

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ГЛАДУНОВА Олена Павлівна

УДК 35.08:342.565.2(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ІНСТИТУЦІЙНА
ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В СИСТЕМІ СУДОВОЇ
ВЛАДИ УКРАЇНИ**

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ **О.П. ГЛАДУНОВА**

Науковий керівник – **РОВИНСЬКА КАТЕРИНА ІГОРІВНА**, кандидат наук
з державного управління, доцент

ОДЕСА – 2025

АНОТАЦІЯ

Гладунова О.П. Публічне адміністрування та інституційна трансформація державної служби в системі судової влади України. – Кваліфікаційна наукова праця та правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Національний університет «Одеська політехніка», МОН України, Одеса, 2025.

У дисертаційному дослідженні комплексно розкрито теоретико-методологічні, нормативно-правові та управлінсько-організаційні засади функціонування державної служби в судовій системі України як складової публічного адміністрування, а також обґрунтовано інституційну модель її трансформації відповідно до сучасних викликів і міжнародних стандартів.

У першому розділі проаналізовано стан наукової розробки проблем публічного адміністрування й державної служби у сфері правосуддя. Здійснено концептуалізацію базових понять («публічна служба», «державна служба», «апарат суду», «публічне адміністрування», «судове управління»), визначено їх співвідношення та авторське тлумачення дефініції «державна служба в системі органів судової влади». На основі інституційного, функціонального, історико-правового та міждисциплінарного підходів окреслено її організаційно-допоміжну роль та інституційну автономність.

Проаналізовано державну службу за допомогою інституційно-функціонального підходу як багатоаспектну систему та ключовий елемент публічного адміністрування через призму її різноманітних вимірів. Зроблено акцент на її інституційності, що сприяє забезпеченню стабільності, реалізації владних повноважень та взаємодії із суспільством. Наголошено, що ефективність державної служби залежить від комплексного розвитку всіх її інституційних складових, а реформування потребує розробки цілісної стратегії.

Висвітлено історичний розвиток державної служби в Україні від давніх часів до сучасності, виокремлено ключові етапи становлення апаратів судових установ та правового регулювання статусу службовців. Наголошено на нерівномірності цього процесу та актуальних проблемах, що потребують модернізації.

У другому розділі досліджено інституційну роль державної служби у забезпеченні діяльності судової влади. Розмежовано поняття «судова система» і «правосуддя», розкрито дефініцію «організаційне забезпечення судів». Виявлено кадрові проблеми, серед яких ключовими визначено нестачу професійних працівників, перевантаженість та правову невизначеність статусу службовців судових органів.

Здійснено характеристику нормативно-правового регулювання та кадрової політики у сфері судової служби. Виявлено прогалини в законодавстві, зокрема відсутність окремого статусу службовців судової системи. Запропоновано напрями удосконалення: виокремлення судової державної служби як підвиду публічної служби, запровадження уніфікованих критеріїв оцінювання, внутрішньої мобільності, професійного розвитку та нематеріальної мотивації.

У третьому розділі здійснено порівняльний аналіз зарубіжного досвіду Франції, Німеччини та США та інших країн. Виокремлено універсальні принципи організації державної служби у сфері правосуддя: професіоналізм, стабільна кар'єрна траєкторія, етичне врядування. Запропоновано можливості їх адаптації до українських умов.

Обґрунтовано застосування сучасних управлінських інструментів (KPI, SMART, Balanced Scorecard, теорія ігор, HR-інновації, цифровізація) для модернізації державної служби в судах. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення комунікації між судами та громадянами, підвищення прозорості й довіри до судової влади.

У результаті дослідження представлено регуляторно-стандартизовану модель щодо оплати праці державних службовців органів судової влади та інтегровану аналітичну модель управління державною службою в системі судової влади в

межах кадрової політики, яка поєднує правові рамки, організаційну структуру, управлінські механізми та людський фактор. Інтегрований характер цієї моделі дає змогу гармонійно поєднувати принципи регулювання, організаційну логіку, інструменти управління та ціннісні орієнтири етичного характеру.

Вирішальним чинником дисертаційного дослідження є запропонована інституційна модель трансформації державної служби в системі органів судової влади України, яка передбачає публічно-правове закріплення особливого статусу судової служби, інституційну автономію, використання інноваційних практик, посилення відкритості та підзвітності та фокус на ефективність та довіру суспільства.

Наукова новизна дисертації полягає у формулюванні авторського визначення поняття «державна служба в системі органів судової влади»; обґрунтуванні її інституційної автономії; створенні класифікації моделей публічної служби, адаптованої до судової сфери; розробленні інституційної моделі трансформації державної служби у судах.

