єктивно, зокрема у відносинах з громадськістю, незважаючи на особисті інтереси, особисте ставлення до будь-яких осіб, на свої політичні погляди, ідеологічні, релігійні або інші особисті погляди чи переконання;
- ✓ сумлінно, компетентно, вчасно, результативно і відповідально виконувати службові повноваження, рішення та доручення органів і осіб, яким вони підпорядковані, підзвітні або підконтрольні, не допускати зловживань та неефективного використання державної і комунальної власності;

✓ забезпечувати позитивну репутацію органів судової влади, всіляко сприяти зміцненню довіри громадян до судової влади, утверджувати чесність, неупередженість та ефективність влади;

✓ не розголошувати і не використовувати в інший спосіб конфіденційну інформацію, що стала йому відома у зв'язку з виконанням своїх службових повноважень, крім випадків, встановлених законом;

✓ незважаючи на особисті інтереси, утримуватися від виконання рішень чи доручень керівництва, якщо вони суперечать законодавству або становлять загрозу охоронюваним законом правам, свободам чи інтересам окремих громадян, юридичних осіб, державним або суспільним інтересам;

✓ незважаючи на особисті інтереси, вживати вичерпних заходів щодо недопущення конфлікту інтересів, а також недопущення вчинення дій чи бездіяльності, що можуть спричинити виникнення конфлікту інтересів або створити враження його наявності;

✓ повідомляти невідкладно безпосереднього керівника про наявність конфлікту інтересів;

✓ щорічно подавати декларацію про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру.

Правила поведінки працівника суду

Рішенням Ради суддів України від 6 лютого 2009 року № 33 були затверджені Правила поведінки працівника суду. Метою цих Правил стало встановлення додаткових стандартів у професійній поведінці для працівників суду з огляду на особливе місце суду як органу і установи у демократичному суспільстві. Додаткові стандарти спрямовані на підтримання авторитету, незалежності й ефективності судової влади та підвищення довіри громадськості до суду. Загалом ці правила встановлюють вимоги до поведінки працівників суду, яку вони мають демонструвати під час та поза виконанням своїх службових обов'язків.

За своєю правовою природою Правила поведінки працівника суду є додатковим документом до політики, процедур та положень угод про працевлаштування працівників суду (п. 1.2 Правил). Крім цього зміст Правил є складовою умов праці, невід'ємною частиною посадових інструкцій, положень та угод, що регулюють працевлаштування працівників суду, після того як вони підтвердять своє ознайомлення та згоду їх виконувати з моменту прийняття на роботу до суду відповідно до законодавства України (п. 1.3 Правил). Також Правила є додатковим ресурсом тлумачення посадових обов'язків працівників суду та частиною (доповненням) типових правил внутрішнього трудового розпорядку суду (п. 6.1 Правил).

Дотримання цих правил покликане запровадити механізми гарантій відповідності поведінки працівників суду цінностям, притаманним незалежній та неупередженій судовій владі й навчити працівників суду поводити себе у спосіб, який сприяв би збереженню та зміцненню довіри громадян у цілісність, неупередженість та ефективність суду.

Правила поширюються і є обов'язковими для виконання як працівниками апарату суду, так і іншими працівниками суду, які до апарату не входять. Ці Правила не поширюються на суддів, вимоги до етичної поведінки яких врегульовано Кодексом суддівської етики. Щодо меж дій Правил у просторі, то вони стосуються поведінки працівника суду: в приміщенні суду під час виконання службових обов'язків; у приміщенні суду в час, не пов'язаний з виконанням службових обов'язків; поза приміщенням суду під час виконання службових обов'язків; поза приміщенням суду в час, не пов'язаний із виконанням службових обов'язків.

Правилами поведінки встановлено низку етичних вимог до поведінки працівників судів, а значить, у першу чергу керівника апарату суду. Етичні вимоги до керівника апарату суду поділяються на дві категорії: особиста етика і професійна етика.

Особиста етика є набором правил, які стосуються особистої поведінки керівника апарату суду, його стосунків з іншими людьми тощо.

Зокрема, особиста етика керівника апарату суду включає такі складові, як гідна особиста поведінка і повага до гідності інших. Гідна особиста поведінка включає і гідний зовнішній вигляд. Керівник апарату суду має бути охайним, носити ошатний діловий одяг та уникати екстравагантності; носити бейдж, називати себе на першу вимогу відвідувачів суду. Таким чином, для керівника апарату вводиться так званий дрес-код, який вимагає ділового стилю. Гідний діловий одяг є одним із проявів поваги до відвідувачів суду. Серед інших проявів поваги, які, відповідно до Правил поведінки працівника суду, керівник апарату має демонструвати відвідувачам суду, – шанобливе ставлення і уважне обслуговування. Відповідно до Правил, основним принципом спілкування з відвідувачами суду є: «проблеми відвідувача не можуть бути обтяжливими для керівника та інших працівників апарату суду».

Керівник апарату має ставитися до усіх відвідувачів неупереджено і без дискримінації, поважаючи звичаї інших народів, соціальних груп, релігійних конфесій тощо. При спілкуванні з відвідувачами суду керівник апарату не має права надавати будь-кому переваги, оскільки в очах інших громадян це може виглядати, як порушення принципу неупередженості судової влади, особливо це стосується сторони у процесі. Звісно, що певним категоріям громадян, як, наприклад, хворим літнім людям, вагітним жінкам, інвалідам тощо саме з етичних міркувань може бути надана перевага як виняток. Однак усе має залежати від конкретної життєвої ситуації і виглядати так, щоб громадяни, які стали свідками такої ситуації, не вважали надання такої переваги невиправданим.

Іншим аспектом особистої етики керівника апарату суду є повага до підлеглих. Стосунки з колективом суду, спілкування з підлеглими вимагають дотримання певних етичних стандартів, що має сприяти здоровому духу та мікроклімату в колективі. У стосунках із підлеглими керівник апарату повинен проявляти повагу до їхнього досвіду,

професіоналізму та до результатів роботи, яку вони виконують; поважати різні точки зору та практичний досвід інших; уникати неконструктивної критики стосовно підлеглих і відповідати на публічну критику; уникати поширення чуток та вживання нецензурної лексики. Виконувати ці рекомендації важливо ще й тому, що більшість свого життя людина проводить на роботі. Від того, наскільки комфортно вона відчувається на роботі, залежить і загальне сприйняття життя, задоволеність ним. Звісно, що у колективі, де пліткують про колег, лунає неконструктивна критика і звучить нецензурна лексика, буде некомфортно працювати.

Професійна етика – це сукупність правил та вимог, які стосуються того, яким чином керівник апарату суду має ставитися до виконання своїх службових обов'язків та виконувати їх. Так, керівник апарату зобов'язаний: 1) бути неупередженим та ефективним, виконувати усі свої обов'язки, беручи до уваги суспільні та громадські інтереси; 2) бути терплячим, ввічливим та доброзичливим; 3) бути привітним, спілкуватися рівним, спокійним голосом, уникати надмірної жестикуляції; 4) не відповідати на образи, звинувачення або критику з боку громадян, учасників судового процесу, інших працівників суду аналогічним чином або іншими проявами агресії, що принижують честь і гідність людини; 5) спілкуватися, враховуючи рівень знань людини, яка до нього звернулася по допомогу, та використовуючи термінологію, яку ця особа може зрозуміти; 6) допомагати з інформацією стосовно стандартних судових процедур, не надаючи при цьому порад юридичного характеру; 7) утримуватись від висловлювань своїх оцінок та коментарів щодо рішень суду.

Серед професійних стандартів керівника апарату суду – дотримання законності, професіоналізм, збереження конфіденційності інформації, запобігання конфлікту інтересів, уникнення несумісних зовнішніх інтересів, оперативна робота для досягнення результату, пунктуальність,

дотримання вимог етикету. До вимог підтримання професіоналізму керівником апарату належать: постійне навчання, наявність хороших навичок письмового та усного спілкування; додержання культури телефонних розмов; вміння працювати в команді; самостійність, висока організованість, вимогливість і принциповість.

Керівник апарату зобов'язаний при виконанні своїх службових обов'язків діяти у політично нейтральний спосіб, не перешкоджати іншим працівникам суду виконувати їхні службові обов'язки, не брати на себе без наказу керівника виконання обов'язків, не передбачених за посадою.

3.7. Підзвітність та відповідальність керівника апарату суду

Відповідно до ч. 2 ст. 149 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» та п. 16 «Типового положення про апарат місцевого, апеляційного судів», керівник апарату суду несе персональну відповідальність за належне організаційне забезпечення діяльності суду, суддів та судового процесу, функціонування автоматизованої системи документообігу суду, однак ні у законі, ні у положенні не зазначено, перед ким керівник апарату суду несе персональну відповідальність. Враховуючи зазначене та з аналізу ст. 149 та ст. 150 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» можна дійти висновку, що на керівника апарату суду можуть певною мірою впливати голова суду, збори суддів та Голова Державної судової адміністрації України чи начальник відповідного територіального управління Державної судової адміністрації України.

Голова відповідного суду бере участь у призначенні та звільненні керівника апарату суду та його заступника через внесення подання. Крім того слід зазначити, що голова суду контролює ефективність діяльності апарату суду, за функціонування якого відповідає його керівник, тобто

можна зробити висновок, що голова суду контролює діяльність і керівника апарату суду. Голова суду в процесі контролю за ефективністю діяльності апарату суду може здійснювати вплив на керівника апарату та його заступника шляхом внесення подання керівникові територіального управління Державної судової адміністрації України, або, залежно від рівня суду, Голові Державної судової адміністрації України про застосування до них заохочення або накладення дисциплінарного стягнення.

У той самий час види дисциплінарних правопорушень та стягнень, що накладаються за їх вчинення, порядок і процедуру розслідування такого правопорушення, фіксацію факту його вчинення, прийняття рішення про накладення дисциплінарного стягнення, а також оскарження такого рішення та захист прав керівника апарату і його заступника законом про судоустрій не визначено. Втім, слід пам'ятати, що зазначені особи є державними службовцями, на яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», а отже, до них застосовні принципи щодо відповідальності на державній службі. Так, формально принцип відповідальності державних службовців закріплено у ст. 3 Закону України «Про державну службу», і принцип персональної відповідальності за виконання службових обов'язків і дисципліни традиційно класифікується як організаційно-функціональний. Визначаючи персональну відповідальність державного службовця як принцип державної служби, законодавець наголошує на особливому значенні результатів діяльності посадових осіб у процесі реалізації завдань та функцій держави. Суспільні відносини, які виникають між службовцем та державою, мають публічно-правовий зміст і превалюють над приватноправовими трудовими відносинами, що виникають у процесі діяльності службовця в державному органі. Таким чином, притягаючи керівника апарату суду чи його заступника до відповідальності, уповноважені на це особи повинні керуватися нормами, що регулюють таку діяльність у державній службі.

Крім цього керівник апарату несе відповідальність за додержання ним особисто та працівниками апарату суду вимог законів України «Про засади запобігання і протидії корупції» та «Про правила етичної поведінки».

Керівник апарату суду, відповідно до ч. 2 ст. 149 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», **інформує** збори суддів про свою діяльність, а відповідно до п. 17 Типових положень про апарат місцевого, апеляційного судів, керівник апарату суду **звітує** перед зборами суддів про діяльність апарату суду. Законодавець не зовсім доречно використовує поняття «інформування», оскільки в етимологічному значенні «інформувати» означає «повідомляти про що-небудь; доводити до відома», а «звітувати» означає «письмово чи усно давати звіт про свою роботу, діяльність про стан чого-небудь». Отже, інформування передбачає більш вільне, необов'язкове надання інформації, ніж звітування, яке полягає у наданні повної інформації про діяльність. Тому при повідомленні керівником апарату суду про його діяльність зборам суддів більш доцільно використовувати поняття «звітує», оскільки воно передбачає обов'язковість, а також слід враховувати, що звіт приймається не до відома, а для можливості ухвалення рішень та реагування на результати роботи.

При аналізі взаємовідносин між зборами суддів та керівником апарату слід звернути увагу на таке повноваження зборів суддів, як можливість висловлення недовіри керівнику апарату суду. Так, у ч. 2 ст. 149 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» зазначено, що збори суддів можуть висловити недовіру керівникові апарату суду, що призводить до звільнення його з посади; п. 17 Типових положень про апарат місцевого, апеляційного судів конкретизує вказану норму, зазначаючи, що у зв'язку з висловленням недовіри керівник апарату суду звільняється з посади у порядку, встановленому ч. 3 ст. 149 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України та Закону України «Про державну службу».

Таким чином, виходячи з Типових положень про апарат місцевого, апеляційного судів, керівник апарату суду в разі висловлення зборами суддів йому недовіри звільняється шляхом надання доручення зборами суддів голові суду про внесення керівникові територіального управління Державної судової адміністрації України або, залежно від рівня суду, Голові Державної судової адміністрації України подання про звільнення керівника апарату суду з посади. А вже керівник територіального управління Державної судової адміністрації України або, залежно від рівня суду, Голова Державної судової адміністрації України ухвалює рішення про звільнення керівника апарату суду. Однак законодавством не передбачено, щоб зазначені суб'єкти були зобов'язані звільняти керівника апарату суду з посади без огляду на підстави і причини, з яких голова суду вніс подання про його звільнення. Виходячи з аналізу положень Закону України «Про судоустрій і статус суддів», керівник територіального управління Державної судової адміністрації України або, залежно від рівня суду, Голова Державної судової адміністрації України розглядає подання голови суду та на власний розсуд ухвалює рішення щодо звільнення керівника апарату суду із займаної посади. Слід звернути увагу, що повноваження зборів суддів висловлювати недовіру поширюється лише на керівників апаратів судів та не стосується їх заступників.

Стосовно ж впливу Голови Державної судової адміністрації України або, залежно від рівня суду, керівника територіального управління Державної судової адміністрації України на керівника апарату суду та його заступника, то, відповідно до ст. 147 і 148 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», він обмежується призначенням на посади за поданням голови відповідного суду та звільненням з цих посад, застосуванням за поданням голови відповідного суду заохочення або накладенням дисциплінарних стягнень відповідно до закону, а також присвоєнням керівникам апаратів, їх заступникам рангів державного службовця відповідно до законодавства про державну службу.

4. РОЛЬ КЕРІВНИКА АПАРАТУ СУДУ В УПРАВЛІННІ СУДОМ

4.1. Участь керівника апарату суду в стратегічному та поточному плануванні діяльності суду

Керівник апарату суду як менеджер складної багатофункціональної організації повинен дбати про її розвиток та постійне удосконалення. Для забезпечення досягнення цих цілей керівник апарату суду має здійснювати стратегічне планування діяльності суду. Адже суд як організація не може стояти на одному місці, він має розвиватися, змінюватися залежно від низки внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на його діяльність. Стратегічний план розвитку суду має обов'язково обговорюватися та узгоджуватися з головою суду та Державною судовою адміністрацією України.

Для ефективної організації діяльності апарату суду керівник апарату має оволодіти технологією і технікою стратегічного планування. *«Якщо хочеш розсмішити Бога, розкажи йому про свої плани»* – говорить народна мудрість про планування будь-чого. Та все ж люди розробляють стратегії, плани, програми. Том Лемберт, автор багатьох книг з менеджменту та професійний консультант, зазначає: *«Єдиний шлях довідатися про майбутнє – це винайти його»*. І стратегічне планування якраз ставить собі це за мету.

Стратегічне планування існує на різних рівнях:

- На особистісному рівні – успіху досягають ті, у кого є життєві плани і програма їх реалізації.
- На рівні організацій – більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та всередині фірм і корпорацій.

- На рівні територій – регіони розвиваються згідно з прийнятими стратегіями і планами.

- На рівні країни – понад 40 країн розвивають свою економіку, різні сфери за допомогою системи п'ятирічних планів.

Сьогодні існує потреба у формуванні цілісної системи державного стратегічного планування розвитку України з урахуванням світових та вітчизняних тенденцій. Науковці та практики визнають, що прийняття та реалізація Закону України «Про державне стратегічне планування» дасть змогу:

- впровадити програмно-цільовий метод у практику діяльності органів виконавчої влади;

- розробляти документи стратегічного планування, які будуть відповідати сучасним вимогам розвитку країни;

- використовувати формалізований стандарт структури та порядку розроблення документів з питань економічної, соціальної та адміністративної політики;

- ліквідувати або скоротити розрив між завданнями, що визначаються як першочергові та необхідні, й фінансовими ресурсами, що закладаються в проект.

Щодо судової гілки влади, то стратегічне планування відіграє велику роль у створенні такого контексту для ефективного функціонування суду, який враховував би очікування суспільства та забезпечував розробку стандартів, що відображали б основні цінності судової системи і служили б для визначення вимог щодо ефективності роботи суду. Стратегічне планування в судовій гілці влади – це управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями, потенційними можливостями і шансами у сфері судочинства. 21 грудня 2012 року Рада суддів України затвердила Стратегічний план розвитку судової влади України на 2013–2015 роки. Стратегічне планування діяльності окремого суду має враховувати положення загального стратегічного плану розвитку судової влади.

Науковці й практики, аналізуючи стан роботи судів, дійшли висновку, що реформування судової системи України потребує: по-перше, *розробки стратегічного плану для судової гілки влади у світлі основних цінностей, що закладаються при стратегічному плануванні*; по-друге, *визначення вимог до стратегічного плану, а також очікуваних результатів*; по-третє, *визначення основних засад, принципів, цілей та сфер діяльності, що повинні бути враховані при створенні стратегічного плану*.

Стратегічний план розвитку суду має враховувати місію та базові цінності судової системи в цілому. Однак існує специфіка стратегічного планування на рівні суду, яка полягає у наступному:

- в стратегічному плануванні значну роль відіграють суб'єктивні ціннісні установки керівника апарату суду;
- загальний можливий діапазон альтернатив у стратегічному плануванні значно ширший, ніж в оперативному чи поточному (річному) плані робіт;
- стратегічне планування більшою мірою характеризується невизначеністю (ризиків в рамках стратегічного планування оцінити складніше);
- для стратегічного планування необхідний великий обсяг інформації про зовнішні умови, у той час як поточне планування більше базується на внутрішньому аналізі, а також на інформації про події, що відбулися;
- стратегічне планування охоплює більш тривалий період, ніж оперативне і поточне;
- стратегічне планування зазвичай стосується організації в цілому і всіх її активів, у той час як поточне чи оперативне планування спрямоване на здійснення виконавських завдань організаційними ланками нижчого рівня;
- стратегічні плани структуруються зазвичай у глобальному масштабі й містять, порівняно з іншими, менше деталей.

Стратегічний план визначає стратегію діяльності особи, організації, країни, території у довгостроковій перспективі (мінімум на 3–5 років). Він базується на результатах зовнішнього та внутрішнього оцінювання, містить плани на майбутнє, випрацювані шляхом консенсусу, включає конкретні цілі та завдання, описані конкретними термінами – що саме має бути виконано, коли, ким, яким чином.

Успішний стратегічний план зазвичай містить такі складові:

- Відомості про бачення, місію та цінності.
- Аналіз, який включає ідентифікацію зацікавлених осіб, аналіз сильних та слабких сторін суб'єкта, а також його досягнень.
- Цілі, яких суб'єкт хотів би досягти у наступні 3–5 років.
- Строки досягнення поставлених цілей.
- Оцінку очікуваних результатів.

Важливо перед самим процесом планування дати відповіді на такі запитання:

- Для чого створюється стратегічний план?
- Яким чином він зможе допомогти нам?
- Чи буде він кращим за систему планування, яку ми використовуємо зараз?
- Чи віддані цій справі люди, які обіймають керівні посади?
- Скільки він буде нам коштувати у сенсі витрат часу та зусиль персоналу?
- Хто повинен увійти до складу команди планування?
- Чи має хтось досвід стратегічного планування?
- Чи думаємо ми, що зможемо це зробити?
- Чи бажаємо ми ухвалити рішення стосовно нашого майбутнього?

Після того як ви дасте позитивні відповіді на ці запитання, можете сміливо розпочинати процес стратегічного планування.

Керівникові апарату суду варто звернути увагу на шість рекомендацій, наданих експертами з різних країн:

• Стратегічне планування – це спосіб мислення та процес, який відбувається постійно. План ніколи не буває досконалим або завершеним.

• Намагайтеся зробити процес планування простим та керованим.

• Залучіть керівників організації. Не делегуйте процес планування персоналу чи консультантам.

• Заохочуйте творчість, інноваційність, уяву радше, ніж сліпе дотримання етапів планування.

• Не пристосовуйте стратегії без вдумливого розгляду шляхів їх реалізації.

• Стратегічне планування собі як таке не є кінцевим результатом; це засіб допомогти апарату суду виконати свою місію.

Враховуючи ці рекомендації, керівник апарату суду в процесі стратегічного планування може здійснювати усі кроки процесу планування, пристосовувати процедури до потреб апарату суду та його персоналу.

Крок 1. Визначення перспектив включає бачення ідеального майбутнього і створення для апарату суду чіткої перспективи розвитку. Керівник апарату суду, піднявшись у дещо ідеальний світ, має знайти відповіді, перш за все, на такі запитання:

• Яким буде суд через 5-15 років?

• Які послуги користуватимуться попитом?

• Хто на той час працюватиме разом із вами?

• Якою буде кваліфікація та освітній рівень цих людей?

• Що впливатиме на їхні стосунки та поведінку?

• На які цінності тоді спиратиметься апарат суду?

• Яким буде культурний рівень апарату суду?

• Чи буде подобатися вам працювати в апараті суду в майбутньому?

• Як будуть виглядати працівники апарату суду в очах інших?

• Як ставитимуться до апарату суду громадськість, сторони у справах тощо?

Склавши перелік головних моральних цінностей і принципів організації, керівник апарату суду зможе у подальшому відповідним чином будувати свою роботу.

Крок 2. «Тут і зараз» або SWOT-аналіз. Основними стратегічними питаннями є такі три:

1. Де ми є зараз?
2. Де ми хочемо бути?
3. Як нам туди потрапити?

Типовими запитаннями, які ставляться для оцінки зовнішнього середовища апарату суду, є такі:

Яким є апарат суду станом на сьогодні?

Чи є зміни серед персоналу і які?

Яким є вплив існуючих тенденцій на майбутнє апарату суду?

Які інші організації надають послуги апарату суду і які саме послуги вони надають?

Які потреби існують на сьогодні?

Які потреби можуть виникнути завтра?

Крок 3. Визначення цілей та завдань. Конкретні цілі, які мають бути досягнуті, визначаються, щоб допомогти апарату суду перейти від існуючого до бажаного стану. Стратегічні цілі визначаються на основі аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів (сильних якостей, слабких місць, можливостей та загроз), і для апарату кожного суду вони свої. Вони визначають шлях, яким рухатиметься організація. Стратегічні цілі повинні:

- *чітко вказувати напрямок розвитку;*
- *бути реалістичними;*
- *бути орієнтованими на результати.*

Іншими словами, цілі повинні бути «розумними» (від англ. smart – розумний) або SMART (*Specific* - конкретні, *Measurable* - вимірювані, *Achievable* - досяжні, *Realistic* - реальні, *Timely* - своєчасними), тобто їм мають бути притаманні такі риси, як **визначеність, вимірність, досяжність, реалістичність, своєчасність.**

Після постановки стратегічних цілей керівнику апарату суду слід визначити завдання. Керівник зробить помилку, якщо почне планування із завдань, бо він невдовзі усвідомить, що це приносить лише короткочасний успіх. Завдання мають узгоджуватися зі стратегічними цілями, а останні мають відповідати місії апарату суду.

Завдання – це детальний план досягнення стратегічної цілі. Після визначення завдань потрібно проаналізувати, що необхідно для їх виконання.

Крок 4. Процес оцінювання та перегляду плану. Оцінка та перегляд повинні починатися з перших кроків створення стратегічного плану, щоб забезпечити адекватну основу для подальшого розвитку. До того ж оточення не є статичним під час розробки стратегічного плану. Перегляд може бути викликаний змінами, які відбуваються в зовнішньому оточенні чи пов'язані зі змінами персоналу, фінансовими можливостями, потребами.

Оцінка результатів. Слід чітко визначити, хто персонально відповідає за кожну справу. Це дуже важливо для моніторингу за успіхами окремих працівників. Через певні проміжки часу кожен керівник апарату суду має переглядати й своє бачення та свою місію і відповідним чином оцінювати і коригувати свою роботу й роботу підлеглих.

Крок 5. Реалізація плану. Виконання плану є реальною перевіркою бачення майбутнього організації та тестом на організаційну спроможність досягнути поставлені цілі.

Виконання плану може вимагати більшої конкретизації завдань, детального опису кроків, які варто здійснити для досягнення цілей. Увага при цьому більше спрямовується на короткострокові види діяльності, які ведуть до досягнення цілей. Виконання може також служити стратегічним засобом менеджменту, забезпечуючи як основу для розвитку персоналу, так і міцну основу для процесу оцінювання.

Стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля того чи іншого суб'єкта, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.

У свою чергу, *розробка планів як специфічний вид діяльності* — це послідовний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- встановлення цілей;
- визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їх реалізації;
- передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;
- організація виконання планових завдань;
- облік, контроль та аналіз виконання планових завдань.

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки вони зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольної-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами.

Мета стратегічного планування — встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування апарату суду. Реалізація цієї мети можлива, якщо стратегічне планування відповідає основним принципам.

Принципи, яким має відповідати стратегічне планування

- **Встановлення та ціле реалізація цілей** — усі заходи та шляхи їх здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, мають бути спрямовані на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів), за це відповідальна система планування. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які дають змогу досягти результатів.

- **Багатоваріантність, альтернативність та селективність** – реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи.

- **Глобальність, системність, комплексність і збалансованість** – орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готується система рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині організації.

- **Спадковість і послідовність** – стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку (про це йшлося під час розгляду «стратегічного набору») з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ.

- **Безперервність** – стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає організацію у початкову стадію.

- **Наукова та методична обґрунтованість** – використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища.

- **Реалістичність, досяжність** – врахування особливостей функціонування об'єкта, стосовно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів.

- **Гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію** – врахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються в організації згідно з етапами «життєвих циклів» (організації та пов'язаних із нею окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку.

- **Ефективність і соціальна орієнтованість** – забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням, над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем.

- **Кількісна та якісна визначеність** – планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;

- **Довгостроковість заходів** – орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до вжиття обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

Період (часові характеристики) стратегічного планування залежить від специфіки організації, її галузевої належності, рівня невизначеності та динамічності середовища. Збільшення «часового горизонту» не підвищує ефективності планів. Одним із факторів (особливо для малих організацій) підвищення якості планів є збільшення частоти планування (за рахунок корекції), вдосконалення змісту, що впливає суттєвіше, ніж подовжений період.

Керівнику апарату суду варто звернути увагу на **переваги стратегічного планування**, серед яких виділяються такі:

- зв'язок поточних рішень із майбутніми результатами, осмислення рішень (усупереч спонтанному сприйняттю) з прогнозуванням їх наслідків;
- орієнтування на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та існуючих обмежень;
- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності організації, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;
- свідома підготовка майбутнього і до майбутнього;
- розподіл відповідальності не лише за напрямками діяльності, а й за поточною та майбутньою діяльністю.

Керівник апарату суду має враховувати, що стратегічному плануванню властиві характеристики, які в разі невдалого їх використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів. Мова йде про так звані **«пастки» стратегічного планування**, серед яких особливо небезпечні такі:

- підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів;
- надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізнілій реакції на довколишні зміни;
- розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;
- завищені очікування, розробка нереальних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей (у тому числі швидкості) здійснення змін;
- сподівання на знайдення «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів замість застосування системного підходу до реалізації стратегічної діяльності.

У керівника апарату суду при практичному застосуванні системи стратегічного планування можуть виникнути **проблеми, які обумовлені такими недоліками**:

- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок – низький рівень обґрунтованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі на кшталт «Що буде, якщо...») тощо;
- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- догматична гіперболізація значення цифрових показників;

- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Стратегія і програма – це ті аспекти управління діяльністю апарату суду, які його керівник постійно має тримати в полі зору. При цьому **стратегія** – це, перш за все, ціль, а **програма** – інструмент її реалізації. Строк дії стратегії може перевищувати строк дії програми. Порядок розроблення державних цільових програм регулюється Законом України «Про державні цільові програми».

Стратегічне планування пов'язане зі стратегічним мисленням і діями. Стратегічне планування є корисним в організації та управлінні діяльністю будь-якої установи, включаючи апарат суду, лише за умови, що воно вдосконалює стратегічне мислення та дії керівника апарату, але воно їх не замінює. Вигода, яку потенційно дає стратегічне планування, полягає в тому, що особа отримує стимул до стратегічного мислення та дій. Пітер Друкер, відомий фахівець з питань менеджменту, в т.ч. стратегічного планування, зазначив: «Стратегічне планування має справу не з майбутніми рішеннями, а з майбутнім рішень, ухвалених сьогодні». Рішення, які приймає керівник апарату суду, мають бути обґрунтованими, тобто базуватися на всебічній інформації про апарат суду та його стратегічне бачення.

Крім стратегічного планування, з метою ефективного управління організацією та для забезпечення належного контролю за діяльністю персоналу апарату суду, керівник апарату має здійснювати поточне планування діяльності апарату суду. Це допоможе апарату суду виконувати поставлені завдання якісно та в строк.

4.2. Роль і завдання керівника апарату суду в організації документообігу в суді

Провідна роль у здійсненні організації та контролю за веденням діловодства в суді відведена керівнику апарату суду. Основоположними нормативними документами, які містять базові вимоги до ведення діловодства, є державні стандарти України⁸. Організація діловодства конкретного суду проводиться відповідно до Інструкції з діловодства суду⁹. За визначенням державних стандартів, **діловодство** є сукупністю процесів, що забезпечують документування управлінської інформації та організацію роботи зі службовими документами, тоді як **документообіг** відображає рух службових документів в установі від дати їх створення чи одержання до дати завершення виконання або надсилання.

Організація документообігу в суді є невід'ємною частиною діловодства.

Завдання керівника апарату в організації документообігу в суді полягає у належному організаційному забезпеченні двох паралельно існуючих процесів: судочинства та управлінсько-розпорядчої діяльності суду. Тому документообіг суду проводиться за загальнодержавними правилами, з урахуванням особливостей, встановлених процесуальним законодавством. Забезпечення надійної фіксації інформації про рух документів у суді на сучасному етапі неможливе без автоматизації технологічних процесів її обробки, що забезпечується автоматизованою системою документообігу суду¹⁰.

⁸ДСТУ 2732:2004 «Діловодство й архівна справа», ДСТУ 4163-2003 «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів», Державний класифікатор управлінської документації ДК 010-98, Правила роботи архівних підрозділів органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій, затверджені наказом Державного комітету архівів України від 16 березня 2001 року № 16.

⁹Накази Державної судової адміністрації України: «Про затвердження Інструкції з діловодства в апеляційному загальному суді» від 6.01.2006, № 1, «Про затвердження Інструкції з діловодства в місцевому загальному суді» від 27.06.2006, № 68, «Про затвердження Інструкції з діловодства в апеляційних і місцевих адміністративних судах» від 5.12.2006, № 155, «Про затвердження Інструкції з діловодства в господарських судах України» від 20.02.2013, № 28 та ін.

¹⁰ Положення про автоматизовану систему документообігу, затверджене рішенням Ради суддів України 26.11.2010, № 30.

Документообіг суду здійснюється шляхом: приймання, реєстрації, розгляду документів, опрацювання вхідних та відправки вихідних документів, здійснення контролю за виконанням документів, складання номенклатури і формування справ, готування справ до зберігання та користування. В документообігу суду розрізняють потоки вхідних, вихідних і внутрішніх документів.

Рух документів з питань управлінсько-розпорядчої діяльності суду організовується та контролюється керівником апарату на всіх етапах їх проходження у суді. Відносно судових (процесуальних) документів керівник апарату виконує лише організаційні функції на всіх етапах їх проходження. Контроль керівника апарату суду за проходженням судових документів реалізується лише на етапах приймання, реєстрації та надсилання вихідних судових документів (направлення судових справ). Організація розгляду і опрацювання, складання і формування судових документів у справи, їх використання і контроль за виконанням **належить до повноважень судді**. В цьому випадку керівник апарату має забезпечити прозорість проведення судових процедур розгляду, оскільки на апарат суду покладено завдання інформаційного забезпечення проходження судових документів. Таким чином, керівник апарату суду здійснює управління процесом проходження всіх документів у суді та може вплинути на прискорення їх руху з метою зменшення тривалості їх проходження в суді.

Керівник апарату визначає чинники, які спричиняють підвищення або зниження темпів обороту справ у суді для визначення конкретних об'єктів впливу організаційного забезпечення процесу документообігу судових документів (справ). У такий спосіб керівник апарату опосередковано впливає на якість та ефективність судочинства.

До чинників, на які доцільно зважати при управлінні процесом руху судових документів (справ), належать:

- обсяг (характеристики) суду;
- типи справ, що належать до розгляду;
- практика розгляду справ за процесуальним порядком їх розгляду;

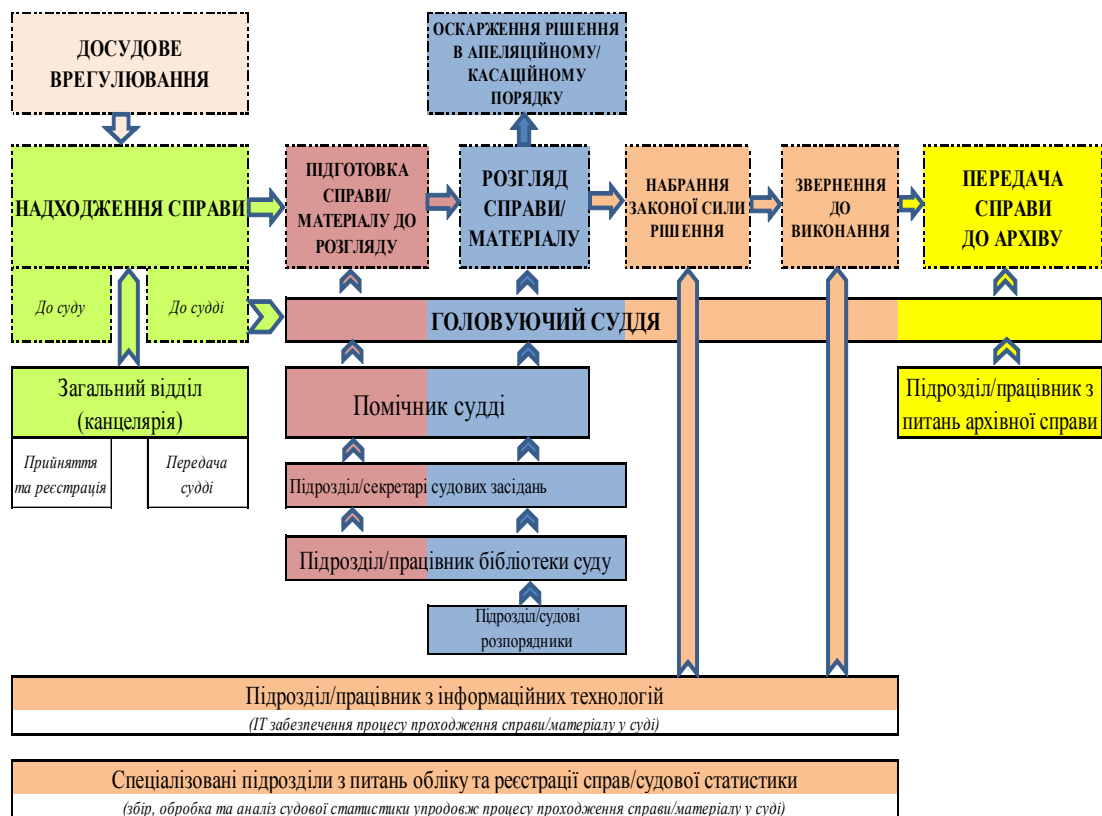
розгалуженість методів визначення та оцінки навантаження на суддів (особливо для здійснення автоматичного розподілу справ);

заформалізованість управління рухом справ, встановлена положеннями нормативно-правових актів.

Особливе місце серед зазначених чинників займають часові межі розгляду судових документів (справ), які вимірюються: часом розгляду справ, регламентованим процесуальним законодавством; розгалуженими методами визначення строків розгляду судових справ; часовими стандартами (нормами) розгляду судових документів (справ), встановленими або випрацюваними практикою.

За допомогою цих чинників керівник апарату має виробляти власні методи та інструменти впливу на проходження судових документів. При цьому необхідно вміти зосереджувати увагу не тільки на обсягах судових документів, а й мати уявлення про рух («життя») кожної конкретної справи в межах суду та судової системи в цілому. Таким чином, вимірюючи кількісні «завали» на певному етапі руху документів, керівник апарату матиме змогу оперативного втручання, а подекуди і запобігання критичним ситуаціям.

Робота керівника апарату суду в організації документообігу забезпечується чітким розподілом відповідних функцій між усіма структурними підрозділами суду за умови уникнення їх дублювання. Донесення керівником апарату суду до всіх працівників розуміння важливості роботи кожного щодо судової справи на кожній стадії її проходження є запорукою позитивних результатів діяльності всього апарату. Допоміжним матеріалом для виконання зазначених завдань у роботі керівника апарату суду є уніфікована схема проходження справи у суді.



Малюнок 2. Уніфікована схема (мапа) проходження справи у суді

Важлива роль у забезпеченні належної роботи керівника апарату суду в сфері документообігу належить систематичному моніторингу показників інформаційної системи про кількість: справ, що реєструються/подаються щороку/щокварталу/щомісяця; розглянутих справ щороку/щокварталу/щомісяця; нерозглянутих справ (залишок), що перебувають на розгляді на початку і наприкінці кожного періоду, зокрема на розгляді у кожній колегії суддів та у кожного судді з узагальненням причин затримок у розгляді тощо. Також в управлінні процесом проходження судових документів (справ) доцільно звертати увагу на узагальнену інформацію щодо стану розгляду справ; результатів останнього слухання справи; запланованих часових меж

розгляду/слухання справи; давності (тривалості) розгляду нерозглянутих справ тощо.

Базуючись на результатах моніторингу та узагальнень інформації щодо руху судових документів, керівник апарату суду має можливість прогнозувати проблеми, яких слід очікувати у майбутньому, та визначати потребу вжиття негайних заходів задля уникнення потенційних проблем; виявляти сильні та слабкі ланки у процесі документообігу; встановлювати причини проблемних затримок у розгляді судових документів (справ) задля їх оперативного усунення.

Керівнику апарату для забезпечення контролюючих функцій у роботі щодо документообігу суду доречно застосовувати такі методи: ранній контроль; тривалий контроль; стислий графік (мапування) запланованих та проведених подій; впровадження інноваційної діяльності на власний розсуд у межах наданих повноважень; формування очікувань і забезпечення слухання справ тоді, на коли вони призначені; розробка диференційованого підходу до вирішення судових справ.

Існуюча система управління в суді віддзеркалюється в організації документообігу. Разом із цим, саме документообіг дає можливість наочно побачити та оцінити ефективність системи управління, зокрема процесом проходження судових документів (справ). Отже, для всіх документопотоків суду організаційно-контролюючі підходи керівника апарату суду мають важливе значення та виражаються у найбільш доцільній технології обробки та послідовності виконання операцій у конкретних умовах функціонування суду.

4.3. Роль і завдання керівника апарату суду в організації роботи з ведення судової статистики

Ведення судової статистики є однією зі складових частин роботи суду. Організаційне забезпечення цієї роботи покладається на керівника апарату суду та контролюється безпосередньо головою суду. Судова статистика є однією з підгалузей державної статистики і має на меті

отримання всебічної та об'єктивної статистичної інформації про роботу судів, зокрема зі здійснення судочинства і забезпечення потреб держави та суспільства.

Згідно з ч. 2 ст. 149 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» керівник апарату суду відповідає за **належне** організаційне забезпечення суду, суддів, судового процесу та функціонування автоматизованої системи документообігу. Цим Законом не конкретизовано процес ведення судової статистики. Для організації цієї роботи в суді слід керуватися положеннями Закону України «Про державну статистику» та відповідними підзаконними актами¹¹ з питань збору (обліку) та обробки статистичних показників роботи місцевих та апеляційних судів. Аналогічна діяльність вищих спеціалізованих судів та Верховного Суду України регулюються внутрішніми розпорядчими документами цих судів та положенням про їх апарат. Значиме місце у нормативному підґрунті ведення судової статистики відводиться Положенню про автоматизовану систему документообігу. Останнім часом в Україні набувають поширення Принципи Європейської комісії з ефективності правосуддя (ЄКЕП) про обсяг та зміст судової статистики від 10-11 грудня 2008 року.

Законодавча база щодо ведення судової статистики пов'язана з реалізацією принципів, за якими побудована судова система України: спеціалізацією, інстанційністю, територіальністю, а також із реформуванням судової системи, яке відбувалось упродовж останніх 10 років, а саме:

- створенням системи адміністративних судів;
- зміною повноважень загальних судів;

¹¹ Накази Державної судової адміністрації України: «Про затвердження Інструкції з діловодства в апеляційному загальному суді» від 6.01.2006, № 1, «Про затвердження Інструкції з діловодства в місцевому загальному суді» від 27.06.2006, № 68, «Про затвердження Інструкції з діловодства в апеляційних і місцевих адміністративних судах» від 5.12.2006 № 155, «Про затвердження Інструкції з діловодства в господарських судах України» від 20.02.2013, № 28, «Про затвердження форм звітності про розгляд апеляційними та місцевими (крім господарських) судами судових справ і матеріалів та Інструкції щодо їх заповнення і подання» від 05.06.2006, № 55, «Про затвердження Типового положення про апарат місцевого, апеляційного судів» від 28.09.2012, № 115, наказ Міністерства статистики України «Про затвердження інструкції про порядок виправлення звітних даних у випадках виявлення приписок та інших перекичень у державній статистичній звітності» від 10.05.1994, № 94.

утворенням відповідних вищих спеціалізованих судів тощо.

Ведення судової статистики є різновидом державної статистичної діяльності, яка включає сукупність дій, пов'язаних із проведенням державних статистичних спостережень та наданням інформаційних послуг, спрямованих на збирання, опрацювання, аналіз, поширення, збереження, захист та використання статистичної інформації, забезпечення її достовірності, а також удосконалення статистичної методології.

Теоретичним підґрунтям такої роботи в суді слугує методологія статистичного дослідження, за допомогою якого виявляють та вимірюють закономірності ведення судочинства. Так, до етапів статистичного дослідження відносять:

1. Підготовчий етап, на якому розв'язуються організаційні та програмно-методологічні питання. Стосовно діяльності місцевих та апеляційних судів цей етап забезпечується Державною судовою адміністрацією України, а у вищих спеціалізованих судах та Верховному Суді України – безпосередньо цими судами.

2. Етап збору інформації (статистичного спостереження) проводиться шляхом фіксації (обліку) статистичних показників стосовно ознак, які характеризують здійснення судочинства, тобто процесуально значимих дій суду з моменту надходження справи до завершення її розгляду.

3. Етап обробки зібраної інформації полягає у групуванні та зведенні статистичних даних щодо здійснення судочинства. На цьому етапі особлива увага приділяється контролю та забезпеченню достовірності статистичних даних.

4. Етап аналізу опрацьованих статистичних даних реалізується в обрахуванні узагальнюючих показників та проведенні науково-практичного аналізу судами апеляційної або касаційної інстанцій та Верховним Судом України. Разом із цим суди першої інстанції можуть використовувати цей етап для оцінки та підвищення ефективності діяльності суду.

5. Етап оприлюднення результатів статистичного дослідження

дає можливість презентувати здійснену судом роботу за певний період широкому загалу суддівської спільноти та громадськості для створення позитивного іміджу судів.

Ведення судової статистики апаратом суду відповідає 2-5 етапам статистичного дослідження з відправлення правосуддя в державі. Обов'язковими умовами успішності статистичного дослідження, зокрема у сфері судочинства, є нерозривний (хронологічний) взаємозв'язок усіх його етапів та якісне виконання завдань на кожному з етапів для отримання вірогідних результатів на наступному.

Керівнику апарату суду необхідне чітке уявлення про особливості та технології процесу ведення судової статистики для оптимізації витрат ресурсів на забезпечення цієї роботи.

Особливе місце в роботі керівника апарату суду відведено належному функціонуванню автоматизованої системи документообігу суду, яка завдяки відповідним комп'ютерним програмам забезпечує підготовку статистичних даних. На сучасному етапі автоматизації технологічних процесів обробки інформації в суді керівнику апарату належить забезпечити актуальний стан відповідних комп'ютерних програм та, у разі виявлення технічних недоліків функціонування, вживати невідкладних заходів для їх усунення. Необхідною умовою для забезпечення достовірності статистичних даних є своєчасне внесення інформації до баз даних відповідних комп'ютерних програм. Керівник апарату в організації ведення судової статистики повинен приділяти значну увагу забезпеченню взаємодії підрозділів з питань ведення судової статистики та інформаційних технологій. Злагоджена робота цих підрозділів дасть можливість здійснити в суді перехід від ригідного стану ведення судової статистики до більш гнучкого та мобільного. Це значно розширить можливості отримання оперативної поточної інформації на запит із баз даних автоматизованої системи документообігу. Наявність актуальної (не застарілої) інформації про стан справ у суді дає можливість керівнику апарату змінити вектор аналізу підсумків роботи

суду з підбиття підсумків роботи, які суд/апарат уже має за певний період, на прогнозування та планування результатів роботи суду/апарату заздалегідь. Використовуючи всі можливості та потужності автоматизованої системи документообігу, керівник апарату забезпечує ефективне управління процесом проходження справ у суді та сприяє підвищенню темпів їх проходження через усю судову систему.

Впливовими факторами визначення завдань керівника апарату суду в організації роботи з ведення судової статистики є сфери забезпечення діяльності суду, судді та судового процесу. До них належать:

- організаційне забезпечення;
- документальне забезпечення;
- інформаційно-технічне забезпечення;
- кадрове забезпечення;
- матеріально-технічне забезпечення;
- фінансове забезпечення.

Таким чином, законодавчі вимоги, теоретичні основи та напрацьовані технології ведення судової статистики окреслюють завдання керівника апарату суду щодо забезпечення:

організаційних питань ведення судової статистики, яке полягає у фіксуванні засад виконання цієї роботи в розпорядчих документах суду (положенні про апарат суду, положеннях структурних підрозділів суду) в конкретних умовах функціонування суду, удосконалення статистичної методології, використання статистичної інформації, у тому числі для надання інформаційних послуг;

належного та своєчасного документування процесів збору, опрацювання, аналізу та поширення статистичних даних;

формування статистичної звітності про роботу суду та оглядів статистичних даних за підсумками діяльності суду;

достовірності статистичних даних про роботу суду, вжиття невідкладних заходів для виправлення звітних даних у випадках виявлення приписок та інших перекручень у державній статистичній звітності;

інформаційно-технічної підтримки обліку, опрацювання та узагальнення статистичних даних для їх захисту та подальшого збереження;

оптимального кадрового складу підрозділів та функціональних обов'язків відповідальних працівників апарату суду для ведення судової статистики з урахуванням поточного стану інформаційно-технічної підтримки та аналітичних здібностей відповідального персоналу, з чітким відображенням функціональних обов'язків з питань судової статистики у посадових інструкціях відповідних категорій працівників;

належного (необхідного) матеріально-технічного та фінансового стану на всіх етапах статистичного дослідження судочинства та роботи суду, визначених чинним законодавством та досвідом статистичної практики, сформованої в суді.

Керівник апарату на підставі отриманих даних судової статистики використовує отриману аналітично-статистичну інформацію про здійснення судочинства за такими основними напрямками:

- вивчення та узагальнення судової практики, випрацювання вищими спеціалізованими судами та Верховним Судом України правових позицій для судів нижчої ланки, випрацювання законодавчо-правових позицій для суб'єктів законодавчої ініціативи тощо;

- обґрунтування потреб у фінансуванні з державного бюджету та пояснень відхилень за результатами використання бюджетних коштів, формування економічних показників діяльності суду (продукту, ефективності та якості);

- визначення навантаження на суддів, рівня розгляду справ, вивчення судами апеляційної та касаційної інстанцій якості роботи судів нижчої ланки;

- прийняття управлінських рішень за напрямками діяльності суду (в тому числі контролю за рівномірністю автоматичного розподілу справ між суддями, щодо затримок у розгляді судових справ, дотримання процесуальних строків розгляду справ, моніторингу нерозглянутих справ, причин тривалого розгляду судових справ тощо);

➤ прогнозування та планування заходів задля попередження критичних ситуацій у роботі суду, в тому числі організаційному забезпеченні діяльності.

На завершення слід зауважити, що керівнику апарату суду будь-якого рівня бажано розглядати сухі статистичні цифри як інструмент (джерело) отримання різноманітної інформації про стан судочинства та роботи суду в цілому, і тоді стане у нагоді вислів *«Хто володіє інформацією, той володіє світом»...*

4.4. Роль і завдання керівника апарату суду в налагодженні ефективної взаємодії та співпраці між окремими підрозділами суду

Суд є органом державної влади, який вирішує конкретні спори між конкретними суб'єктами права. В цьому полягає виконання його зовнішньої функції. Головна місія суду – відправлення правосуддя й забезпечення захисту прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб. Покладаючи на суди таку важливу місію, суспільство відповідно очікує, що суд буде **доступним, справедливим, ефективним**. Це означає відсутність перешкод для звернення громадянина до суду, гласність судового процесу, доступність інформації про діяльність суду, своєчасність та справедливість прийнятого рішення.

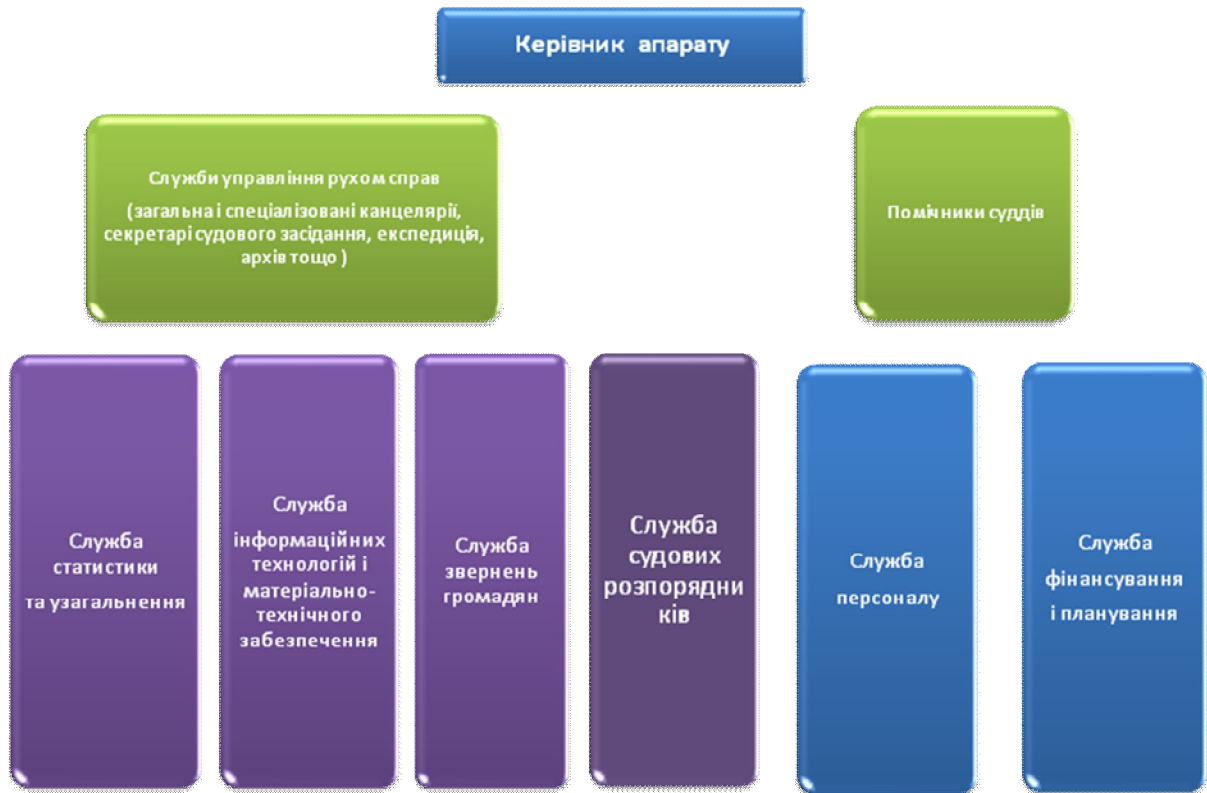
Водночас суд виконує і внутрішню функцію, виступаючи як організація людей, котрі забезпечують його діяльність. Таким чином, розглядаючи судову установу як організацію людей, ми умовно відділяємо процесуальну функцію від організаційної.

Ключовою фігурою в організації роботи колективу апарату суду і його інфраструктури для успішного виконання судом зовнішньої функції виступає керівник апарату, який наділений необхідними повноваженнями і засобами впливу на внутрішню (організаційну) функцію суду. Адже взаємодія громадян з працівниками суду більшою мірою

впливає на довіру до судової системи і впевненість у ній, ніж результати вирішення справ. Важливо пам'ятати, що якість судового адміністрування може впливати на загальне сприйняття справедливості судового розгляду. **«Законність більше визначається відчуттям СПРАВЕДЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ, ніж результатом вирішення справи».** (Том Р. Тайлер). Ст. 149 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» визначає правовий статус керівника апарату суду, який несе персональну відповідальність за належне організаційне забезпечення суду, суддів та судового процесу, функціонування автоматизованої системи документообігу.

Деталізуючи статус керівника апарату суду та широке коло його функціональних обов'язків, відповідна посадова інструкція визначає пріоритетним завданням судового адміністратора здійснення безпосереднього керівництва роботою апарату суду, належне організаційне забезпечення суду, суддів та судового процесу, забезпечення організованості та злагодженості у роботі підрозділів суду, працівників апарату суду, їхню взаємодію у виконанні завдань, покладених на апарат суду з організаційного забезпечення діяльності суду.

КОМПОНЕНТИ СУДУ Структура апарату



Малюнок 3. Структура апарату суду

Суть організаційного забезпечення можна визначити як види діяльності, що створюють умови для справедливого і своєчасного судового розгляду. Ці умови поділяються на **внутрішні** (планування роботи та координація дій окремих працівників та структурних підрозділів апарату суду для забезпечення судового розгляду) та **зовнішні** (створення оптимальних стосунків з усіма учасниками судового процесу).

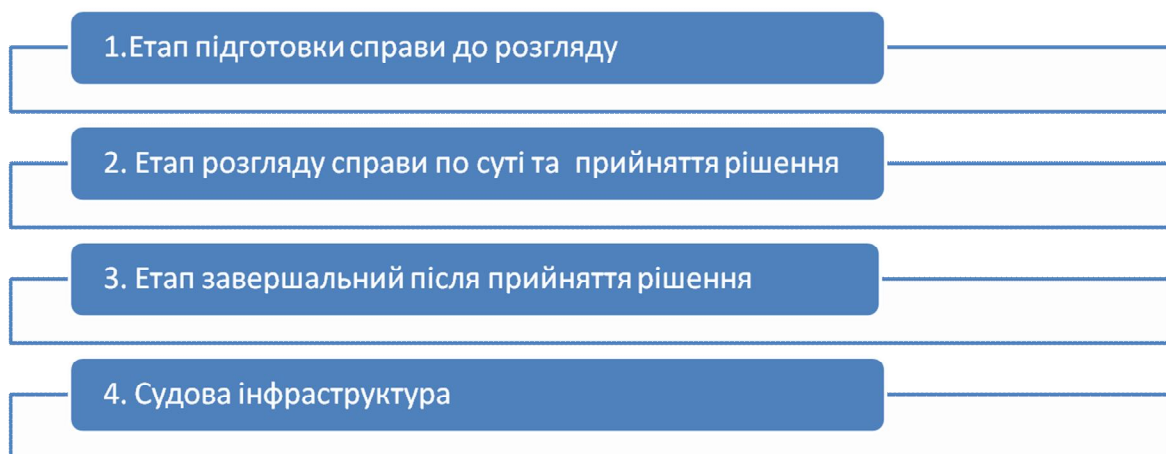
Організаційне забезпечення діяльності суду базується на таких принципах:

- *Визначальна роль загальної мети суду – справедливий та неупереджений судовий розгляд.*
- *Раціональне використання ресурсів.*
- *Пріоритетність потреб та інтересів користувачів судових послуг.*
- *Відповідність вимогам нормативно-правових актів, що регулюють діяльність суду, та встановленим судовим процедурам.*
- *Здоровий глузд, врахування контексту, особливостей та специфічних обставин судового розгляду.*
- *Моніторинг та оцінювання якості організаційного забезпечення.*

Таким чином, головним завданням керівника апарату є управління судом, а саме забезпечення його самоорганізації за допомогою відповідних методів, способів, технологій, процедур прийняття рішень. Основою ж ефективного адміністрування є наявність у керівника апарату управлінських знань і чітке уявлення про суть усіх виробничих процесів у кожному з підрозділів на будь-якому етапі руху судової справи у суді. Керівник апарату має бути добре обізнаний з основними компонентами суду і вміти забезпечувати ефективну взаємодію всіх служб у відповідь на зміни, зумовлені прийняттям нових законодавчих актів або правил, що регулюють судові процедури, запровадженням нових технологій, очікуваннями суспільства.

Основні компоненти суду можна визначити як три основні етапи проходження судової справи: 1) підготовка до розгляду; 2) розгляд по суті та 3) прийняття рішення, завершальний етап; четвертою складовою виступає судова інфраструктура.

ОСНОВНІ ЕТАПИ СУДОВОГО ПРОВАДЖЕННЯ



Малюнок 4. Основні етапи проходження справи у суді

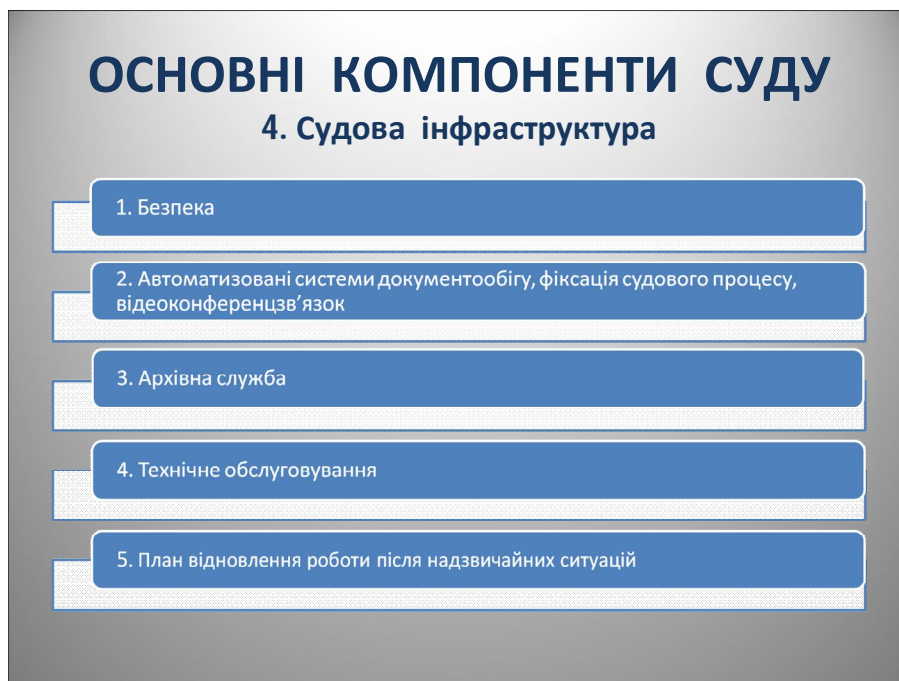
Для того щоб визначити роль керівника апарату на кожному з етапів, більш детально розглянемо кожен із них.

Етап підготовки справи до розгляду включає: 1) прийом документів (справи), реєстрацію в загальній канцелярії; 2) реєстрацію провадження по справі в спеціалізованій канцелярії, забезпечення автоматичного розподілу справ між суддями; 3) передачу справи судді.

Другий етап: 1) відкриття провадження по справі, прийняття до розгляду, підготовчі дії; 2) призначення справи до розгляду; 3) розгляд справи по суті; 4) ухвалення рішення у справі.

Третій етап завершує процес проходження судової справи через суд і містить такі складові (на прикладі місцевого суду): 1) належне оформлення провадження, відправка електронної копії рішення до Реєстру судових рішень, передача справи до канцелярії; 2) направлення

(видача) копії судового рішення учасникам судового процесу, виконання невідкладних процесуальних дій; 3) направлення рішення до виконання; 4) передача справи на зберігання до архіву.



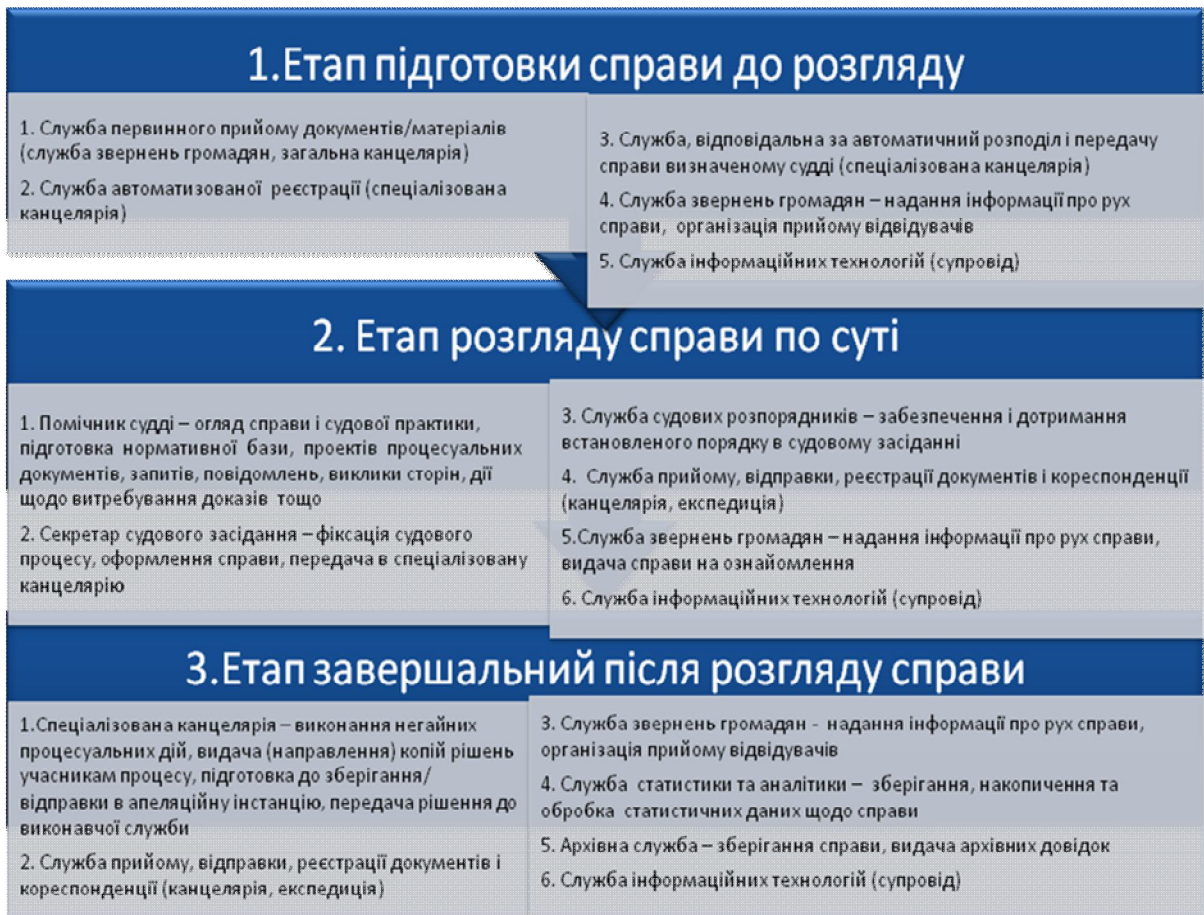
Малюнок 5. Судова інфраструктура

Завданням четвертого етапу роботи суду – судової інфраструктури – є забезпечення комфортного та безпечного середовища для роботи судової установи, чітка організація робочих процесів, зберігання документів, що мають юридичну силу, підтримка діяльності суду під час надзвичайних ситуацій, природного лиха, громадських заворушень тощо.

Виходячи з вищенаведеного, можна стверджувати, що організаційне забезпечення суду полягає у координації і взаємодії всіх служб довкола процесу проходження в суді справи. Тобто до суду надходить звернення, належним чином оформлене в судову справу з пакету документів, яке ініціює вирішення певного спору, а виходить судове рішення, яке цей спір розв'язує. Відповідно, на кожному етапі руху справи задіяні певні служби (підрозділи або окремі працівники апарату) з чітко визначеними

функціями, завданнями і налагодженими взаємозв'язками. І в результаті управлінської діяльності цей процес, що включає вищезазначені компоненти, спрямовується у заданому напрямку.

КОМПОНЕНТИ СУДУ Проходження справи в апараті



Малюнок 6. Проходження справи в апараті суду

Саме керівнику апарату відведена ключова роль у забезпеченні організованості та злагодженості у роботі підрозділів суду, працівників апарату суду, їх взаємодії у виконанні покладених на апарат суду завдань.

Так, досягненню головної мети – побудові доступного, справедливого, ефективного суду сприяє дотримання важливого принципу управління судом, який полягає у належному розподілі навантаження між суддями та працівниками апарату, забезпеченні простого і зручного доступу громадян до канцелярії суду, веденні на належному рівні обліково-статистичної роботи, оперативному розгляді звернень та інформаційних запитів громадян, дотриманні етичних стандартів у роботі, широкому запровадженні інформаційних технологій. За таких умов забезпечується доступний і справедливий розгляд максимально можливої кількості справ з мінімально можливими витратами часу і ресурсів, що повністю відповідає очікуванням суспільства.

4.5. Роль і завдання керівника апарату суду в організації фінансового та матеріально-технічного забезпеченні діяльності суду

Фінансове забезпечення судів є одним із загальнодержавних елементів, покликаних створити належні умови для незалежного здійснення правосуддя. Засади та порядок фінансування судів регулюються нормами ст. 142-143 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», низкою міжнародних актів, Конституцією України, Бюджетним кодексом України та іншими законодавчими актами. Для судів загальної юрисдикції встановлено порядок фінансування судів згідно з кошторисами і щомісячними розписами видатків, затвердженими відповідно до вимог згаданого Закону, у межах річної суми видатків, передбачених Державним бюджетом України на поточний фінансовий рік, у порядку, встановленому Бюджетним кодексом України.

Існуючий порядок фінансування судів є підґрунтям для організаційного забезпечення роботи апарату суду на чолі з керівником апарату суду.

Першочерговою функцією керівника апарату суду в частині фінансового забезпечення апарату суду визначено розробку проекту кошторису видатків на утримання суду. Цей напрямок діяльності забезпечує виконання першого з етапів загального бюджетного процесу судової гілки влади, до якого входять:

- складання проектів бюджетів;
- розгляд проекту та прийняття закону про Державний бюджет України;
- виконання бюджету, включаючи внесення змін до закону про Державний бюджет України;
- підготовка та розгляд звіту про виконання бюджету.

Під час підготовки та складання проекту кошторису судів доцільно використовувати різні показники і статистичні дані, орієнтуватися на граничні обсяги видатків бюджету та надання кредитів із бюджету загального фонду проекту відповідного бюджету на наступний рік. Також слід звертати увагу на інструкції з підготовки бюджетних запитів, що розробляються і доводяться Міністерством фінансів України до головних розпорядників бюджетних коштів¹². Ці інструкції містять організаційні, фінансові та інші обмеження, яких зобов'язані дотримуватися всі розпорядники бюджетних коштів у процесі підготовки бюджетних запитів. У цьому процесі місцеві та апеляційні суди належать до розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня, оскільки у своїй діяльності підпорядковані відповідному головному розпоряднику – Державній судовій адміністрації України, через якого координується фінансування цих судів.

Процедура підготовки проекту кошторису (бюджетного запиту) складається з:

- підготовки загальної інформації про суд;
- відображення статистичних даних про розгляд справ судом;

¹² Верховний Суд України, вищі спеціалізовані суди – щодо фінансового забезпечення діяльності цих судів, Державна судова адміністрація України – щодо фінансового забезпечення діяльності всіх інших судів загальної юрисдикції та інших судових органів.

➤ проекту кошторису суду на рік.

Підготовка бюджетних запитів проводиться з урахуванням звітів про виконання попередніх паспортів бюджетних програм та висновків за результатами аудиту фінансово-господарської діяльності суду (за їх наявності).

Під час забезпечення цього етапу бюджетного процесу основним завданням для керівника апарату постає завдання з визначення потреб у видатках, при проектуванні яких доцільно враховувати:

збільшення кількості суддів та працівників апарату суду, розмір суддівської винагороди, пов'язаної з підвищенням мінімальної заробітної плати, розмір видатків на оплату праці працівників апарату суду згідно з положеннями відповідних нормативно-правових актів, зокрема щодо порядку проведення індексації грошових доходів населення тощо;

забезпечення суду засобами фіксації судового процесу, запровадження відеокоференцзв'язку, заміну металевих огорожень на скляні у залах судових засідань в місцях утримання підсудних тощо;

створення комплексної системи захисту інформації та ліцензування комп'ютерних програм тощо;

забезпечення комунальних та платежів за енергоносії, плати за оренду приміщень суду тощо.

На етапі виконання бюджету керівник апарату значну увагу приділяє організаційному забезпеченню бухгалтерського обліку та фінансово-господарської діяльності. Сприяти виконанню цього завдання покликане забезпечення раціонального та цільового використання грошових коштів і матеріалів; проведення банківських операцій, операцій, пов'язаних із рухом коштів та товарно-матеріальних цінностей; дотримання в суді вимог фінансової, касової і розрахункової дисципліни.

Організаційне забезпечення бухгалтерського обліку здійснюється відповідно до широкої нормативної бази, яка регулює порядок обліку основних засобів та товарно-матеріальних цінностей у суді. Так, керівнику апарату суду слід приділяти увагу:

➤ строкам корисної експлуатації на однотипні основні засоби;

- порядку оприбуткування лишків, які надійшли в натуральній формі;
- правильності оприбуткування земельної ділянки, на території якої знаходиться суд;
- обліку періодичних видань;
- обліку службового житла;
- питанням щодо обліку власного майна працівників суду;
- питанням використання автотранспорту в бюджетній установі (оренда автомобіля, списання пального тощо).

З процесами фінансового забезпечення діяльності суду нерозривно пов'язане матеріально-технічне забезпечення суду, яке здійснюється в межах наявних коштів. Керівник апарату суду при виконанні організаційних заходів із проектування потреб суду та при подальшому використанні виділених бюджетних коштів на підтримання матеріально-технічної бази суду повинен враховувати фактичні та обґрунтовані потреби суду.

Керівнику апарату суду для здійснення організаційних заходів з метою підтримання приміщень суду в стані, придатному для їх належного функціонування, проведення капітального та поточного ремонтів слід приділяти увагу питанням з визначення цін при укладанні договорів на проведення капітального будівництва, реконструкції, поточного ремонту та проведення експертизи проектно-кошторисної документації.

На останньому етапі бюджетного процесу паралельно з підготовкою фінансової звітності суду проводиться підготовка звіту про виконання бюджету суду. Основною умовою підготовки фінансової та бюджетної звітності є відповідність їх даних аналогічним даним бухгалтерського обліку і звітності органів Державної казначейської служби України. Разом із цим, ця звітність повинна містити інформацію про всі проведені господарські операції, які відображалися в бухгалтерському обліку впродовж звітного періоду.

При підготовці фінансової та бюджетної звітності керівнику апарату доцільно врахувати такі аспекти:

- бюджетні зобов'язання можливі лише в межах бюджетних асигнувань, установлених кошторисами, а бюджетні фінансові зобов'язання за загальним фондом державного бюджету – в межах бюджетних асигнувань;

- своєчасність проведення претензійно-позовної роботи зі стягнення дебіторської заборгованості з боржників;

- своєчасність погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей;

- своєчасність вжиття заходів зі списання кредиторської заборгованості, строк позовної давності якої минув;

- своєчасність вжиття заходів зі списання дебіторської заборгованості, строк позовної давності якої минув.

Такими є ключові моменти організаційного забезпечення роботи керівника апарату в сфері фінансованого та матеріально-технічного забезпечення діяльності суду. Однак ситуація останніх років відзначається систематичним недофінансуванням судів, а тому вимагає від керівника апарату неабиякої життєвої та професійної мудрості для виконання покладених на нього завдань у сфері фінансового та матеріально-технічного забезпечення діяльності суду.

5. РОЛЬ І ЗАВДАННЯ КЕРІВНИКА АПАРАТУ СУДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ СУДУ

5.1. Основні завдання та функції апарату суду

Завдання апарату суду визначають, що належить робити апарату суду задля виконання вимог Закону України «Про судоустрій і статус суддів» та інших законодавчих актів, тоді як функції апарату суду обумовлені розв'язанням питання про те, яким чином досягається виконання завдань, визначених законодавцем. Функції апаратів судів загальної юрисдикції закріплені у відповідних положеннях про апарати цих судів¹³.

Основним завданням апарату суду, як визначено чинним законодавством¹⁴, є організаційне забезпечення роботи суду, що безпосередньо пов'язано із завданнями суду в цілому. Суд, здійснюючи правосуддя на засадах верховенства права, забезпечує кожному право на справедливий суд та повагу до інших прав і свобод, гарантованих Конституцією і законами України, а також міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. Завданням суду при здійсненні правосуддя є забезпечення захисту гарантованих Конституцією України та законами прав і свобод людини і громадянина, прав і законних інтересів юридичних осіб, інтересів суспільства та держави.

Здійснюючи організаційне забезпечення відправлення правосуддя (судочинства), апарат суду опосередковано забезпечує кожній фізичній

¹³ Положення про апарат Верховного Суду України, затверджене рішенням зборів суддів Верховного Суду України від 21.01.2011, Положення про апарат Вищого спеціалізованого суду України з розгляду цивільних і кримінальних справ, затверджене рішенням зборів суддів Вищого спеціалізованого суду України з розгляду цивільних і кримінальних справ від 26 жовтня 2010 року, № 3, Положення про апарат Вищого адміністративного суду України, затверджене рішенням зборів суддів Вищого адміністративного суду України від 27 грудня 2010 року, № 18, Положення про апарат Вищого господарського суду України, затверджене рішенням зборів Вищого господарського суду України 15 грудня 2010 року, Типове положення про апарат місцевого, апеляційного судів, затверджене наказом Державної судової адміністрації України від 28.09.2012, № 11.

¹⁴ Стаття 149 Закону України «Про судоустрій і статус суддів».

або юридичній особі право на справедливий суд та повагу до їхніх прав і свобод поряд із захистом інтересів суспільства та держави. Виконання завдань апарату суду здійснюється за напрямками, обумовленими потребами суду та суддів задля здійснення судочинства, що реалізуються в організаційному, документальному, інформаційно-технічному, кадровому, матеріально-технічному та фінансовому забезпеченні діяльності суду. Таке визначення завдань суду відповідає рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки в частині положень 33-35 та 37¹⁵ про те, що:

- кожна держава повинна виділяти судам достатньо ресурсів, приміщень та устаткування, щоб вони могли функціонувати відповідно до стандартів, викладених у ст. 6 Конвенції¹⁶, а також щоб судді могли ефективно працювати;

- суддів необхідно забезпечити інформацією, потрібною для прийняття відповідних процесуальних рішень, якщо такі рішення мають фінансові наслідки. Повноваження судді приймати рішення в окремій справі не має обмежуватися лише вимогою найефективнішого використання ресурсів;

- у судах має працювати кваліфікований допоміжний персонал;

- і органи влади, і судді повинні підтримувати ідею використання систем електронного розподілу справ і технологій зв'язку та передачі інформації.

Забезпечення реалізації принципу права кожного на справедливий судовий розгляд його справи вимагає від держави гарантій доступу до суду поряд із забезпеченням організації роботи судів та кількісного складу суддів, а також процесуальних гарантій щодо здійснення розгляду судових справ.

¹⁵ Додаток до Рекомендації CM/Rec (2010) 12 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки, ухваленої Комітетом Міністрів Ради Європи 17 листопада 2010 р. на 1098-му засіданні заступників міністрів, яка заміняє Рекомендацію Rec (94) 12.

¹⁶ Європейська конвенція про захист прав людини та основоположних свобод.

На формування завдань апарату суду особливо впливає необхідність забезпечення як судочинства, так і законодавчо встановлених потреб осіб, які його вчиняють – суддів під час здійснення судочинства та поза його межами. Задля виконання поставлених завдань функції апарату суду проявляються у наступних формах виконання:

- безпосередній (самостійній);
- опосередкованій (супровідній);
- спільній (з керівництвом суду, корпусом суддів, судовою адміністрацією тощо).

На формування обсягу функцій апарату суду впливає й покладення обов'язку з організаційного забезпечення судів на інших органів державної влади (органів внутрішніх справ, Служби безпеки, прокуратури тощо) та органів суддівського самоврядування (з'їзд суддів України, Рада суддів України, ради суддів спеціалізованих судів).

Аналіз нормативно-правових актів, якими визначено функції апарату суду, дає можливість звести їх до наступного загального змісту.

У частині **організаційного забезпечення діяльності суду** апарат суду

Здійснює: виконання наказів і розпоряджень голови суду, наказів керівника апарату суду; ведення судової статистики; аналіз судової практики та **формує** статистичні звіти про роботу суду й огляди статистичних даних про підсумки діяльності суду.

Забезпечує: підготовку аналітичних довідок, таблиць, узагальнень з питань судової статистики; розроблення проектів відповідних актів стосовно організації внутрішньої діяльності суду; організацію та проведення судових засідань, робочих нарад, міжнародних зустрічей, прес-конференцій та інших заходів; облік та узагальнення пропозицій і зауважень, висловлених на зборах суддів суду; організацію прийому громадян, розгляд їхніх пропозицій, заяв і скарг, що надходять до суду.

Бере участь у: підготовці проектів перспективних і поточних планів роботи суду, забезпеченні їх виконання, готує аналітичні матеріали щодо їх реалізації; роботі з планування та проведення мобілізаційної

підготовки в суді в умовах воєнного стану; забезпеченні безпеки суддів і працівників апарату суду в умовах надзвичайних ситуацій та надзвичайного стану.

На виконання завдань з **документального забезпечення** апарат суду

Безпосередньо організовує користування, облік та зберігання документів суду, комплектування архіву, підготовку документів та архівних справ для передачі їх у встановленому порядку на постійне зберігання чи знищення, а також забезпечує дотримання режиму секретності; аналізує, опрацьовує та доставляє службову кореспонденцію відповідним адресатам; впроваджує передові технології організації роботи з документами в суді; розробляє та здійснює заходи із забезпечення режиму секретності, постійного контролю за їх додержанням.

Забезпечує: належну організацію роботи з документами в апараті суду, правильність їх оформлення та своєчасність проходження, приймання, реєстрації і експедиційної обробки; підготовку і складання документів відповідно до чинного законодавства України та інструкції з діловодства у суді; опрацювання, друк, тиражування матеріалів та документів, пов'язаних із діяльністю суду; ведення контрольних примірників актів законодавства України, журналів (протоколів) судового засідання, фіксування судового процесу (судових засідань) технічними засобами, проведення відеоконференцій; ведення протоколів зборів суддів суду, нарад, прес-конференцій тощо; розсилання в установленому порядку судових рішень, а також судових повідомлень та викликів, а також надсилання електронних копій судових рішень до Єдиного реєстру судових рішень.

Апарат суду на реалізацію завдання щодо **інформаційно-технічного забезпечення суду**

Здійснює: інформаційно-технічне забезпечення ходу судових засідань, зборів суддів; організацію доступу користувачів (суддів і працівників апарату суду) до Єдиного державного реєстру юридичних

осіб та фізичних осіб-підприємців і контроль за дотриманням вимог із захисту інформації; інформаційне наповнення веб-сайту суду та вживає заходів до забезпечення суддів ключами електронного цифрового підпису.

Організовує: бібліотечно-інформаційну роботу в суді та роботу з виконання вимог Закону України «Про доступ до публічної інформації», вивчає та узагальнює питання, які порушуються громадянами в їхніх зверненнях, відповідно до вимог Закону України «Про звернення громадян».

Забезпечує: функціонування автоматизованої системи документообігу суду, автоматизованого розподілу справ між суддями; функціонування, методичний і технологічний супровід відповідних баз даних інформаційних комп'ютеризованих систем індивідуального та колективного користування; функціонування локальної комп'ютерної мережі, мережі Інтернет, електронної пошти тощо; взаємодію суду із засобами масової інформації; підготовку та поширення матеріалів про діяльність суду.

Кадрове забезпечення роботи суду полягає у

Безпосередній розробці проекту штатного розпису та здійсненні заходів щодо кадрового забезпечення суддів та працівників апарату суду.

Здійсненні: добору персоналу суду; документального оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення; аналітично-консультативного забезпечення роботи керівника державної служби в суді з питань управління персоналом та поданні йому/їй відповідних пропозицій із вдосконалення роботи з персоналом суду.

Забезпеченні: роботи з кадрами апарату суду та ведення кадрового діловодства суду; реалізації державної політики у сфері державної служби з питань управління персоналом суду; організації заходів з підвищення рівня професійної компетентності персоналу суду; дотримання вимог Закону України «Про охорону праці» та вимог штатної дисципліни.

У сфері **фінансового забезпечення** апарат суду

Розробляє проекти кошторису видатків на утримання суду.

Здійснює заходи щодо фінансового забезпечення суддів та працівників апарату суду; веде бухгалтерський облік та обліковує господарсько-фінансову діяльність; проводить нарахування та перерахування відповідно до діючого законодавства платежів та виплат; складає фінансову звітність; обліковує майно суду, кошти та товарно-матеріальні цінності, результати діяльності тощо.

Забезпечує: підготовку пропозицій щодо обсягів фінансування суду; цільове використання грошових коштів та матеріалів; проведення банківських операцій, операцій, пов'язаних із рухом коштів та товарно-матеріальних цінностей; дотримання у суді вимог фінансової, касової і розрахункової дисципліни.

На реалізацію завдань **матеріально-технічного забезпечення** апарат суду

Здійснює матеріально-технічне забезпечення суду в межах наявних коштів та проводить інвентаризацію матеріальних цінностей.

Забезпечує, у взаємодії з судовою адміністрацією, суддів та працівників апарату суду необхідними засобами зв'язку та іншою оргтехнікою, здійснює господарське обслуговування суду; утримання в належному технічному, санітарному та протипожежному стані службових приміщень, територій суду тощо.

Певне звуження переліку функцій щодо фінансового та матеріально-технічного забезпечення порівняно з функціями на виконання інших завдань суду обумовлюється місцем та роллю апарату суду в системі забезпечення функціонування судової влади в цілому, оскільки забезпечення приміщеннями, основними фондами та фінансове забезпечення суддів покладається на Кабінет Міністрів України.

Функції вищих спеціалізованих судів та Верховного Суду України мають особливості, визначені статтею 150 Закону України «Про судоустрій і статус суддів». Загальний зміст функцій апарату зазначених

судів доповнюється та розширюється залежно від завдань, які покладені на ці суди Законом України «Про судоустрій і статус суддів» та відповідним процесуальним законодавством¹⁷.

У діяльності вищих спеціалізованих судів та Верховного Суду України апарат суду додатково

Забезпечує: належне матеріальне та соціальне забезпечення суддів та працівників апарату, медичне обслуговування і санаторно-курортне лікування; розробку пропозицій щодо розвитку зв'язків із судовими органами інших держав і міжнародними організаціями; встановлення та підтримку міжнародних зв'язків суду; ділові зв'язки з дипломатичними місіями в Україні та представництвами України за кордоном тощо.

Організовує випуск офіційних друкованих видань, засновником яких є; підготовку до друку разових видань.

До спеціальних функцій апарату Верховного Суду України віднесено підготовку конституційних подань до Конституційного Суду України з питань перевірки на предмет відповідності Конституції України законів та інших нормативних актів, розгляд яких належить до компетенції єдиного органу конституційної юрисдикції, а також тлумачення Основного Закону та інших законів України.

Таким чином, завдання та функції апарату суду визначаються відповідно до правового статусу суду загальної юрисдикції, в якому він функціонує, та залежать від місця суду в судовій системі України відповідно до інстанційності, спеціалізації та територіальності здійснення своїх повноважень.

5.2. Правовий статус працівників апарату суду

Судова влада – одна із гілок державної влади, основним завданням якої є відправлення правосуддя.

¹⁷ Кримінальним процесуальним кодексом України, Цивільним процесуальним кодексом України, Кодексом адміністративного судочинства України, Господарським процесуальним кодексом України, Кодексом України про адміністративні правопорушення.

Відповідно до ст. 149 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», правовий статус працівників апарату суду визначається Законом України «Про державну службу».

Правовий статус державних службовців апаратів судів – це сукупність прав, свобод, обов'язків, обмежень, відповідальності, що встановлені законодавством та гарантовані державою.

Важливим є питання про початок виникнення правового статусу державного службовця апарату суду. За загальним правилом він починається з видання керівником апарату наказу про призначення працівника на посаду в апарат суду, що має збігатися з моментом прийняття працівником присяги державного службовця.

Закінчення державно-службових правових відносин між працівником та судом з будь-яких причин засвідчує втрату статусу державного службовця.

Державний службовець апарату суду, вступаючи в трудові відносини з судом як з державним органом, пов'язаний із ним процесом праці, а з іншого боку, він обіймає певну посаду в апараті суду, яка наділена управлінськими функціями, з виконанням вимог державної служби, тобто він вступає в адміністративно-правові відносини з судом.

Посада – первинна структурна одиниця суду, його апарату. Особа (державний службовець, службовець), яка вступила на професійну службу в апарат суду, обіймає відповідну посаду, на відміну від працівника, що працює за спеціальністю.

Посада визначає службовий статус працівника апарату суду, зокрема такі його аспекти:

- *соціальний* – горизонтальні та вертикальні відносини в апараті суду;
- *організаційний* – місце посади в структурі апарату суду;
- *правовий* – коло повноважень, функції, права, обов'язки, відповідальність.

Існує чіткий взаємозв'язок соціального та організаційного статусу працівників у апараті суду. Посада – це юридичний опис соціального

статусу особи, яка її обіймає. Соціальна роль особи, яка вступила на посаду, визначається у правових формулюваннях. Можна дійти висновку, що організаційна структура апарату управління представляє структуру формалізованих «соціальних позицій юридично закріплених ролей». Конкретні особи, які реалізують посадові повноваження, можуть змінюватися, а їхні ролі – ні.

Організаційний аспект характеризує те, що посада – це первинний компонент управлінської структури, найпростіший елемент у апараті суду, який призначений для одного працівника та визначає його роль і місце в управлінській структурі. З іншого боку, посада – це визначений комплекс прав та обов'язків, зорієнтований на одну людину, яка повинна виконувати частину роботи апарату суду з організаційного забезпечення суду, суддів та судового процесу.

Створюється та ліквідується кожна посада в апараті суду в адміністративному порядку. Правовими актами, зокрема наказами, визначається її назва і місце у службовій ієрархії. Перелік посад державних службовців, які можуть вводитися до штату апарату суду, визначається постановою Кабінету Міністрів України. Шляхом призначення працівника на відповідну посаду відбувається заміщення посади, що підтверджується виданням наказу керівником апарату суду, відповідно до вимог трудового законодавства України.

Кожна посада є елементом штатного розпису, який складається з урахуванням затвердженої структури суду. Майже кожна посада є одночасно керівною щодо попередньої, вона ж є і підпорядкованою щодо наступної.

Штат апарату суду – це постійний встановлений склад працівників апарату суду, які перебувають в організаційно-правовому зв'язку і забезпечують виконання покладених відповідних функцій та завдань.

За допомогою посади забезпечується персоналізація функцій і правозобов'язань в апараті суду. Чіткий розподіл праці між посадами має

велике значення для професіоналізації та підвищення рівня професійної компетентності працівників апарату суду.

Якщо йдеться про компетентність, необхідно мати повну ясність: хто, як та які завдання має виконувати. Ті завдання, які постають перед працівниками апарату суду, складні та багатогранні. Зрозуміло, що діяльність працівників в апараті суду перетинається, а тому, з метою уникнення певних колізій, підвищення рівня відповідальності державних службовців апарату суду необхідно точно розподілити і чітко визначити не лише завдання, а й компетенції, які закріплені за посадами в апараті суду.

Залежно від складності структури суду повинен існувати відповідний послідовний та суцільний розподіл обов'язків і завдань з метою уникнення дублювання та паралелізму в роботі, некомпетентності працівників, конфліктних ситуацій. Однак зрозуміло і те, що чіткого та однозначного розподілу завдань недостатньо для ефективної роботи команди апарату суду. Той, хто отримав чітко окреслене коло завдань, повинен мати можливість належним чином їх виконувати. Йдеться про те, що і керівник апарату суду, і працівники суду мають оволодіти навичками, знаннями та вміннями, необхідними і достатніми для своєчасного та якісного виконання покладених на них функцій, іншими словами – бути компетентними, добре обізнаними із колом повноважень як окремої посади, так і апарату суду в цілому.

Для організаційного забезпечення суду, суддів та судового процесу нормативно визначена можливість залучення необхідного персоналу, який складається з підготовлених належним чином державних службовців, службовців та працівників. Разом із тим, оскільки ст. 149 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» при визначенні правового статусу працівника апарату суду відсилає до законодавства про державну службу, коло працівників звужується до переліку посад державних службовців в апараті суду. Решта посад хоч і забезпечують виконання функцій апарату суду та мають трудові відносини з судом як організацією-роботодавцем, проте не є частиною апарату суду.

Загалом, зміст правового становища державних службовців характеризується загальногромадянськими і службовими правами та обов'язками.

Загальногромадянські права та обов'язки державних службовців притаманні не лише державним службовцям, а й решті громадян України. Державний службовець реалізує конституційне право громадян України «брати участь в управлінні державними справами» (ст. 38 Конституції України). Це конституційне положення відповідає ст. 25 Міжнародного пакту про громадянські та політичні права від 16 грудня 1966 р., згідно з яким кожен громадянин без будь-якої дискримінації чи необґрунтованих обмежень повинен мати право і можливість брати участь у веденні державних справ як безпосередньо, так і через вільно обраних представників.

При прийомі на державну службу в апарат суду не допускаються будь-які обмеження залежно від раси, національності, мови, статі, соціального походження, майнового стану, місця проживання, релігійних переконань, політичних поглядів.

Конституція України регулює питання, пов'язані з встановленням і реалізацією правового статусу державних службовців у плані їхніх загальногромадянських прав та обов'язків. Проте державні службовці в апараті суду мають службові обов'язки і права, які надаються їм для успішного здійснення службової діяльності на державній посаді.

Службові права державних службовців апаратів судів можна виокремити в три групи прав, які:

- забезпечують усвідомлення державним службовцем свого правового статусу та його правовий захист;
- сприяють безпосередньому виконанню державним службовцем його обов'язків;
- сприяють посиленню посадової активності державного службовця, реалізації його конституційних прав та свобод.

До **першої групи** належать такі права державних службовців:

1) ознайомлення з документами, які стосуються посади державного службовця, умов просування по службі, критеріїв оцінки якості роботи тощо;

2) ознайомлення з усіма матеріалами своєї особової справи;

3) проведення на вимогу службовця службового розслідування;

4) право на звернення державного службовця в суд або інший державний орган для вирішення суперечностей, що виникли відносно проведення іспитів, оцінки діяльності державного службовця, проведення службового розслідування, проходження державної служби, звільнення та з інших питань.

До **другої групи** прав державних службовців належать:

1) отримання в установленому порядку інформації і матеріалів, необхідних для виконання посадових обов'язків;

2) відвідання в установленому порядку (для виконання посадових обов'язків) підприємств, установ і організацій незалежно від форм власності;

3) прийняття рішень і участь у їх підготовці відповідно до посадових обов'язків;

4) перепідготовка (перекваліфікація) і підвищення рівня професійної компетентності за рахунок коштів державного бюджету;

5) внесення пропозицій із вдосконалення діяльності апарату суду в межах своєї компетенції.

Третя група прав державного службовця охоплює:

1) участь за власною ініціативою в конкурсі на заміщення вакантної посади;

2) просування по службі, збільшення грошового утримання з урахуванням результатів і стажу роботи, рівня кваліфікації;

3) пенсійне забезпечення з урахуванням стажу державної служби;

4) об'єднання в професійні спілки для захисту своїх прав, соціально-економічних і професійних інтересів;

5) право на грошове утримання, яке складається з посадового окладу, надбавок до нього за ранг, особливі умови державної служби, вислугу років, а також премії за результатами роботи;

6) право на щорічну оплачувану відпустку строком не менше ніж 30 календарних днів, додаткову відпустку за наявності відповідного стажу державної служби;

7) медичне обслуговування державного службовця і членів його родини в державних медичних закладах;

8) обов'язкове соціальне страхування на випадок захворювання або втрати працездатності в період проходження державної служби.

Наявність великого кола прав кореспондує відповідним обов'язкам державного службовця апарату суду. Службові обов'язки, притаманні всім державним службовцям апаратів судів, визначені у Законі України «Про державну службу», Типовому положенні про апарат місцевого, апеляційного судів, погодженому рішенням Ради суддів України від 21 вересня 2012 року № 54 та затвердженому наказом Державної судової адміністрації від 28 вересня 2012 року № 115, Правилах поведінки працівника апарату суду, затверджених Радою суддів України від 6 лютого 2009 року № 33. Саме обов'язки працівника характеризують сутність його службової діяльності, адже суд приймає на роботу особу саме з метою накладення на неї службових обов'язків. Обов'язками державного службовця апарату суду є:

- складення присяги;
- сумлінне і творче виконання службових обов'язків;
- захист інтересів суспільства і держави;
- повага до особистості та гідності громадян, охорона їхніх прав, свобод і законних інтересів;
- забезпечення законності;
- дотримання службової етики, збереження службової таємниці;
- підвищення рівня управлінської культури, професійних знань, підтримка і застосування сучасних форм і методів організації праці;

- дотримання встановлених правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій, порядку роботи із службовою інформацією;

- своєчасне і правильне виконання актів державних органів;

- виконання наказів, розпоряджень у межах посадових повноважень, за виключенням незаконних, і заборона використання службового становища для досягнення корисливих особистих цілей;

- розгляд скарг, пропозицій і заяв громадян;

- підтримка рівня кваліфікації, достатньої для виконання посадових обов'язків;

- охорона державної таємниці та нерозголошення інформації про громадян, яка стала відома під час виконання посадових обов'язків державної служби, а також іншої інформації, яка згідно із законодавством не підлягає розголошенню.

Цей перелік обов'язків державних службовців апаратів судів не можна вважати вичерпним, адже додатково права та обов'язки державних службовців апаратів судів можуть бути викладені в типових кваліфікаційних характеристиках, Положенні про службу судових розпорядників та організацію її діяльності, погодженому рішенням Ради суддів України від 24 червня 2011 року № 32 та затвердженому наказом Державної судової адміністрації України від 14 липня 2011 року № 112, посадових інструкціях працівників апарату суду тощо.

Варто пам'ятати, що законодавство про державну службу наразі є розрізненим, не уніфікованим і перебуває на стадії розвитку, що безумовно впливає на правове становище державних службовців апаратів судів.

Існуюча система державної служби призводить до відсутності прозорого та передбачуваного кар'єрного зростання держслужбовців, непрозорої, підданої бюджетним обмеженням оплати праці, що, в свою чергу, спричиняє відсутність мотивації у державних службовців, недовіру до працівників державних установ з боку громадськості.

Концепція реформування державної служби націлена на виконання та застосування принципів і норм Європейського Союзу і рекомендацій Ради Європи щодо удосконалення державної служби.

Вимогами Закону України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 року № 4050-VI, що набирає чинності 1 січня 2014 року, є:

- введення системної кваліфікації посад залежно від характеру та обсягу посадових обов'язків;
- застосування єдиних стандартів прийняття на службу;
- нові підходи до управління персоналом та оцінювання службової діяльності;
- модернізація системи професійного навчання державних службовців;
- удосконалення системи оплати праці.

Враховуючи все вищевикладене, можна дійти висновку, що правовий статус працівника апарату суду – це сукупність прав, обов'язків, свобод та відповідальності особи, яка обіймає певну посаду в апараті суду і є державним службовцем. Правовий статус залежить від нормативного регулювання діяльності суду як державної установи та обсягу повноважень, визначених для тієї посади, яку обіймає особа.

Керівник апарату суду як адміністратор повинен чітко розподілити коло завдань та обов'язків для кожної посади в суді й забезпечити достатність повноважень для їх виконання, а також подбати про дотримання встановлених гарантій працівникам з метою забезпечення ефективної роботи персоналу апарату суду з організаційного забезпечення його діяльності.

5.3. Роль і завдання керівника апарату суду при доборі та прийнятті на посаду працівників апарату суду

Для ефективного виконання судами покладеної на них функції зі здійснення правосуддя на засадах верховенства права недостатньо

сформувати дієвий суддівський корпус. Весь колектив суду повинен складатися з успішних професіоналів-однодумців. Закон України «Про судоустрій і статус суддів» покладає функції організаційного забезпечення діяльності суддів на апарат суду та наділяє керівника апарату повноваженнями з розв'язання кадрових питань. Саме керівник апарату суду має видавати накази про призначання та звільнення працівників апарату суду.

Такий підхід повністю відповідає і новій концепції реформування державної служби, адже згідно зі ст.8 Закону України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 року № 4050-VI, керівником державної служби в державному органі (до числа яких належать і суди) є керівник апарату, а він, у свою чергу, відповідальний перед керівником органу за функціонування державної служби, якщо інше не передбачено законом.

Таким чином, формування кадрової політики апарату суду, створення єдиної команди, яка має спільну мету, є одним із основних завдань, що постають перед керівником апарату суду. Передумовою успішного виконання цього завдання є наявність лідерських якостей керівника апарату, підтримка з боку керівництва суду, а також ефективна робота служби персоналу, зорієнтованого на інноваційні методи управління персоналом суду. За наявності таких складових керівник апарату може приступати до нелегкої роботи зі створення енергійної групи відданих справі людей, які гарно й охоче працюватимуть разом задля досягнення спільних цілей і високоякісних доможуться високих результатів.

На етапі створення ефективної команди великого значення набувають питання побудови оптимальної структури з врахуванням характеру завдань і викликів, які постають перед апаратом суду. Колектив має орієнтуватись на результати, чесний обмін інформацією (зворотний зв'язок), делегування повноважень та відповідний послідовний розподіл обов'язків і завдань між працівниками.

Поза сумнівом, основою управління персоналом в організації є аналіз діяльності наявних структурних підрозділів та посад. Для

оцінювання здатності державних службовців виконувати посадові обов'язки, визначені у посадовій інструкції, варто застосовувати компетентісний підхід.

На сьогодні на законодавчому рівні закріплено нові поняття:

- профіль професійної компетентності посади державної служби (комплексна характеристика посади державної служби, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків);

- рівень професійної компетентності особи (характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, вміннями та навичками).

Профіль професійної компетентності розширює критерії, встановлені щодо посади кваліфікаційними вимогами, зважаючи не лише на освітній та освітньо-кваліфікаційний рівень і стаж, а й досвід роботи, володіння спеціальними знаннями, вміннями і навичками, необхідними для ефективного виконання посадових обов'язків.

Посадова інструкція закріплює зміст того, що саме повинен виконувати державний службовець, а профіль професійної компетентності посади державної служби визначає, як він це повинен робити і якими знаннями, вміннями і навичками має володіти для виконання цих завдань.

Функціональний аналіз (аналіз за компетентісним підходом) це:

- інструмент стандартизації та уніфікації діяльності структурних підрозділів та посад;

- спосіб розмежування зон відповідальності;

- структурований, детальний опис (моделювання «як треба») завдань та функцій структурних підрозділів;

- спосіб визначення оптимального змісту, мети посад та вимог до осіб, які претендують на зайняття цієї посади.

Функціональний аналіз діяльності на посаді державної служби в апараті суду та підготовка проекту профілю професійної компетентності

посади державної служби апарату суду здійснюється представником служби персоналу та керівником структурного підрозділу, в структурі (штатному розписі) якого передбачені посади державної служби.

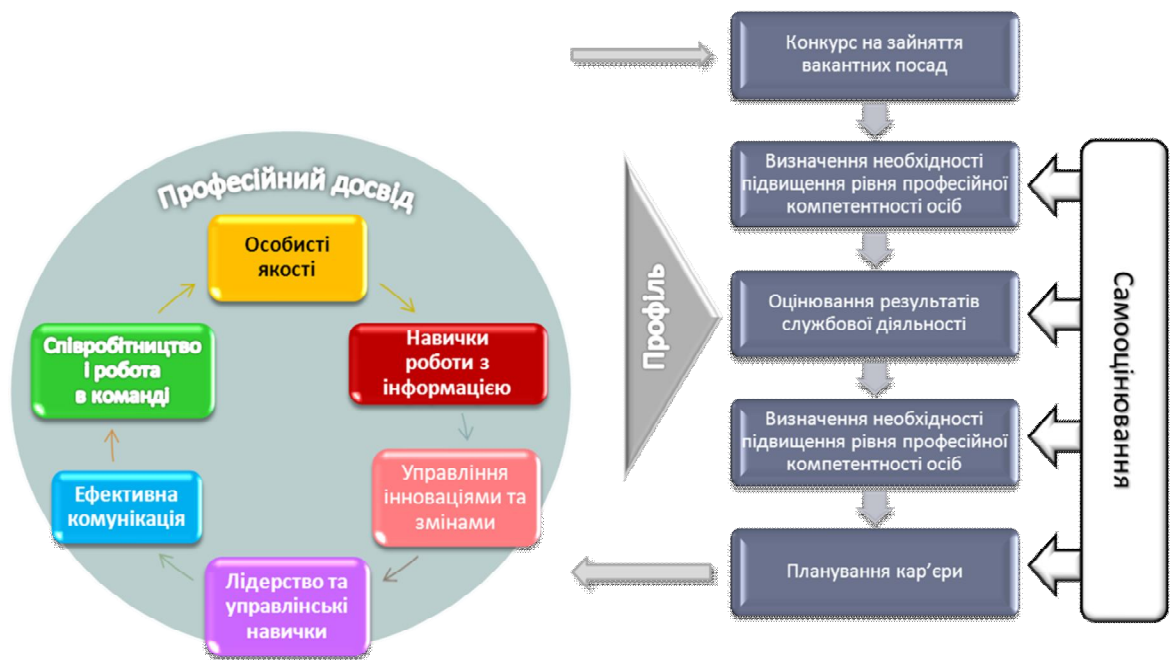
За результатами функціонального аналізу розробляється профіль професійної компетентності посади державної служби в апараті суду, який є зразком ідеального працівника, необхідного для цієї посади.

Застосування ідеї компетенцій пов'язане, передусім, з розв'язанням дуже складної задачі – оцінки ефективності діяльності працівників, зокрема у зв'язку з необхідністю побудови адекватної компенсаційної системи. Саме пошук критеріїв ефективності й примушує системи державної служби різних країн формувати власні моделі компетенцій і створювати спеціальний інструментарій і технології їх оцінки.

Профілі професійної компетентності посад державної служби та вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби в державних органах, використовуються керівником апарату суду на всіх етапах процесу управління персоналом (див. мал. 7).

Профіль професійної компетентності посади державної служби є складовою частиною оголошення про конкурс на заміщення певної посади державної служби, а також застосовується під час проведення співбесіди, яка є одним із етапів конкурсу. Під час співбесіди відбувається перевірка відповідності рівня професійної компетентності особи визначеним вимогам та затвердженому профілю.

Профіль професійної компетентності є ефективним інструментом для визначення необхідності підвищення рівня професійної компетентності державних службовців відповідно до ст. 30 Закону України «Про державну службу». Він застосовується як орієнтир для формування плану навчання державних службовців апаратів судів.



Мал. 7 Застосування профілів професійної компетентності посад у функціях управління персоналом

Як уже зазначалося раніше, основною формою застосування профілю професійної компетентності є проведення щорічного оцінювання результатів службової діяльності державного службовця відповідно до ст. 29 Закону України «Про державну службу». Чітко і правильно визначений зміст виконуваної за посадою роботи дає можливість правильно визначити вимоги до рівня професійної компетентності особи, яка претендує на зайняття вакантної посади.

Процес добору працівників у апарат суду повинен мати системний плановий характер. Більше того, оскільки законодавство встановлює єдині процедури прийняття на державну службу, проведення цієї роботи має здійснюватися у суворій відповідності до встановленого порядку.

Керівник апарату суду є суб'єктом процесу призначення працівників на роботу в апараті суду, тому на нього покладається відповідальність за належне планування, організацію процесу добору працівників, визначення критеріїв відповідності кандидатів вимогам до посад та контролю за законністю в ході добору працівників.

Таким чином, добір працівників апарату суду починається з планування такої роботи. Служба персоналу готує розрахунок потреби в персоналі апарату суду та цільову програму залучення й підготовки персоналу.

Цільова програма залучення й підготовки персоналу апарату суду містить план конкретних заходів:

- відбір джерел, з яких здійснюється добір персоналу;
- створення конкурсної комісії;
- підготовка програми добору персоналу;
- реалізація такої програми та затвердження підсумкового рішення.

При обранні джерел залучення персоналу необхідно використовувати збалансоване співвідношення внутрішніх та зовнішніх джерел з метою досягнення найбільшої ефективності. Якщо заміщення посад в апараті суду можливе шляхом проведення внутрішніх кадрових змін, то проведення заходів щодо пошуку нових працівників суду не потрібне. Працівники можуть бути залучені до виконання нових функціональних обов'язків шляхом переведення на іншу посаду після відповідного навчання.

Обираючи зовнішні джерела для залучення персоналу, слід звернути увагу на вищі навчальні заклади відповідного спрямування. При проведенні якісної профорієнтаційної діяльності зі студентами вищих навчальних закладів, які прибувають для проходження практики в апараті суду, керівник апарату має можливість оцінити їх як потенційних претендентів для подальшої постійної роботи в апараті суду.

Така діяльність дає можливість продемонструвати суд як чудового роботодавця, зацікавити студентів та їхніх друзів, оцінити рівень їхніх знань, умінь, навичок, якими вони володіють на час проходження практики в апараті суду, та зорієнтувати їх на отримання дійсно необхідних у подальшій роботі знань. Зрештою, практика студента – це безпосереднє навчання на робочому місці, після якого можна з великою часткою вірогідності визначити, чи відповідає особа вимогам до посади та чи зможе влитися в колектив.

Серед інших зовнішніх джерел залучення працівників: апарати судів, інші державні органи, центри зайнятості тощо.

Для проведення конкурсу на заміщення вакантних посад наказом керівника апарату суду створюється конкурсна комісія у складі не менш як п'яти осіб. При формуванні конкурсної комісії звертаємо увагу на кандидатуру голови конкурсної комісії, це має бути заступник керівника апарату (за відсутності заступника керівника апарату – керівник служби персоналу суду), та склад конкурсної комісії. Склад конкурсної комісії за пропозицією служби персоналу суду визначає керівник апарату. До складу конкурсної комісії включаються працівники апарату суду, але можуть включатися і судді (за згодою) чи держслужбовці інших державних органів, а також фахівці у відповідній сфері.

Особа, яка претендує на зайняття посади державної служби, не може входити до складу конкурсної комісії. Близькі їй особи (чоловік\жінка, діти, батьки, брати, сестри, дід, баба, онуки, усиновлювачі, усиновлені, а також інші особи, що спільно проживають, пов'язані спільним побутом і мають взаємні права та обов'язки) не можуть брати участі у роботі конкурсної комісії під час розгляду питання щодо них.

Важливою умовою проведення конкурсу є оприлюднення інформації про його проведення. Оголошення розміщується на офіційному веб-сайті суду або оприлюднюється через інші офіційні засоби масової інформації не пізніше ніж через один місяць з дня виникнення вакансії. Законодавство про державну службу встановлює вимоги до змісту оголошення про проведення конкурсу. Втім, у ньому може міститися й додаткова інформація, що не суперечить чинному законодавству. Важливо написати оголошення так, щоб робота виглядала привабливою та захоплюючою, і обов'язково повідомити кандидатам, які саме завдання їм доведеться виконувати. Адже ні для кого не секрет, що суттєвою причиною швидкого розчарування працівників у роботі є дисонанс між фактичною роботою на посаді та уявленням працівника про

неї. Зрештою, плинність кадрів завжди негативно впливає на якість роботи апарату будь-якого суду.

Строк подання документів для участі в конкурсі не може становити менше ніж 20 та більше ніж 30 календарних днів з дня оприлюднення оголошення про проведення конкурсу.

Крім того, якісно змінено підхід до самого проведення конкурсу шляхом складання іспиту (тестування) та проходження співбесіди. Керівник апарату затверджує програму іспиту в формі тестування, яка може змінюватися за мірою необхідності (у випадках зміни в законодавстві, в структурі апарату суду, вимог до посад державних службовців у суді), але не рідше, ніж один раз на два роки.

До тестових завдань обов'язково включаються питання на знання законодавства про державну службу, засади запобігання та протидії корупції і законодавства з урахуванням специфіки діяльності апарату суду, також можуть бути включені додаткові завдання на перевірку наявності знань та вмінь, необхідних для виконання обов'язків на оголошеній до заповнення посаді.

Після перевірки та оцінювання письмових відповідей кандидатів членами конкурсної комісії ті з претендентів, котрі набрали достатню кількість балів, допускаються до проходження співбесіди.

Кожен кандидат для виявлення відповідності рівня його професійної компетентності посаді державної служби, на яку він претендує, проходить співбесіду. Співбесіда з кандидатами на зайняття посади державної служби в апараті суду проводиться в усній формі конкурсною комісією із залученням керівників відповідних структурних підрозділів. Керівник апарату суду несе відповідальність за належну організацію проведення співбесіди, дотримання принципу об'єктивності та неупередженості.

Ефективний відбір при проведенні співбесіди з кандидатами передбачає наявність набору стандартів, що використовуються для оцінки всіх кандидатів на конкретну посаду, та ефективний метод для

забезпечення послідовного застосування стандартів оцінки отриманої інформації.

Формат проведення співбесіди визначає керівник апарату суду, а організаційне забезпечення здійснює служба персоналу. Крім того, при ретельній підготовці до проведення співбесіди з кандидатами критичне значення мають такі питання:

- що повинен уміти робити кандидат у момент прийому на роботу?
- чого повинен навчитися кандидат протягом періоду адаптації?
- що повинен уміти робити працівник на даній посаді, щоб отримати підвищення?
- як може працівник набути необхідний/достатній рівень компетенції?

За результатами аналізу існуючого складу персоналу суду визначається потреба проведення добору працівників, розробляються вимоги до посад в апараті суду (мінімальні загальні вимоги до рівня професійної компетентності, спеціальні та інші вимоги) й строки проведення процедури конкурсного відбору. На підставі отриманих результатів, після вивчення ринку праці та отриманих заявок на участь у конкурсі, службою персоналу проводиться фактична організація конкурсного відбору кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців в апаратах судів. За результатами проведення засідання конкурсної комісії особи, які успішно пройшли іспит (тестування) та співбесіду, можуть бути рекомендовані керівникові апарату для призначення на посаду.

Крім того, конкурсна комісія може надавати пропозицію, зазначену у відповідному протоколі її засідання, про встановлення випробування з метою підтвердження відповідності рівня професійної компетентності державного службовця вимогам профілю професійної компетентності відповідної посади державної служби та визначати випробувальний строк.

Керівник апарату суду протягом 30 днів з моменту оприлюднення результатів засідання конкурсної комісії після вивчення рекомендацій

конкурсної комісії та проведення спеціальної перевірки відповідно до Закону України «Про засади запобігання і протидії корупції» (у разі необхідності її проведення) приймає остаточне рішення про призначення або відмову в призначенні особи на посаду державної служби.

Як бачимо, добір та призначення особи на посаду до апарату суду є тривалим процесом – ще до першого робочого дня нового співробітника установа витрачає на нього значні ресурси. Тому суд як установа має бути зацікавлений у тому, щоб новопризначений працівник не звільнився протягом першого року роботи на посаді. Аналіз причин плинності кадрів у судовій системі свідчить, що значний відсоток працівників, які залишають роботу, причиною зазначають невідповідність реальності їхнім власним очікуванням і складність інтеграції в нову організацію. Допомогти співробітнику успішно влитися в новий колектив – важливе завдання керівника апарату та служби персоналу суду. Якщо новачок приходить до суду, а його робоче місце не підготовлене і ніхто цим особливо не переймається, його залишають на самоті з поточними проблемами, це може спричинити тривалий негативний вплив на мотивацію і ставлення нового працівника до роботи.

Полегшити входження нових співробітників до колективу суду покликана адаптація.

Професійна адаптація – це науково обґрунтована система заходів, що забезпечує входження нового працівника в колектив, сприяє оволодінню та досягненню ним професійної майстерності у конкретному виді професійної діяльності на конкретному робочому місці. Під час професійної адаптації відбувається взаємне пристосування працівника та колективу апарату суду один до одного з поступовим освоєнням нових професійних, соціальних та організаційних умов праці.

В апараті суду має бути створена дієва система заходів, що позитивно впливають на процес адаптації нового працівника апарату та передбачають вивчення службою персоналу як суб'єктивних характеристик працівника, так і факторів робочого середовища, характеру їх впливу на показники і результати адаптації.

Успішна адаптація веде до ефективної та якісної роботи працівника, впевненості та позитивного ставлення як до своєї посади зокрема, так і суду загалом, мотивації та виконання місії в єднанні з командою суду.

При плануванні процесу адаптації новопризначеного працівника слід враховувати, що закінчення програми його професійної адаптації в ідеальному випадку повинно співпадати із закінченням випробувального строку.

Протягом цього періоду в разі виявлення невідповідності новопризначеного працівника займаній посаді керівник апарату має право звільнити його з посади в апараті суду за спрощеною процедурою.

У результаті такого спрямованого та послідовного процесу вивчення потреб, пошуку, добору, призначення та адаптації працівників забезпечується ефективне залучення працівників до роботи в команді апарату суду. Як бачимо, до кожного етапу залучаються не лише працівники служби персоналу суду, а й інші працівники апарату, інші державні та недержавні організації, існує велика кількість виконавців цих функцій, витрачається безліч часу та ресурсів, тому кожен напрямок такої роботи має бути продуманим і чітко організованим.

Адже для самого новопризначеного працівника робота в суді – це початок, новий відлік професійної діяльності. Від того, наскільки успішно відбудеться входження до нового колективу, великою мірою залежатиме і професійна кар'єра працівника, і його/її внесок у спільну роботу суду.

Таким чином, роль і завдання керівника апарату суду при доборі та призначенні на посади працівників у апараті суду полягають, у першу чергу, в координації дій з метою визначення кола повноважень та компетенцій кожної посади в апараті суду, в плануванні та підготовці програми добору персоналу, забезпеченні реалізації такої програми, затвердженні підсумкового рішення про призначення працівника і, зрештою, в організації адаптації новопризначеного працівника в апараті суду з метою ефективного його залучення до діяльності колективу апарату суду, виявлення рівня його професійної компетентності, необхідного для успішної роботи на посаді.

5.4. Роль і завдання керівника апарату суду при забезпеченні дотримання персоналом суду вимог правил професійної етики та антикорупційного законодавства

Серед завдань керівника апарату суду особливе місце посідають ті, що спрямовані на забезпечення відповідності поведінки працівників апарату вимогам доброчесності представників судової влади. В основі таких вимог – положення законодавства про стандарти професійної етики, а також заборони та обмеження, встановлені антикорупційним законодавством. Ця складова повноважень керівника апарату суду має наскрізний характер, оскільки відповідні завдання стосуються практично всіх аспектів діяльності апарату суду. Хоча персонал суду складається не лише з державних службовців, а включає й працівників, котрі такого статусу не мають, слід виходити з того, що *всі працівники суду мають відповідати високим стандартам доброчесності суду.*

Основні вимоги до доброчесності працівників апарату суду визначені у наступних нормативно-правових актах:

- *Закон України «Про судоустрій та статус суддів»;*
- *Кримінальний кодекс України;*
- *Кодекс України про адміністративні правопорушення;*
- *Закон України «Про засади запобігання і протидії корупції»;*
- *Закон України «Про правила етичної поведінки»;*
- *Порядок передачі дарунків, одержаних як подарунки державі, Автономній Республіці Крим, територіальній громаді, державним або комунальним установам чи організаціям, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2011 року № 1195;*
- *Порядок зберігання документів і використання відомостей, зазначених у декларації про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру, та відомостей щодо відкриття валютного рахунка*

в установі банку-нерезидента, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 11 січня 2012 року № 16;

- *Загальні правила поведінки державного службовця, затверджені наказом Головного управління державної служби України від 4 серпня 2010 року № 214;*

- *Правила поведінки працівника суду, затверджені Радою суддів України 6 лютого 2009 року.*

Для забезпечення дотримання відповідних антикорупційних стандартів керівник апарату суду:

- розробляє, здійснює та контролює проведення заходів із запобігання корупційним правопорушенням;

- надає окремим працівникам роз'яснення щодо застосування антикорупційного законодавства, зокрема щодо їхньої належної поведінки у випадках надходження пропозиції щодо неправомірної вигоди, «недозволеного подарунка» тощо;

- вживає заходів для виявлення конфлікту інтересів та сприяє його усуненню, а також виявляє сприятливі для вчинення корупційних правопорушень ризики в умовах діяльності працівників суду, вносить пропозиції щодо їх усунення;

- надає допомогу в заповненні декларацій про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру;

- бере участь у проведенні в установленому порядку службового розслідування (перевірки) з метою виявлення причин та умов, що сприяли вчиненню корупційного правопорушення, або невиконання вимог антикорупційного законодавства;

- у разі отримання інформації про вчинення підлеглим корупційного діяння або порушення спеціальних обмежень у межах своєї компетенції вживає заходів до припинення таких діянь;

- негайно повідомляє у письмовій формі спеціальні підрозділи з боротьби з корупцією МВС, податкової міліції, прокуратури, СБУ про факти, що можуть свідчити про вчинення корупційних правопорушень.

За невиконання керівником апарату передбачених законом заходів у разі виявлення корупційного правопорушення встановлена відповідальність за статтею 172-⁹ Кодексу України про адміністративні правопорушення.

Як вбачається із означених завдань та повноважень, діяльність керівника апарату в цій сфері має зосереджуватися на попередженні антикорупційної поведінки підлеглих.

Перш за все, керівник апарату має **забезпечити ознайомлення** всіх працівників суду з антикорупційними стандартами в діяльності судової влади, що є складовою умов праці й зафіксовано в посадових інструкціях, положеннях та угодах. Доцільно планувати спеціальні навчальні та інформаційні заходи для ознайомлення працівників з конкретними проблемами, що виникають у сфері попередження корупції.

Ключовими організаційно-управлінськими завданнями керівника апарату є виконання контрольних та превентивних повноважень у наступних сферах попередження корупції.

Обмеження щодо використання службового становища. На працівників апарату суду поширюються встановлені антикорупційним законодавством загальні заборони використання службових повноважень та пов'язаних із цим можливостей з метою одержання неправомірної вигоди для себе чи інших осіб. Керівник апарату має забезпечувати виконання працівниками суду посадових повноважень у спосіб, що виключає надання переваги окремим особам при отриманні судових послуг, неправомірне втручання в діяльність інших працівників суду чи суддів, тиск чи інші способи впливу на прийняття кадрових рішень.

Обмеження щодо суміщення та сумісництва. Відповідно до ч. 1 ст. 7 Закону України «Про засади запобігання і протидії корупції» на переважну більшість працівників суду поширюється заборона займатися іншою оплачуваною або підприємницькою діяльністю (крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики зі спорту). Керівник апарату суду контролює

дотримання такої вимоги вже на стадії прийому на роботу, в подальшому – надає роз'яснення щодо можливих форм сумісництва.

Обмеження щодо подарунків чи пожертв. Виконання цих вимог є досить складним в умовах суспільної терпимості до таких відносин. Законодавством встановлено загальну заборону *приймати дарунки (пожертви) за рішення, дії чи бездіяльність в інтересах дарувальника*, що приймаються, вчиняються як безпосередньо такою особою, так і за її сприяння іншими посадовими особами та органами, тобто у формі так званого «завуальованого» хабара. Для керівника апарату виключно важливим є те, що категорично забороняється приймати будь-який дарунок (пожертву) від підлеглої особи. Законодавством (зокрема ст. 16 Закону України «Про правила етичної поведінки», Правилами поведінки працівника суду) встановлений досить чіткий алгоритм поведінки працівника у разі надходження пропозиції щодо неправомірної вигоди або дарунка (пожертви). Цей стандарт поведінки зобов'язує керівника апарату виконувати щонайменше два завдання: а) забезпечити засвоєння усіма підлеглими змісту відповідної моделі добросесної поведінки та вміння її застосовувати; б) оперативно реагувати на повідомлення працівників про виникнення такої корупціогенної ситуації та вміти дати вказівки щодо розв'язання проблеми у спосіб, що не породить сумнівів щодо добросесності.

Обмеження щодо роботи близьких осіб. При ухваленні кадрових рішень (прийом на роботу та просування) керівник апарату має чітко виконувати вимогу ч. 1 ст. 9 Закону України «Про засади запобігання і протидії корупції» про заборону мати у безпосередньому підпорядкуванні близьких їм осіб або бути безпосередньо підпорядкованими у зв'язку з виконанням повноважень близьким їм особам.

Конфлікт інтересів. Ситуація конфлікту інтересів може мати місце лише у випадку, коли в процесі прийняття особою тих чи інших рішень або здійснення нею конкретних службових повноважень виникає *реальна, а не ймовірна суперечність між її службовими обов'язками та*

приватними інтересами. Стосовно секретаря судового засідання процесуальне законодавство містить спеціальні положення про конфлікт інтересів, стосовно інших працівників мають застосовуватись норми загальних законів. Однак уваги керівника апарату потребують не лише ситуації, де вже наявний конфлікт інтересів, але й ті, де існує ризик виникнення конфлікту інтересів або стосовно яких може скластись враження про його існування.

Тобто головним завданням має бути запобігання таким ситуаціям.

Законодавством передбачено заходи для запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, і це має враховуватись керівником апарату. Необхідно:

а) формувати у працівників чітку орієнтацію на недопущення будь-якої можливості виникнення конфлікту інтересів, а у випадку виникнення такої ситуації – декларування конфлікту інтересів;

б) особисто – прямо чи опосередковано – не спонукати підлеглих до ухвалення рішень, вчинення дій або прояву бездіяльності на свою користь та/або інтересів третіх осіб;

в) своєчасно та відповідно до приписів закону реагувати на повідомлення підлеглих про виникнення конфлікту інтересів.

Варто звернути увагу, що в окремих галузевих законах встановлюються конкретні засоби врегулювання конфлікту інтересів у випадку повідомлення підлеглими про таку ситуацію: доручення виконання службового завдання іншій особі; особисте виконання керівником такого службового завдання чи здійснення контролю за рішенням, що ухвалене працівником, у якого існує конфлікт інтересів. Такі заходи є досить доречними і в судах.

5.5. Роль і завдання керівника апарату суду в заохоченні працівників та застосуванні до них дисциплінарних стягнень

Законодавче врегулювання заохочень та дисциплінарної відповідальності працівників

Повноваження керівника апарату суду регулюються ст. 149 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», в якій визначено, що керівник апарату призначає та звільняє з посади працівників апарату суду, застосовує до них заохочення та накладає стягнення. Правовий статус працівників апарату суду визначається Законом України «Про державну службу», що передбачено ст. 149, 151 Закону «Про судоустрій і статус суддів».

Питання заохочення державних службовців та притягнення їх до дисциплінарної відповідальності регулюється нормами Кодексу законів України про працю, Законом України «Про державну службу».

Заохочення за сумлінну працю

Ст. 34 Закону України «Про державну службу» від 16.12.1993 № 3723-XII передбачено, що за сумлінну безперервну працю в державних органах (не менше ніж 10 років), зразкове виконання трудових обов'язків державним службовцем видається грошова винагорода в розмірі та порядку, що встановлюються Кабінетом Міністрів України¹⁸. За особливі трудові заслуги державні службовці представляються до державних нагород та присвоєння почесних звань.

Ст. 47 Закону визначено інші види заохочення державних службовців, у т.ч.: щомісячне преміювання, дострокове присвоєння рангу, представлення до відзнаки державного органу (подяка, почесна грамота тощо), представлення до урядової відзнаки (подяка, почесна грамота тощо), представлення до державної нагороди.

Дисциплінарні стягнення

¹⁸ Порядок видачі грошової винагороди державним службовцям за сумлінну безперервну працю в органах державної влади, зразкове виконання трудових обов'язків затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 24.02.2003 № 212.

За невиконання чи неналежне виконання службових обов'язків, перевищення своїх повноважень, порушення обмежень, пов'язаних із проходженням державної служби, а також за вчинок, який порочить її як державного службовця або дискредитує державний орган, в якому вона працює, до особи застосовуються дисциплінарні стягнення, передбачені трудовим законодавством та Законом України «Про державну службу».

Ст. 147 КЗпП України визначено, що за порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосована догана або звільнення.

Особливості дисциплінарної відповідальності державних службовців визначаються ст. 14 Закону України «Про державну службу». Крім дисциплінарних стягнень, передбачених чинним законодавством про працю України, до державних службовців можуть застосовуватися наступні заходи дисциплінарного впливу: попередження про неповну службову відповідність, затримка до одного року в присвоєнні чергового рангу або в призначенні на вищу посаду.

Порядок застосування, оскарження та зняття дисциплінарних стягнень урегульовано нормами ст. 149, 150, 151 КЗпП України. До накладення дисциплінарного стягнення керівник апарату повинен зажадати від порушника трудової дисципліни письмове пояснення.

При обранні виду стягнення власник або уповноважений ним орган повинен враховувати ступінь тяжкості вчиненого проступку і завдану ним шкоду, обставини, за яких вчинено проступок, і попередню роботу працівника. При цьому слід враховувати, що за кожне порушення трудової дисципліни може бути застосовано лише одне дисциплінарне стягнення. Стягнення оголошується в наказі (розпорядженні) й повідомляється працівникові під розпис. Дисциплінарне стягнення може бути оскаржене працівником у порядку, встановленому чинним законодавством.

Якщо протягом року з дня накладення дисциплінарного стягнення працівника не буде піддано новому дисциплінарному стягненню, то він вважається таким, що не мав дисциплінарного стягнення. Якщо працівник не допустив нового порушення трудової дисципліни і до того ж проявив себе як сумлінний працівник, то стягнення може бути зняте до закінчення одного року.

Керівник апарату має право замість накладення дисциплінарного стягнення передати питання про порушення трудової дисципліни на розгляд трудового колективу (ст. 152 КЗпП України).

За кожне порушення трудової дисципліни може бути застосовано лише одне дисциплінарне стягнення (ст. 48 КЗпП України). Дисциплінарне стягнення застосовується безпосередньо за виявленням проступку, але не пізніше одного місяця з дня його виявлення, не рахуючи часу звільнення працівника від роботи через тимчасову непрацездатність або перебування його у відпустці. Дисциплінарне стягнення не може бути накладене пізніше шести місяців з дня вчинення проступку (ст. 148 КЗпП України). Заходи заохочення не застосовуються до державного службовця протягом строку дії накладеного на нього дисциплінарного стягнення (ч. 5 ст. 47 Закону України «Про державну службу»). Просування державного службовця по службі не здійснюється протягом строку дії накладеного на нього дисциплінарного стягнення (ч. 3 ст. 31 Закону України «Про державну службу»). З 1 січня 2014 року набирає чинності Закон України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу», який розширює підстави притягнення працівників до дисциплінарної відповідальності та види дисциплінарних стягнень.

У випадках, визначених ст. 40, 41 КЗпП України, а саме:

- систематичного невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо до працівника

раніше застосовувалися заходи дисциплінарного чи громадського стягнення;

- прогулу (в тому числі відсутності на роботі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин;

- появи на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння;

- перебування всупереч вимогам Закону України «Про засади запобігання і протидії корупції» у безпосередньому підпорядкуванні у близької особи та з інших підстав, визначених ст. 41 КЗпП України;

- трудовий договір може бути розірваний з ініціативи керівника апарату суду, але лише за попередньою згодою профспілкової організації (ст. 43 КЗпП України).

Важливо зазначити, що до *трудової книжки* заносяться *відомості про роботу, заохочення та нагороди за успіхи в роботі*; відомості про стягнення до трудової книжки не заносяться (ст. 48 КЗпП України).

Застосування керівником апарату суду засобів заохочення та покарання працівників

Заохочення чи стягнення? Що ефективніше вплине на належне виконання працівником його посадових обов'язків?

Кожен керівник будь-якого рангу опинявся в ситуації, коли необхідно реагувати на недоліки та помилки, допущенні працівниками при виконанні ними своїх посадових обов'язків. У таких ситуаціях надзвичайно важливо зберегти баланс, а тому реагування керівника має бути спрямоване на недопущення в подальшому порушень і в жодному випадку не повинно принижувати працівника як фахівця та особистість. Відома приказка «Не помиляється той, хто не працює». Тому, вирішуючи питання про притягнення до дисциплінарної відповідальності, слід відреагувати так, щоб основним стимулом для особи працювати були

радше її власні докори сумління, а не «вбити» важкістю покарання у ній бажання якісно та сумлінно працювати.

Успішний керівник будь-якої структури, в тому числі й керівник апарату суду, відрізняється від звичайного та посереднього керівника наступним:

- він уміє знайти фактори, що спонукатимуть особу працювати ефективно та самовіддано, тобто віднайти ефективні шляхи мотивації;

- у випадку коли працівник допускає помилки, успішний керівник аналізує їх причини та вважає своїм основним завданням не покарати, а усунути фактори, що призвели до появи недоліків. *Наприклад, можливо, працівник не вміє планувати свій робочий час, чи контролювати виконання даних йому доручень, або йому просто не вистачає знань та умінь, і він не знав, до кого звернутись по допомогу... Тоді йому потрібно допомогти і навчити того, чого він не вміє.*

Що спонукає працівників краще працювати? «Звичайно, рівень заробітної плати, і чим він вищий, тим більше особа не хоче його втратити. Можна застосувати стимулюючі виплати і ефективніше впливати на роботу працівника», – скаже кожен керівник. А що робити тоді, коли у наших руках немає матеріального ресурсу – достатніх коштів для гідної оплати праці та можливості встановити надбавку за особливі досягнення чи преміювати працівника за якісну роботу?

Основним завданням керівника апарату суду є належне організаційне забезпечення суду, суддів та судового процесу, тобто створення умов для виконання місії суду (або його завдання) – здійснення судочинства та захист прав громадян. А це можливо лише за умови ефективної роботи кваліфікованих та дисциплінованих працівників суду, які цінують свою роботу. Тобто для забезпечення якісної та відповідальної роботи у працівників повинна бути ефективна внутрішня

мотивація, основою якої є належна оплата праці та моральне задоволення від роботи. З оплатою праці все зрозуміло, а от як відшукати інші стимули, що не потребують фінансових затрат?

З метою виявлення факторів, що мотивують працівників краще працювати, в апеляційному суді Волинської області було проведено анонімне анкетування. Результати анкетування показали, що для працівників важливими є і нематеріальні мотиваційні чинники, зокрема:

- потреба у повазі, визнанні та цінуванні;
- потреба у самовдосконаленні, самореалізації та зростанні професійного рівня;
- потреба у спілкуванні, розумінні та підтримці керівника і членів колективу.

Для того щоб людина цінувала свою роботу та намагалась виконувати її якомога краще, необхідно, **щоб вона ставилась до неї свідомо**. І завдання керівника апарату суду – переконати кожного працівника, що він є членом команди, що від його праці залежить кінцевий результат роботи всього колективу. Доручивши важливе завдання, забезпечуйте позитивний зворотний зв'язок: поцікавтесь, чи все зрозуміло, чи є якісь проблеми і що необхідно для їх розв'язання, заохочуйте ідеї та ініціативу працівника, а якщо з ними не погоджуєтесь – то не лише критикуйте, а й висловіть конструктивні пропозиції. І якщо результат виконаного доручення є важливим, а робота виконана якісно – скажіть про це працівнику, і не лише наодинці, а в присутності колективу. Високо оцінюючи, ви заохочуєте старанність, ефективність та результативність роботи підлеглих. Уже сам факт заохочення сприймається працівником, як висока оцінка його праці та заслуг у даному колективі. Визнання успіхів працівника в середовищі колег по роботі заохочує, додає впевненості, дисциплінує його, сприяє посиленню вимогливості до себе та допомагає по-новому, з позиції «кращого» оцінювати ситуацію й шукати шляхи до поліпшення своєї роботи.

Звичайно, на допущені суттєві порушення та недоліки керівник повинен і відповідно реагувати. Визначаючи вид стягнення, необхідно врахувати різні фактори: ступінь тяжкості скоєння проступку, завдану шкоду й факт настання чи відсутності негативних наслідків, обставини, що спричинили вчинення дисциплінарного проступку, попередню діяльність працівника. Лише проаналізувавши всі обтяжуючі та пом'якшуючі обставини, врахувавши попередню роботу працівника, подумайте, шановні керівники, що буде ефективнішим – оголосити догану чи підтримати та навчити працівника працювати якісно.

Додатково наводимо найкращі способи заохочення працівників, які не потребують матеріальних ресурсів.

1. Публічне визнання. *Завжди публічно відзначайте якісне виконання професійних завдань.*

2. Інформація. *Ваші працівники чекають на інформацію, що стосується функціонування та перспектив роботи суду. Поділіться нею з підлеглими, чим покажете, що цінуєте їх як людей. Хіба це не те, чого хоче кожен?*

3. Зворотний зв'язок. *Працівники завжди хочуть знати, наскільки цінується те, що вони роблять на своєму робочому місці. Єдина людина, яка може їм про це сказати — це ви, їх керівник. Поцікавтеся, як ідуть справи, чи є в них якісь питання по роботі і чи не потребують вони допомоги. Забезпечте зворотний зв'язок. Подякуйте їм за хороше виконання роботи.*

4. Залучення. *Залучайте співпрацівників до процесу прийняття рішень, особливо тих, що стосуються їх самих. Діючи так, ви покажете своїм працівникам, що поважаєте їхню точку зору. Залучаючи працівників, ви збільшуєте їхню відповідальність за прийняті рішення та роботу. Витрати — нульові. Віддача — величезна.*

5. Незалежність. *Працівники високо цінують свободу у виборі способу виконання роботи. Нікому не подобається керівник, який завжди стоїть у працівника за спиною і нагадує про сувору послідовність виконання роботи, щоразу поправляє, коли працівник робить щось не так. Коли ви даєте вказівку працівникам, що саме потрібно робити, забезпечте необхідні умови, а потім надайте їм можливість самим вирішити, яким чином виконати цю роботу так, як того хочете ви. Окрім того, працівники, коли відчують свою незалежність, привнесуть додаткові ідеї, енергію та ініціативу в свою роботу. Надайте своїм працівникам можливість діяти, навчатися і професійно зростати — це демонструє їм вашу довіру та повагу і є важливим стимулюючим фактором.*

6. Підтримка працівника. *Якщо ви надасте працівнику вільний час або вихідний для вирішення особистих справ, то він завжди буде вдячним за розуміння та підтримку, що впливатиме на його ставлення не лише до роботи, а й до вас – свого керівника.*

5.6. Роль і завдання керівника апарату суду в організації професійної підготовки працівників суду

Відповідно до ст. 82 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», підготовка працівників апаратів судів є завданням Національної школи суддів України. Ст. 146 визначає, що Державна судова адміністрація України забезпечує необхідні умови для підвищення кваліфікації працівників апарату судів, створює систему підвищення кваліфікації. Якщо розглядати суд як систему, яку розвивають та рухають вперед саме люди, що там працюють, то наступні стратегічні кроки на шляху до вдосконалення роботи судів повинні бути спрямовані на формування нової філософії людяності, високих стандартів роботи з колегами, відвідувачами суду та на професійний розвиток працівників апарату.

З положень Закону випливає, що важлива роль у кадровій політиці суду відведена керівнику апарату – лідеру колективу, оскільки з впровадженням європейських стандартів у кадровій політиці від керівника нової генерації вимагається вміння вести за собою трудовий колектив, у складних умовах створювати сприятливу атмосферу в колективі для широкого розвитку ініціативи підлеглих, активно знаходити найбільш ефективні шляхи підвищення рівня організації роботи суду, що, в свою чергу, сприятиме швидкому та ефективному виконанню поставлених завдань. Серед багатьох завдань керівника апарату є й професійний розвиток та навчання працівників.

Сучасний керівник повинен мати стратегічне бачення перспектив розвитку організації, що вимагає безперервного розвитку персоналу, тобто проведення заходів, що сприяють розкриттю потенціалу працівників і, як наслідок, збільшують їхні можливості виконувати нові задачі.

У провідних західних корпораціях розвиток персоналу являє собою систему взаємопов'язаних дій, основними елементами якої виступають: розробка стратегій розвитку персоналу; прогнозування і планування потреби в персоналі відповідної кваліфікації; управління кар'єрою та професійним зростанням. Можливості розвитку повинні надаватися всім працівникам, оскільки це не тільки підвищує ефективність роботи, а й поліпшує моральний клімат, полегшує процес делегування повноважень та задач і, як наслідок, підвищує гнучкість управління.

Розвиток персоналу може бути загальним і професійним, і саме останній має бути об'єктом уваги керівника апарату та кадрової служби.

Професійний розвиток – це набуття працівником нових знань і навичок, які він зможе використовувати в своїй професійній діяльності; це також процес підготовки працівника до опанування нових виробничих функцій, зайняття нових посад та усунення розбіжності між вимогами і реальністю. Він вимагає значних зусиль з боку працівника, тому

неможливий без зацікавленості з його боку. Мотивами стимуляції професійного розвитку можуть бути збереження посади або отримання іншої, забезпечення стабільності, розширення контактів працівника, набуття нових знань, що дає йому змогу підвищити його конкурентоспроможність на ринку праці.

Важливим засобом професійного розвитку персоналу є професійне навчання – процес безпосереднього засвоєння працівником нових професійних знань або набуття нових навичок.

Професійне навчання охоплює нових працівників організації з метою прискорення їхньої адаптації, а також працівників, у яких повинні з'явитися нові обов'язки, і в цьому випадку мова йде про підвищення кваліфікації. Потреба в навчанні, як правило, з'ясовується у наступних випадках:

- 1) у процесі відбору кандидатів на вакансії;
- 2) під час вступу на нову посаду;
- 3) у процесі атестації працівників організації.

Основними напрямками професійного навчання вважають:

- 1) первинне навчання відповідно до цілей організації, завдань підрозділу та специфіки роботи працівника;
- 2) навчання для ліквідації розбіжності між вимогами посади і особистими якостями працівника;
- 3) навчання з метою підвищення кваліфікації працівника;
- 4) навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- 5) навчання для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових операцій.

Слід зауважити, що судовій організації потрібне не навчання як таке, а потрібні його результати. А зробити навчання результативним можна тільки при системному підході. Системний підхід до навчання і розвитку включає логічне узгодження початку діяльності з визначенням політики і

ресурсів для її підтримки та оцінкою потреби в навчанні. Після цього проводиться саме навчання з подальшою оцінкою його результатів.

Отже, кроки в розробці системи навчання в суді будуть наступні:

1. *Визначення політики навчання* – відповідно до загальної стратегії розвитку судової системи та загальних цілей і потреб безпосередньо суду.

2. *Визначення переліку навчальних інституцій та можливостей* – Національна школа суддів України, Державна судова адміністрація України, Національне агентство з питань державної служби, працівники суду, які пройшли тренінг для тренерів, професійні організації, що мають досвід у наданні таких послуг, міжнародні організації.

3. *Визначення потреб у навчанні* – процес збирання та аналізу інформації, в ході якого визначаються проблеми та можливості, пов'язані з навчанням та підготовкою працівників апарату судів.

4. *Розробка плану та проведення навчання* – основними даними для плану є тематика, вид навчання, постачальник навчальних послуг, можливо, ще місце проведення заходу, а також розподіл матеріальних ресурсів для навчання.

5. *Оцінка навчання* – збір та обробка форм зворотного зв'язку, інформація про те, наскільки працівник просунувся вперед у виконанні професійних обов'язків.

Для адекватного *визначення потреб професійного навчання* керівник апарату суду повинен чітко усвідомлювати фактори, які впливають на потреби розвитку:

- динаміка зовнішнього середовища суду;
- розвиток техніки і технологій;
- зміна стратегій розвитку організації;
- створення нових організаційних структур;
- освоєння нових видів діяльності.

Для визначення потреб слід враховувати і результати атестації працівника, оскільки атестація – це форма комплексної оцінки

результатів діяльності працівників організації, на підставі якої приймаються рішення про майбутнє кар'єрне зростання працівника або його звільнення.

Атестація дає керівнику організації можливість:

- ✓ оптимізувати розподіл людських ресурсів в організації;
- ✓ мотивувати і заохочувати працівників;
- ✓ забезпечувати стійкий зворотний зв'язок з працівниками.
- ✓ забезпечувати справедливість всередині робочої групи або колективу;
- ✓ оптимізувати процеси розвитку і навчання персоналу;
- ✓ забезпечити дотримання принципу рівних можливостей при просуванні працівника в організації.

Визначення цілей професійного навчання. На основі аналізу виявлених потреб навчання кадрова служба повинна сформулювати специфічні цілі для кожної програми навчання. Ці цілі повинні відповідати таким вимогам:

- бути конкретними;
- бути орієнтованими на отримання практичних навичок;
- піддаватися оцінці.

При визначенні цілей необхідно пам'ятати про принципову різницю між професійним навчанням і освітою. Перше спрямоване на розвиток навичок і вміння, які необхідні в організації, в той час як освіта спрямована на розвиток у певній галузі знань.

Визначення критеріїв оцінки. Критерії оцінки повинні встановлюватися до початку навчання і доводитися як до працівників, що навчаються, так і до тих, хто керує процесом навчання.

Вибір методів навчання. При виборі методів навчання необхідно дотримуватися наступних принципів навчання дорослих людей:

1. Актуальність, тобто інформація та матеріали, що використовуються в процесі навчання, повинні мати безпосередній

зв'язок із професійною діяльністю працівників, оскільки дорослі люди, як правило, погано сприймають абстрактні теми.

2. Участь працівників, які задіяні в навчальному процесі, та безпосереднє використання нових знань і навичок на практиці.

3. Повтор, тобто в процесі навчання доцільно використовувати методики, які допомагають закріпитися новим знанням і навичкам в пам'яті людини, а інколи стати навіть звичкою.

4. Зворотний зв'язок (у процесі навчання необхідно постійно надавати інформацію про те, наскільки працівник просунувся вперед).

У процесі навчання виділяють дві групи методів:

класичні, або пасивні, методи навчання: лекції; конференції; демонстрації;

активні методи навчання: наставництво; ротація; коучинг; аналіз конкретних ситуацій (кейси); тренінги; дистанційне навчання; навчання на робочому місці.

Найдоступнішим методом навчання в сучасних умовах функціонування судів є навчання на робочому місці, тобто підвищення рівня компетенції співробітника без відриву від його професійної діяльності шляхом безперервної практики і взаємодії з досвідченішим наставником. Близькою є перспектива впровадження дистанційного навчання.

Методи, які можуть застосовувати керівники, навчаючи співробітників на робочому місці, різноманітні. І не лише керівник може навчати на робочому місці. Досвідчені колеги – ще одне джерело отримання знань і досвіду. Цільова аудиторія для цієї форми навчання – практично всі категорії персоналу: нові співробітники (як молоді, так і досвідчені, які прийшли в організацію); співробітники з досвідом роботи в установі, якщо їм треба передати нові знання і навички.

Найбільш поширеною формою є наставництво – зустрічі, в ході яких більш досвідчений співробітник (ментор) ділиться своїм досвідом розв'язання завдань, описуючи ситуації з минулого, викладає свій підхід

до рішення і логіку (навчання на його досвіді, як він чинив у таких ситуаціях). Під час навчання наставник як більш досвідчена особа допомагає менш досвідченому працівнику набути необхідну професійну компетенцію, а також ввійти у сферу соціально-психологічних стосунків, через які відбувається реалізація професійної ролі. Як правило, наставниками виступають люди, котрі займають лідерські позиції або мають достатній досвід роботи в організації. Крім цього вони повинні володіти навичками ефективних комунікацій і мати бажання працювати з людьми. Наставництво спрямоване на досягнення цілей плану навчання, а не швидкого розв'язання проблемних питань і труднощів у процесі повсякденної роботи.

Який би метод та засіб підвищення кваліфікації працівників апарату суду не був обраний керівником, слід завжди пам'ятати:

«Ключове завдання освіти – прищепити бажання та створити можливості для навчання; воно повинно творити не вчених людей, а людей, які вчаться... У часи радикальних змін майбутнє належить тим, хто вчиться. Ті, хто навчився, зазвичай виявляють, що підготовлені для життя у світі, якого вже не існує». (Ерік Хоффер).

6. КОМУНІКАЦІЯ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА АПАРАТУ СУДУ

6.1. Роль керівника апарату суду в організації та забезпеченні внутрішньої комунікації суду

Вся комунікаційна діяльність суду має зовнішній і внутрішній бік, які становлять організаційну єдність – пов'язані між собою як мета і засіб. У цьому розділі розглядаються особливості діяльності керівника апарату суду в налагодженні та забезпеченні внутрішньої комунікації суду.

Внутрішні процеси діяльності будь-якої інституції полягають у постійній комунікації між її співробітниками та окремими підрозділами. У зв'язку з цим ефективність діяльності такої інституції залежить від належної організації та налагодження комунікації всередині організації. Роль комунікації в організації діяльності суду полягає в тому, щоб формалізувати службові інформаційні зв'язки всередині суду між різними посадами – носіями управлінських функцій і службовими особами, які діють на рівні операцій з документарною інформацією.

За своїм статусом керівник апарату суду є посадовою особою, якій надана найбільша кількість владних повноважень для організаційного забезпечення роботи апарату суду, а через це – й суду в цілому. Владні повноваження виступають засобом встановлення сталих комунікаційних відносин. Керівник апарату значною мірою визначає і підтримує функціонування комунікаційної (інформаційно-організаційної) моделі суду. Тому місце керівника апарату суду в системі комунікаційних зв'язків суду є центральним, а роль в забезпеченні їх функціонування – ключовою.

Можна виділити такі види внутрішніх інформаційних зв'язків, які актуальні в суді:

1. **Процедурні зв'язки** є основою руху судових справ. Розгляд судових справ та проходження ними різних процесуальних стадій у кожній судовій юрисдикції відбувається за певним

алгоритмом, встановленим процесуальним законодавством. Такий алгоритм є інформацією про те, що треба робити у справі на кожній стадії її розгляду.

2. Сталі **«статутні»** інформаційні зв'язки забезпечують рух судових справ усередині організаційної структури суду за певних організаційних умов. Ці зв'язки активуються в момент надходження справи і діють до її вирішення. Цей вид зв'язків вказує на те, хто повинен вчинити певні дії для забезпечення проходження справ і організації цього процесу.

3. **Контролюючі** інформаційні зв'язки полягають у необхідності здійснення контролю за станом вирішення судових справ та забезпеченням належних організаційних статутних зв'язків. В основі контролюючих інформаційних зв'язків лежить інтегрована система збору, аналізу та узагальнення такої інформації. Отримана в результаті контролюючих дій інформація є підставою для прийняття коригуючих управлінських рішень. Це дуже важливий вид внутрішньої комунікації, оскільки організує зворотний зв'язок між належною і наявною організаційними ситуаціями.

4. **Партнерські** інформаційні зв'язки – це сукупність неформальних інформаційних зв'язків усередині суду, що створюють інформаційне середовище, яке сприяє або заважає досягненню статутних цілей суду. Цей вид зв'язків виходить за межі функції кожної посади, надає доступ до інформації щодо стану справ суду в цілому, створює можливість її відвертого критичного обговорення та дозволяє працівникам апарату суду відчувати належність до цілого, створює дух організації, надає організаційну наснагу. Цей вид комунікації є однією з форм організації єдиного бачення цілей та методів формування напрямку розвитку суду.

У рамках існуючих у суді комунікаційних зв'язків виділяються два взаємообумовлених процеси: процесуальний – вирішення судових справ

суддями та організаційний – створення апаратом суду умов для належного вирішення судових справ суддями. Вони співвідносяться як мета (вирішення справ) і спосіб (організаційне забезпечення вирішення справ).

З урахуванням того, що керівник апарату суду безпосередньо не пов'язаний із виконанням процесуальної функції, далі мова йтиме про три останні типи виділених нами зв'язків: статутні, контролюючі та партнерські.

Фактично в суді існує два центри, відповідальні за організацію його діяльності:

судді, представлені Зборами суддів та Головою суду;

апарат суду, представлений керівником апарату суду.

Існує гостра потреба формалізувати стосунки між ними для забезпечення організаційної єдності суду. Для задоволення такої потреби доцільно користуватися рекомендаціями із запровадження наведених вище моделей інформаційних зв'язків.

Модель статутних зв'язків

Оптимальна взаємодія між носіями процесуальної та організаційної функцій – суддями та апаратом суду – досягається за допомогою комунікаційних зв'язків, які мають статутний характер. Організація таких зв'язків здійснюється таким чином. Спочатку визначаються та формалізуються повноваження, які належать до виняткової компетенції кожного з управлінських центрів: голови суду, зборів суддів, керівника апарату суду. Ці повноваження зводяться в таблицю.

Наступним кроком повинно стати співставлення визначених повноважень цих управлінських центрів і визначення кола питань,

які належать до спільної компетенції. Питання спільної компетенції зводяться в таблицю.

Далі слід визначити механізм вирішення питань спільної компетенції. Найперше із системи збору внутрішньої інформації ми отримуємо виклик – ситуацію, яка повинна бути врегульована. Далі цю ситуацію потрібно визначити – класифікувати, щоб знати, який орган має її вирішити. Потім потрібно зібрати всі необхідні дані, здійснити їх аналіз і випрацювати проект рішення. Після цього всі матеріали передаються на вирішення компетентного органу – зборів суддів, голови суду, керівника апарату.

Для того щоб підготувати питання і надати для їх вирішення всю необхідну інформацію, потрібно провести підготовчу роботу, яка базується на іншому виді комунікаційних зв'язків – системі контролю.

Модель контролю як типу внутрішніх комунікаційних зв'язків

Створення системи контролю можливо здійснити через послідовне виконання таких завдань.

Проходження справ у суді відбувається за допомогою процедурних процесів, що в ньому відбуваються. Інформація з приводу цих процесів фіксується у відповідних обліково-реєстраційних формах. Процес проходження справ у суді має чотири стадії (реєстрація, розгляд, виконання рішення, збереження в архіві) і забезпечується відповідними підрозділами та посадовими особами суду. На кожній стадії у кожному підрозділі повинна збиратись інформація про виконання стадії або підстадії проходження документа та справи. Ця інформація повинна акумулюватись у спеціальних внутрішніх формах звітності, які потрібно впровадити в діяльність суду.

Першою практичною ціллю є визначення категорій інформації, яка повинна збиратись, місця і способу її формування, а також періодичність звітування. Далі цю інформацію необхідно аналізувати та узагальнювати, щоб оцінити стан справ.

Другим практичним завданням має бути створення спеціального аналітичного підрозділу суду, в який стікалась би вказана інформація про стан справ у суді. Спеціальною функцією цього підрозділу повинно бути збирання інформації про інформаційні потреби споживачів судових послуг і формування інформації для публічного оприлюднення.

Третім завданням є визначення методики оцінки стану справ, яка має бути придатною для налагодження зворотного зв'язку (проектів управлінських рішень), щоб через ключові точки впливати на організаційні процеси суду. Далі потрібно визначити адресати певних видів внутрішньої інформації.

Четвертим кроком є визначення того, які види обробленої інформації на вирішення якого органу передаються і у які строки (періодичність).

П'ятою ціллю логічно було б визначити форми вироблення проектів коригуючих рішень відповідним органом управління (головою, зборами суддів, керівником апарату).

Наступним, *шостим завданням* має бути налагодження механізму виконання рішень та форм контролю за цим.

Модель партнерських зв'язків

Метою створення такої моделі є налагодження комунікативної взаємодії між підрозділами та службовими особами для досягнення цілей органу судової влади, підвищення довіри громадян до суду та покращення іміджу судової влади. Типової моделі, яка описувала та об'єднувала б такого роду внутрішню комунікацію, на жаль, не існує. Тому в кожному суді застосовується своя оригінальна модель

внутрішнього інформаційного забезпечення. Досвід показує, що, як правило, збирання необхідної інформації покладається на певну посадову особу апарату (наприклад, помічника голови суду), а аналіз такої інформації носить ситуативний характер, який залежить від конкретної потреби. Тобто в суді відсутній аналітичний центр, який відслідковував би внутрішню та зовнішню інформаційні ситуації, проводив їх аналіз, готував інформацію як підставу для прийняття управлінських рішень з усіх питань внутрішньої діяльності суду, займався б інформуванням колективу суду про стан справ у суді, про завдання, які стоять перед судом, та про плани і результати їх впровадження. Раніше роль інтегруючого інституту виконував голова суду, який відповідав за організацію роботи суду. Тепер, коли питання організації діяльності суду поділено між головою суду, керівником апарату та зборами суддів, напрацювання єдиної внутрішньої комунікаційної політики ускладнено.

Таким чином, створення моделі внутрішньої комунікації в суді є складним завданням, вирішення якого потребує концентрації зусиль всього колективу суду і узгодженої роботи голови суду та керівника апарату суду.

За нашими попередніми підрахунками, керівник апарату суду приймає близько 80 відсотків обсягу всіх рішень організаційного характеру в суді. Відповідно, його роль у налагодженні системи внутрішньої комунікації є визначальною. Тому керівник апарату в своїй діяльності не може діяти від ситуації, а повинен спиратись на певні системні чинники: комунікаційний план, цільові групи, форми і засоби роботи з цільовими аудиторіями.

Цільові групи

Цільові групи включають суддів і працівників суду залежно від комунікативної потреби. Це можуть бути постійні (статутні) групи, як-от підрозділи суду та органи управління суду, а можуть бути групи, які

утворюються для якоїсь конкретної мети. Формальні групи визначені організаційною структурою суду.

Найкраще визначати цільові групи залежно від характеру діяльності групи: функціональні (операційні), комунікаційні, управлінські.

Функціональними цільовими групами є ті, в організаційних рамках яких здійснюється комунікація щодо виконання функції – забезпечення проходження судових справ і документів. Це групи за номенклатурою посад, які здійснюють схожі функції: секретарі суду, консультанти; помічники суддів, судді.

Комунікаційними є групи, які спеціально призначені для обслуговування руху інформації. Це може бути інтегрований в організаційні процеси інформаційно-аналітичний підрозділ, якщо він є, і ситуативні групи, які утворені для комунікації.

Управлінськими можна визначити ті групи, які залучені в організаційному процесі. Наприклад, збори суддів.

Засоби і форми комунікації з цільовими аудиторіями

Засоби комунікації як те, за допомогою чого цільова аудиторія отримує доступ до інформації, передбачають носії інформації та шляхи їх поширення.

Форми комунікації з цільовими аудиторіями як спосіб діалогу передбачають створення формального інформаційного простору, в межах якого вирішуються завдання комунікації: збори, наради, тренінги, спільна робота з документами.

Засоби

Традиційні способи роботи з інформацією засновані на паперово-олівцевих технологіях, коли між учасниками комунікації фізично транспортуються матеріальні об'єкти з розміщеною на них інформацією, яка потім сприймається адресатом. Новітніми засобами є інформаційні

технології на базі програмно-апаратних комплексів і мережевих транспортних каналів. Застосування того чи іншого засобу або їх поєднання впливає на особливості форми комунікації.

Для традиційних технологій притаманна групова робота в межах локального фізичного простору аудиторії – так, щоб інформація була доступна одночасно всім учасникам комунікації.

Новітні технології використовують мережеві можливості, найперспективнішими з яких є обмін та одночасна робота з електронними документами, відеоконференції за допомогою мережевих інструментів та інші.

Форми

Збори. Збори є формою прийняття рішення з приводу проблеми, яка, зазвичай, стосується всього суду. Якщо це збори суддів, то проблема, яка обговорюється, виходить за межі організації роботи окремого судді й стосується всіх суддів, тобто виходить за межі кожного окремого підрозділу. Саме проведення зборів, на яких приймається рішення, є вершиною, результатом комунікаційної роботи з приводу питання, яке стосується всього суду. Але для проведення зборів потрібен інформаційний привід. Прикладом питань, які вирішуються на зборах, може бути визначення особливостей роботи суду під час виборчої кампанії. Вибори є надзвичайною подією для суду, оскільки законом визначено певні особливі вимоги до роботи судів у дуже стислі строки. Питання, які належить вирішити для цього, виходять за межі повноважень кожного органу управління в суді і є питаннями спільної організаційної компетенції. Робота суддів, працівників апарату, голови суду має бути скоординована. Але до того, як ухвалити на зборах рішення і доводити його до відома всіх працівників суду, таке рішення слід підготувати – тобто розробити цілий комплекс організаційних заходів. Прикладом належної роботи може слугувати не спонтанне вирішення цього питання, а переведення його в статутний процедурний

стан – тобто налагодження комунікації на підставі нормативного акта – Положення про умови роботи суду в надзвичайних умовах. В практику окремих судів такі нормативні акти впроваджено. І тоді на зборах тільки конкретизуються умови реалізації такого нормативного акта.

Наради. Це форма випрацювання та прийняття рішення з приводу поточних питань процедурного характеру. Може мати інформаційний характер, якщо є потреба у доведенні інформації до відома адресатів, а може мати організаційний характер, коли розв'язуються конкретні питання діяльності підрозділу або взаємодії кількох підрозділів.

Тренінги. Ця форма комунікаційної взаємодії спрямована на випрацювання певних навичок. У практиці судів тренінги не мають сталого характеру і проводяться за потребою. Наприклад, при впровадженні автоматизованої системи документообігу суду виникає необхідність провести тренінги з приводу користування цією системою. Між тим, тренінги повинні мати процедурний характер. Прикладом комунікаційної взаємодії у вигляді постійного тренінгу може слугувати оптимізація і впорядкування взаємодії помічника судді та судді. Типові обов'язки помічника судді, які описані в нормативному акті, є абстрактними. Зазвичай помічник судді виконує вказівки судді, з яким працює. Ці вказівки у кожного судді оригінальні, а тому і робота різних помічників різниться залежно від вимог судді, які обумовлені його особистими якостями. Відсутні й об'єктивні критерії оцінки роботи помічника судді. Для того щоб виробити стандарт діяльності помічника, необхідно створити інформаційну форму, виконання вимог якої гарантуватиме належне виконання помічником своїх обов'язків із забезпечення діяльності судді й слугуватиме підставою для оцінки роботи помічника. По суті ж така форма буде різновидом тренінгу. Назвати таку форму можна «Проведення помічника судді», яке проводиться у кожній судовій справі. Таке провадження має включати перелік питань, які повинен підготувати помічник, і містити опис його дій залежно від інформаційної ситуації у справі. Крім переліку питань і відповідних дій у

вигляді таблиці, які помічник здійснюватиме у кожній справі незалежно від вказівок судді, у «Провадження» мають входити доповідь у справі як окремий документ і проекти процесуальних актів, які підготував помічник для судді. Тоді помічник буде мати перелік обов'язкових дій, які він вчиняє у кожній справі, ці дії будуть мати об'єктивований характер у вигляді документів, і за цими документами можна буде оцінити якість роботи помічника.

Інформування – одностороння комунікація, коли до відома адресатів доводиться інформація службового чи іншого характеру. Це можуть бути накази, розпорядження або інша подібна інформація.

Спільна робота з документами. Нова форма, яка можлива в режимі реального часу завдяки новітнім інформаційним технологіям, коли створення одного документа здійснюється різними учасниками комунікації в режимі реального часу. Але це стосується більше засобів транспортування інформації комунікаційними каналами, хоча цілком допустимо, коли у мережі суду «висить» внутрішня інформаційна форма, яку заповнюють в он-лайн режимі різні особи. Це може бути і мережева газета чи інший ЗМІ, локальний форум. Це може бути форма для зовнішньої комунікації на сайті суду.

6.2. Роль керівника апарату суду в організації та забезпеченні зовнішньої комунікації суду

Абстрагувавшись від соціальних та юридичних аспектів здійснення судочинства, ми можемо побачити, що суд – це організація, яка за певною інформаційною технологією перетворює суперечливі вхідні дані (звернення) на несуперечливо вихідні (рішення). Суд обмінюється інформацією з оточуючим інформаційним середовищем – переробляє інформацію, яка надходить до нього, і видає в соціум продукти цієї переробки.

Суд існує для громадян і покликаний захищати їхні права. Громадяни, крім отримання належних послуг у суді та вирішення спірних питань мають також бути обізнаними про діяльність суду. Суд, у свою чергу, повинен дбати про власну репутацію і забезпечити об'єктивне висвітлення своєї діяльності у засобах масової інформації. Комунікація з громадянами та засобами масової інформації є складовою зовнішньої комунікативної діяльності керівника апарату суду.

Цілі зовнішньої комунікації керівника апарату суду

1. Підвищення рівня довіри суспільства до судів та інших органів у системі судової влади через забезпечення відкритості та доступності інформації про їхню діяльність.
2. Надання інформаційних послуг споживачам.
3. Покращення рівня обізнаності громадян про діяльність судової системи.
4. Привернення уваги громадськості до проблем судочинства.
5. Налагодження комунікації зі ЗМІ, органами державної влади, місцевого самоврядування, лідерами громадської думки, публікою.
6. Цілеспрямоване формування позитивного іміджу органів системи правосуддя.

Основні функції зовнішньої комунікації керівника апарату суду:

Організаційна.

Комунікаційна:

- а) інформаційна – поширення інформації про діяльність судової влади та її позиції щодо важливих суспільно значимих питань;
- б) інтерактивна – комунікація виступає тим засобом, який стимулює громадян до певних реакцій і дій.

в) експресивна – відбувається передача оціночної інформації про факти, події, рішення судової влади та інших установ і організацій, які є сферою правових оцінок.

Завдання зовнішньої комунікації керівника апарату суду

1. З'ясування очікувань суспільства від органів судової влади через налагодження системи інтерактивного обміну інформацією.

2. Вивчення та аналіз інформаційних потреб суспільства і можливостей їх реалізації в межах повноважень (функцій).

3. Співпраця зі ЗМІ, організаціями громадянського суспільства, органами влади та іншими учасниками комунікацій судової влади.

4. Збирання інформації, щодо якої існують потреби, забезпечення доступу до неї споживачів інформаційних судових послуг, формування та поширення інформації про діяльність органів судової влади та суду зокрема.

5. Координація засобів управління інформаційними ресурсами в межах функцій.

Принципи комунікаційної діяльності:

Прозорість.

Відкритість.

Партнерство.

Відповідальність.

Правдивість.

Реалістичність.

Доступність

Оперативність.

Комунікаційна діяльність має вибудовуватись на позиціях активності, спільної відповідальності, орієнтації на лідерів громадської думки та цінності цільової аудиторії. У судовій владі комунікацією займаються всі. Для розв'язання стратегічних завдань комунікації в суді формується команда з комунікацій, до якої входять голова суду та його заступник, керівник апарату суду, спеціаліст із зв'язків з громадськістю, судді, працівники апарату та судді у відставці.

Роль і завдання керівника апарату суду в розробці комунікаційної стратегії суду

Основним завданням у розробці комунікаційної стратегії суду є вироблення стандартів обміну інформацією. Розробка комунікаційної стратегії суду є складним завданням і потребує залучення всього колективу суду і взаємодії всіх структурних підрозділів суду. Функція керівника апарату суду – організаційна.

Кроки розробки комунікаційної стратегії суду

1. Аналіз внутрішніх ресурсів, необхідних для здійснення дієвого комунікаційного впливу (визначити бюджет заходів; з'ясувати, який персонал можна залучити до роботи, і оцінити його професійний рівень).
2. Аналіз внутрішніх і зовнішніх обставин, які можуть впливати на комунікаційні процеси (визначити рівень внутрішньої і зовнішньої зацікавленості щодо комунікаційних заходів; можливий рівень опору та перешкоди для їх здійснення серед цільових груп та персоналу суду; передбачати реакції на повідомлення, передані в межах запланованих заходів).
3. Формулювання стратегії внутрішньої комунікації.
4. Формулювання стратегії зовнішньої комунікації.

Структура зовнішньої комунікаційної стратегії суду

Ключове повідомлення щодо напрямку діяльності.

Аналіз стану зовнішньої комунікаційної діяльності суду.
Наявність ресурсів для здійснення комунікацій.
Перелік і аналіз проблем, які потребують розв'язання.
Стан зв'язків суду з громадськістю.
Мета і основні цілі зовнішньої комунікаційної стратегії.
Аналіз цільових аудиторій суду.
Методи і засоби комунікації з цільовими аудиторіями.
Очікування та критерії оцінки ефективності зовнішньої комунікаційної діяльності.
План комунікаційних заходів суду на конкретний часовий інтервал.

Форми стратегічної комунікації

Вибір форми комунікації залежить від об'єкта комунікації, тому вони є різноманітними.

Взаємодія суду і ЗМІ

Суд має уніфікувати свої підходи до взаємодії зі ЗМІ, організувати спеціальні підрозділи для роботи з розповсюдженням інформації. Потреби створення прес-центру суду обумовлені необхідністю інтегрованого підходу до реалізації положень Конституції України, законів України «Про судоустрій і статус суддів», «Про звернення громадян», «Про інформацію», «Про державну таємницю», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки», «Про доступ до публічної інформації».

Прес-центр суду

Прес-центр є елементом структури забезпечення (управління) інформаційної діяльності суду і призначений для об'єднання інформаційних ресурсів з метою забезпечення прозорості діяльності та відкритості для споживачів судових послуг.

Прес-центр є організаційною формою виконання зовнішньої комунікаційної функції суду.

Забезпечення діяльності прес-центру

Забезпечення діяльності прес-центру здійснюється шляхом виконання комунікаційної та організаційної функцій.

Забезпечення комунікаційної функції здійснюється шляхом:

- з'ясування та аналізу інформаційних потреб споживачів судових послуг;
- визначення переліку та видів інформації, яка підлягає поширенню;
- визначення кола суб'єктів-споживачів інформаційних послуг;
- визначення переліку видів та обсягів інформації, яка повинна надаватись споживачам;
- визначення способів збирання та обробки інформації;
- визначення способів поширення інформації;

Забезпечення організаційної функції здійснюється шляхом:

- організації інтегрованої в діяльність суду прес-служби;
- створення центральної бази даних правової інформації;
- визначення координаційних функцій і повноважень прес-центру;
- проведення аналітичної та методично-роз'яснювальної роботи прес-центру;
- акумуляції ресурсів, необхідних для діяльності прес-центру;
- оцінки результатів діяльності прес-центру керівним складом суду.

Кадрове забезпечення діяльності прес-центру здійснюється за рахунок наділення відповідними повноваженнями службовців суду.

Прес-центр у межах завдань співпрацює з юридичними та фізичними особами, міжнародними організаціями.

Три тези взаємодії суду і ЗМІ:

ЗМІ – це цільова аудиторія суду.

ЗМІ не має монопольного впливу на аудиторію.

ЗМІ – це канал комунікації з цільовою аудиторією.

Медіа-карта

Для ефективного та якісного поширення інформації необхідні знання не тільки про специфіку та особливості кожного виду ЗМІ, про журналістів, з якими вестиметься співпраця, а і характеристика аудиторії, на яку це видання працює. Для цього створюється медіа-карта – спеціальний документ, де фіксуються важливі відомості про ЗМІ, які можуть бути корисні при організації зовнішньої комунікаційної діяльності. У медіа-карті прописуються всі засоби масової інформації, які працюють у регіоні і з якими йде або проводитиметься робота: галузеві, масові, спеціалізовані друковані видання, телебачення, радіо, Інтернет-видання.

Медіа-карта

Назва ЗМІ	Власник	Наклад, карта покриття, відвідуваність	Характеристика аудиторії	ПІБ головного редактора	Контакти (поштова адреса, телефон, факс, e-mail)	ПІБ Журналіста, який працює в темі	Особлива інформація
ОДТРК	Комунальна власність	Покриває всю область	Вік 50+	Зоря Іван Іванович	Вул. Нова, Буд. 15, 554271, odtrk@gmail.com	Сокіл Василь	Виграли конкурс на цифрове телебачення, створюють телебачення

Малюнок 8. Медіа – карта

Ефективна взаємодія з журналістами

Прес-реліз – це інформаційний документ, в якому суд подає інформацію про певну подію або захід до засобів масової інформації.

Заяви для ЗМІ – інформаційний документ, в якому викладається позиція суду, він надсилається ЗМІ й із ним ознайомлюються працівники суду.

Спростування неправильно поданої або витлумаченої інформації, точки зору, позиції – для зовнішньої і внутрішньої комунікації.

Прес-конференція – проводиться, якщо є важлива новина і особа-спікер, яка готова розповісти про неї та відповісти на запитання журналістів. Проведення потребує великої організаційної підготовки та підготовки до спілкування з журналістами спікера, щоб донести ключове повідомлення.

Прес-брифінг – різновид прес-конференції, короткотривалий у часі, проводиться, щоб висловити свою позицію з певного питання.

Прес-тур – проводиться з нагоди цікавого інформаційного приводу; це спланована екскурсія журналістів до суду, під час якої можна «доторкнутися» до роботи суду; планується заздалегідь, оскільки потребує серйозної організаційної підготовки і координації дій усіх працівників суду.

Інтерв'ю – бесіда журналіста з працівником суду (голова суду чи його заступник, суддя, працівник апарату суду) на тему, яка має соціальну вагомість, викликає суспільний інтерес. Тема і перелік запитань журналістом надсилаються заздалегідь. Бесіда обов'язково фіксується (записується на диктофон, відеокамеру).

Відповіді на запити ЗМІ – звернення з вимогою надати письмову або усну інформацію про діяльність суду, його посадових осіб з окремих питань. Відповіді надаються в рамках чинного законодавства. Проблемними є питання строків підготовки відповіді, підстав відмови та відшкодування громадянами вартості інформаційних послуг.

Неформальне спілкування – організація в суді періодичних зустрічей журналістів з головою суду, суддями, керівником апарату суду. Прес-сніданки з головою суду, суддями, керівником апарату суду. Організація спортивних турнірів між командами суду та журналістів.

Взаємодія суду і ЗМІ в кризових ситуаціях

Визначення для суду поняття «кризова ситуація».

Розробка і затвердження правил та порядку спілкування суду із ЗМІ в умовах кризової ситуації, які передбачають оперативність інформування, визначення спікерів і місця для спілкування із журналістами, проведення навчального тренінгу.

6.3. Роль і завдання керівника апарату суду при здійсненні оцінки діяльності суду за допомогою карток громадянського звітування (КГЗ)

Оцінювання якості роботи суду є важливим аспектом управління судом, що проводиться на рівні конкретного суду і передбачає отримання комплексного уявлення про його функціонування як спеціалізованої державної установи. *Якість роботи суду* можна визначити як ступінь відповідності суду певним стандартам, основою яких є суспільні очікування щодо якості судових послуг, які охоплюють не лише діяльність з розгляду справ, але і якість «інфраструктури» суду (умови перебування в суді, повнота інформації, робота персоналу тощо).

Метою оцінювання якості є вдосконалення внутрішньої організації роботи суду, а саме: підвищення продуктивності, ефективності та якості судових процедур. Оцінювання якості дає керівництву суду можливість вирішувати наступні **завдання**:

- отримання інформації про поточну ситуацію у суді за ключовими параметрами його діяльності;

- обґрунтування поточних та стратегічних рішень;
- визначення пріоритетів для змін;
- моніторинг інновацій, оцінка їх результативності та ефективності;
- оцінювання відповідності конкретних параметрів роботи суду до існуючих стандартів та нормативів.

Світова практика та пілотні проекти в Україні передбачають виділення двох аспектів оцінювання якості роботи суду: **внутрішнє оцінювання** (проводиться самим судом за показниками якості розгляду справ та ефективності адміністрування суду) та **зовнішнє** (його змістом є сприйняття роботи суду учасниками судових проваджень).

Керівник апарату суду має вміти використовувати відповідні інструменти та методики оцінювання. Серед них особливе значення має методика **карток громадського звітування** (КГЗ), ефективність якої вже отримала підтвердження в пілотних проектах, що впроваджуються в Україні, починаючи з 2009 року. *Опис методики та зразки аналітичних звітів можна знайти на веб-сайті Проекту «Справедливе правосуддя».* Аналогічний підхід використовують і в інших країнах світу, де визначення сприйняття громадськістю конкретних аспектів роботи суду визнається важливою передумовою заходів щодо підвищення ефективності роботи та зміцнення довіри до суду.

Для отримання цілісного уявлення про стан справ у суді важливим стає використання методологій, які дають можливість визначати якість діяльності суду не лише на основі об'єктивної інформації в межах методик внутрішнього оцінювання (наприклад, на основі судової статистики), але й через показники суб'єктивних оцінок судового розгляду особами, що є його безпосередніми учасниками.

Методологія карток громадського звітування є саме таким інструментом. Крім того, вона фактично є формою громадського контролю за якістю функціонування судової системи.

Методика КГЗ дає можливість отримувати уявлення про те, як сприймається робота суду учасниками судових проваджень. Така інформація є важливою з наступних причин:

- неможливо покращити роботу суду, не маючи інформації від користувачів про їхню задоволеність послугами;
- статистика та внутрішні оцінки мають порівнюватись з оцінками учасників судових проваджень;
- такі дослідження переконують громадськість у зацікавленості суду в покращенні своєї діяльності.

В КГЗ використовується метод опитування, однак ця методологія має суттєві *відмінності від традиційних соціологічних досліджень*. Вона орієнтована на оцінку та моніторинг ситуації в окремому суді чи кількох судах з метою розв'язання дуже конкретних завдань. На відміну від соціологічних досліджень, КГЗ:

- не передбачає визначення ступеня довіри (недовіри) до суду загалом, тобто суду як соціального інституту;
- не включає прямих питань про цінності, а обмежується переважно операційними чи технологічними боками діяльності конкретних судів;
- стосується не судової системи загалом, а окремих судів, передбачаючи не порівняння, а лише опис існуючої ситуації;
- проводиться на невеликих вибірках;
- охоплює лише тих, хто має досвід спілкування з конкретним судом.

Методологія КГЗ має наступні особливості, що роблять її практичним та зручним для використання інструментом адміністрування суду:

- простота та зручність заповнення опитувальників (бланк опитувальника є аналогом шкільного табеля успішності);
- оперативність;

- практична спрямованість та зв'язок з реальними потребами суду;
- використання стандартних питань;
- простота обробки даних.

Сфери та показники оцінювання. Пілотні дослідження в Україні проводились на основі стандартного інструментарію, який базується на уніфікованому переліку **вимірів (або сфер) оцінювання, критеріїв якості та показників**, необхідних для визначення рівня задоволеності роботою суду його клієнтами.

Вимірами якості роботи суду є: доступність суду; зручність та комфортність перебування в суді; своєчасність судового розгляду; повнота та зрозумілість інформації; якість судового рішення; дотримання суддями професійних стандартів; дотримання персоналом суду професійних стандартів.

Відповідно до цих параметрів визначаються **стандартні показники**: територіальна доступність суду; наявність вказівок про розташування суду та його приміщень; доступність приміщень суду для осіб з обмеженими можливостями; можливість додзвонитись до суду; можливість отримання інформації через Інтернет; наявність приміщень (чи місць) для очікування та підготовки до розгляду; зручність графіка роботи канцелярії (прийому та видачі документів); комфортність (зручність) залів судового засідання; можливість ознайомлення з матеріалами справи; повнота та ясність інформації про графіки розгляду справ, про порядок та умови сплати судового збору, зразки документів тощо; дотримання суддями таких професійних та етичних стандартів: неупередженість, коректність, доброзичливість, ввічливість, дотримання процедури розгляду, надання можливості стороні формулювати свою позицію, належна підготовка до справи (знання справи); дотримання працівниками апарату суду наступних професійних та етичних стандартів: неупередженість, коректність, доброзичливість, ввічливість, бажання допомогти, дотримання процедури розгляду, старанність та

дисциплінованість, професіоналізм; вчасність отримання повісток та повідомлень; вчасність початку судових засідань; врахування побажань (особливих обставин) при призначенні дня та часу засідань; наявність безпідставного (зокрема в інтересах однієї зі сторін) зупинення провадження, перенесення засідань тощо.

Додатковими є показники для тих респондентів, у кого провадження завершені: кількість судових засідань, що були призначені, але не відбулись (не з ініціативи респондентів); кількість візитів до суду, що не були пов'язані з судовим засіданням чи ознайомленням зі справою (для подачі документів тощо); тривалість провадження (час від подання позову (скарги) до винесення рішення у справі; вчасність та безперешкодність отримання рішення (включно з часом від дня проголошення рішення до дня отримання рішення чи проголошення вступної та резолютивної частини рішення); зрозумілість рішення; повнота дослідження доказів та правової позиції (вимог) респондента; наявність наміру оскарження рішення.

Етапи підготовки та проведення опитування за методологією КГЗ

1. Підготовчий етап. Керівник апарату суду, як свідчить досвід, виконує основний обсяг робіт з організації дослідження. Використання стандартного інструментарію суттєво полегшує його завдання. Хоча і стандартний інструментарій потребує адаптації до потреб конкретного суду. Зокрема, методика дозволяє включати до опитувальників специфічні питання, що відображають проблеми, які є актуальними саме для цього суду. Для проведення опитувань доцільно створити робочу групу, члени якої мають отримати чіткі вказівки щодо своїх завдань та необхідні методичні рекомендації. Одним із членів робочої групи має бути працівник із навичками роботи з програмами обробки статистичної та соціологічної інформації. На підготовчому етапі мають бути розв'язані наступні завдання: а) визначено завдання та організаційний план-графік

проведення дослідження, за потреби – доповнено стандартні опитувальники додатковими питаннями (питома вага таких доповнень не повинна бути більше ніж 10 відсотків); б) проведено інструктаж працівників, що будуть проводити опитування; в) проведено інформування працівників та відвідувачів суду про проведення опитування; г) виготовлено тираж опитувальників.

2. Проведення опитувань. Проводиться **вибіркове опитування** учасників судових проваджень. **Вибірка** формується з урахуванням наступних вимог: а) мінімальна чисельність вибірки – 100 респондентів; б) з визначенням репрезентативного розподілу за процесуальним статусом (розгляд завершено – 25 відсотків, розгляд справи ще не розпочато – 25 відсотків, справа перебуває у процесі розгляду – 50 відсотків) та видом провадження (для загальних судів). Опитування доцільно проводити із залученням сторонніх організацій (неурядових організацій або волонтерів). Менш ефективним буде проведення опитування працівниками апарату суду, що мають пройти спеціальний інструктаж. У даному випадку доцільно проводити анкетування, оскільки рівень кваліфікації працівників апарату не дає можливості використовувати інтерв'ювання.

3. Обробка та аналіз даних. Заповнені опитувальники мають бути перевірені на повноту та якість заповнення, а ті, що не відповідають вказаним критеріям – вилучені. Працівник, який проводить обробку даних, має підготувати аналітичні таблиці, що передаються членам робочої групи. На їх основі готується аналітичний звіт, формат та зміст якого також мають досить уніфікований характер, що не є перешкодою для внесення змін та доповнень з урахуванням потреб конкретного суду. Використання даних опитувань за методологією КГЗ є, зокрема, основою для розв'язання наступних завдань: а) виявлення «критичних точок», «слабких ланок» у організації роботи суду; б) визначення ефективності проведених змін чи прийнятих рішень; в) порівняння ситуації в суді у часі (за певних умов – порівняння двох чи більше судів); г) загальна

оцінка якості роботи суду – ступінь її відповідності очікуванням громадськості.

Оприлюднення та громадське обговорення результатів опитування може бути корисним і як спосіб визначитись у тому, як треба вдосконалювати роботу суду, і як свідчення відкритості суду для громадськості.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. *Ансоф И.* Стратегическое управление / И. Ансоф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. *Брайсон Дж.М.* Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Дж. М. Брайтон. – Львів: Літопис, 2004. – 352 с.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Укладач і головний ред. В.Т. Бусел. – К.: ВТФ «Перун», 2005. – 1025 с.
4. Державний класифікатор управлінської документації ДК 010-98, Правила роботи архівних підрозділів органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій, затверджені наказом Державного комітету архівів України від 16 березня 2001 року № 16 // Офіційний інтернет-ресурс Державної архівної служби. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.archives.gov.ua/Law-base/Standards/>
5. *Довгий Т.* Відповідальність у системі принципів державної служби України / Т. Довгий // Ефективність державного управління. – 2011. – Вип. 29. – С. 24.
6. Додаток до Рекомендації СМ/Rec (2010) 12 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки, ухваленої Комітетом Міністрів Ради Європи 17 листопада 2010 р. на 1098-му засіданні заступників міністрів, яка заміняє Рекомендацію Rec (94) 12.
7. ДСТУ 2732:2004 «Діловодство й архівна справа» // Офіційний інтернет-ресурс Державної архівної служби. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.archives.gov.ua/Law-base/Standards/>
8. ДСТУ 4163-2003 «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів» // Офіційний інтернет-ресурс Державної архівної служби. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.archives.gov.ua/Law-base/Standards/>
9. *Дудченко О.Ю.* Суд як державний орган [Текст] / О.Ю. Дудченко // Вісник прокуратури. – 2013. – N 4. – С. 91–95.

10. *Ермошин Г.Т.* Организационное обеспечение деятельности суда (судебное администрирование) в контексте реализации принципа самостоятельности судебной власти // Российская юстиция. – М.: Юридический мир, 2005. – № 3. – 246 с.

11. *Ершов В.В.* Суд в системе органов власти (к вопросу об административном судопроизводстве) / В.В. Ершов // Актуальні проблеми застосування Цивільного процесуального кодексу та Кодексу адміністративного судочинства України: Тези доповідей та наук. повідомлень учасників міжнародної наук.-практ. конференції (25-26 січня 2007 р.). – Х.: Нац. юр. академія України ім. Я. Мудрого / За заг. ред. В.В. Комарова. – 2007. – С. 15-18.

12. Загальна теорія держави і права: Підручник / За ред.: М.В. Цвік, О.В. Петришин. – Х.: Право, 2009. – 376 с.

13. Загальні правила поведінки державного службовця, затверджені Наказом Головного управління державної служби України від 04.08.2010 № 214 // Офіційний вісник України. – № 90. – 03.12.2010. – Стор. 211. – Ст. 3208.

14. Закон України «Про державну службу» від 16.12.1993 № 3723-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 52. – С. 490.

15. Закон України «Про засади запобігання і протидії корупції» від 07.04.2011 № 3206-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 40. – С. 404.

16. Закон України «Про правила етичної поведінки» від 17.05.2012 № 4722-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2013. – № 14. – С. 94.

17. Закон України «Про судоустрій і статус суддів» від 07.07.2010 р., № 2453-VI // Офіційний вісник України. – 2010. – № 55/1/. – С. 1900.

18. *Лазарев Б.М.* Государственное управление на этапе перестройки / Б.М. Лазарев. – М.: Юридическая литература, 1988. – 299 с.

19. *Литвак Б.Г.* Наука управления: Теория и практика / Б.Г. Литвак. – М.: Изд. дом «Дело» РАНХХГС, 2012. – 401 с.

20. *Мінцберг Г.* Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2008. – 412 с.

21. Назаров І.В. Судові системи країн Європейського Союзу та України: Генезис та порівняння (Монографія) / І. В. Назаров. – Х.: ФІНН, 2011. – 377 с.

22. Наказ Державної судової адміністрації України «Про затвердження Інструкції з діловодства в апеляційному загальному суді» від 06.01.2006 № 1. – Офіційний вісник України. – 2006. – № 5. – Стор. 266. – Ст. 266.

23. Наказ Державної судової адміністрації України «Про затвердження Інструкції з діловодства в місцевому загальному суді» від 27.06.2006 № 68 // Офіційний вісник України. – 2006. – № 31; 2007. – № 78. – Стор. 207 (ДІ). – Ст. 273.

24. Наказ Державної судової адміністрації України «Про затвердження Інструкції з діловодства в апеляційних і місцевих адміністративних судах» від 5.12.2006 № 155 // Офіційний вісник України. – 2007. – № 52. – Стор. 434. – Ст. 3548.

25. Наказ Державної судової адміністрації України «Про затвердження Інструкції з діловодства в господарських судах України» 20.02.2013 N 28 // Офіційна Інтернет сторінка Державної судової адміністрації України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://court.gov.ua/userfiles/N28\(1\).pdf](http://court.gov.ua/userfiles/N28(1).pdf)

26. Наказ Державної судової адміністрації України від 28.09.2012 № 115 Про затвердження Типового положення про апарат місцевого, апеляційного судів // Судова влада України: Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://court.gov.ua/dsa/14/N1152012>

27. Пітер Г. Соломон П. Судове адміністрування і якість правосуддя // Судова апеляція. — 2009. — № 3(16). — С. 73-83.

28. Положення про автоматизовану систему документообігу, затвержене рішенням Ради суддів України від 26.11.2010 № 30 // Офіційна інтернет-сторінка Державної судової адміністрації України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://court.gov.ua/sud0312/pravova_baza/dokumentoobig/

29. Положення про апарат Верховного Суду України, затвержене рішенням зборів суддів Верховного Суду України 21.01.2011 // Офіційна інтернет-сторінка Верховного Суду України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.scourt.gov.ua/clients/vs.nsf/3adf2d0e52f68d76c2256c080037bac9/c71ea1fd453b2265c22579b800464e87?OpenDocument>

30. Положення про апарат Вищого адміністративного суду України, затверджене рішенням зборів суддів Вищого адміністративного суду України 27 грудня 2010 року № 18 // Офіційна інтернет-сторінка Вищого адміністративного суду України. [Електронний ресурс]. Режим доступу:

http://www.vasu.gov.ua/ua/judges_meeting.html?_m=publications&_t=rec&id=1678

31. Положення про апарат Вищого господарського суду України, затверджене рішенням зборів Вищого господарського суду України 15 грудня 2010 року.

32. Положення про апарат Вищого спеціалізованого суду України з розгляду цивільних і кримінальних справ, затверджене рішенням зборів суддів Вищого спеціалізованого суду України з розгляду цивільних і кримінальних справ від 26 жовтня 2010 року № 3 // Інформаційно-правова база «Законодавство України». [Електронний ресурс].

Режим

доступу:

<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0003740-10>

33. Порядок видачі грошової винагороди державним службовцям за сумлінну безперервну працю в органах державної влади, зразкове виконання трудових обов'язків, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 24.02.2003 № 212 // Офіційний вісник України. – 2003.- № 9. – Стор. 119. – Ст. 381.

34. Постанова Кабінету Міністрів України «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» від 12 березня 2005 року № 179 // Верховна Рада України: Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс].

Режим

доступу:

<http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/179-2005-%D0%BF>

35. Правила поведінки працівника суду, затверджені Рішенням Ради суддів України від 6 лютого 2009 року № 33 // Офіційна інтернет-сторінка Державної судової адміністрації України. [Електронний ресурс].

Режим

доступу:

<http://court.gov.ua/sud1113/org/court-staff/>

36. Правоохранительные органы (судоустройство): Учебник / А.П. Гуськова, А.А. Шамардин. – М.: ИГ «Юрист», 2005. – 198 с.

37. Правоохранительные органы: Учебник для юристов / К.Ф. Гуценко, М.А. Ковалев; редактор К.Ф. Гуценко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗЕРЦАЛО, 1997. – 234 с.

38. *Семенченко А.І.* Методологія стратегічного планування у сфері державного управління забезпеченням національної безпеки України / А.І. Семенченко. – К.: Вид-во НАДУ, 2008. – 429 с.

39. *Сердюк В.В.* Актуальні питання діяльності апаратів вищих спеціалізованих судів у контексті судової реформи / В.В. Сердюк // Часопис цивільного і кримінального судочинства. – 2011. – №1. – С. 31–33.

40. *Сердюк В.В.* Верховний Суд України в системі розподілу функцій влади: Монографія / В.В. Сердюк. – К.: Істина, 2007. – 234 с.

41. *Скомороха В.Є.* Проблеми становлення судової влади в Україні і конституційне правосуддя / В.Є. Скомороха // Актуальні проблеми політики. – Вип. 16. – Одеса: Юр. література / Голов. ред. С.В. Ківалов, 2003. – 345 с.

42. *Соломон П.* История и роль администраторов суда в Канаде // Администратор суда. – М.: Юрист, 2006. – № 1. – С. 35-42.

43. Стратегічне планування: Вирішення проблем національної безпеки. Монографія / В.П. Горбулін, А.Б. Качинський. – К.: НІСД, 2010. – 288 с.

44. Сучасне управління в суді: Навчально-практичний посібник / [Алльєро С. та ін.; відп. ред.: І.П. Голосніченко, П.Г. Соломон]; Держ. суд. адміністрація України, Укр.-канад. проект суд. співпраці. – К.: Юрінком Інтер, 2010. – С. 46.

45. Типове положення про апарат місцевого, апеляційного судів, затверджене Наказом Державної судової адміністрації України від 28.09.2012 № 11 // Офіційна інтернет-сторінка Державної судової адміністрації України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://court.gov.ua/tu02/18/20059/>

46. Указ Президента України «Про Концепцію вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів» від 10.05.2006 № 361/2006 [Текст] // Урядовий кур'єр (Орієнтир). – 2006. – № 95. – С. 1–8.

47. *Учитель Ю.Г.* SWOT-анализ и синтез – основа формирования корпоративной стратегии / Ю.Г. Учитель, М.Ю. Учитель. – М.: URSS, 2008. – 248 с.

48. *Хасси Д.* Стратегия и планирование / Д. Хасси. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.

49. *Шишкін В.І.* Судові системи країн світу: Навч. посібник: У 3-х кн. / В.І. Шишкін. – Кн. 1. – К.: Юрінком Інтер, 2001. – 560 с.