Практичне значення одержаних результатів виявляється у можливості використання запропонованих положень для вдосконалення законодавства, кадрової політики, управлінських процедур у судах, а також у розробці освітніх програм з підготовки державних службовців.

Ключові слова: публічне адміністрування, державна служба, судова влада, судова система, інститут контролю, інноваційні компетенції, цифрова трансформація, органи судової влади, публічно-управлінська діяльність, судове адміністрування, права людини, адміністративні посади.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Hladunova, Olena. (2018). The role of the institute of the state service in organizational providing activities of Ukrainian judicial authorities. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ*, 4(76), 101 - 106. URL: [http://www.oridu.odessa.ua/9/new_options/pdf/015/Zbirnuk-4\(76\)-2018.pdf](http://www.oridu.odessa.ua/9/new_options/pdf/015/Zbirnuk-4(76)-2018.pdf). URL: <https://surl.li/xcnwsm>
2. Гладунова, О.П. (2021). Інституціональний підхід в аналізі державної служби як інструменту реалізації функцій держави. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ*, 1(82), 158 - 163. doi: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1822021229127>.
3. Гладунова, О.П. (2021). Дієві кроки на шляху до модернізації державної служби в системі органів судової влади: впровадження елементів теорії ігор. *Публічне адміністрування та національна безпека*, 6 (22), 7-12. doi: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-6-7720>.
4. Гладунова, О.П. (2025). Інституційна модель трансформації державної служби в системі органів судової влади. *Суспільство та національні інтереси*, 8(16), 402-414 . doi: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8\(16\)](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8(16)).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Гладунова, О. (2018). Якісний склад публічного адміністрування – виклик часу. *Становлення публічного адміністрування в Україні: матеріали ІХ Всеукраїнської міжвузівської конференції студентів та молодих учених* (с. 46-49). 27 квітня, 2018, Дніпро: ДРІДУ НАДУ при Президентові України. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_05_10_fsdu_stud.pdf
2. Гладунова, О.П. (2018). Судове адміністрування як специфічний різновид публічного управління. *Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку: Матеріали щорічної Всеукраїнської науково-практичної*

конференції за міжнародною участю, присвяченої 100-річчю державної служби в Україні (с.28-30). 25 травня, 2018, Київ, Україна: НАДУ при Президентіві України.

3. Гладунова, О.П. (2018). Формування державно-управлінської служби у період гетьманату 1918р. *Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи: матеріали IX Міжнародної наукової конференції аспірантів та докторантів з державного управління* (с.142-145). 25 травня, 2018, Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентіві України.

4. Гладунова, О.П. (2018). Судовий контроль як специфічний вид контролю у сфері публічного управління. *Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю* (с.415-416). 26 жовтня, 2018, Одеса, Україна: ОРІДУ НАДУ при Президентіві України. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/news/2018/10/24/sbirnuk.pdf>.

5. Hladunova, Olena (2018). Civil servise in the system of judicial authorities: institutional approach. *Нове розуміння публічного адміністрування: матеріали наукового семінару за тематиками дисертаційних досліджень аспірантів ОРІДУ НАДУ* (с.24-27). 08 листопада, 2018, Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентіві України.

6. Гладунова, О.П. (2018). Сучасні тенденції трактування «державної служби». *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених*. 30 листопада, 2018, Київ, Україна: НАДУ при Президентіві України.

7. Гладунова, О. (2019). Особливості проходження державної служби у сфері публічного адміністрування Німеччини. *Становлення публічного адміністрування в Україні: матеріали XI Конф. студентів та молодих учених за міжнар. участю* (с. 81-86). 10 травня, 2019, Дніпро, Україна: ДРІДУ НАДУ при

Президентові

України.

URL:https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_05_10_fsdu_stud.pdf

8. Гладунова, О. (2020). Кадрове забезпечення публічного адміністрування: від теорії до практики. *Становлення публічного адміністрування в Україні : матеріали XI Конф. студентів та молодих учених за міжнар. участю* (с. 92-95). 08 травня, 2020, Дніпро, Україна: ДРІДУ НАДУ при Президентові України. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_05_08_mup_material_stud.pdf

9. Гладунова, О.П. (2020). Управлінські процеси в суді: стратегічні завдання та протиріччя. *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (до 25-річчя заснування інституту)* (с. 301-302). 09 жовтня, 2020, Одеса, Україна: ОРІДУ НАДУ при Президентові України. URL: http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/pua_25.pdf.

10. Гладунова, О.П. (2020). Моделювання нової державної служби в апараті суду. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених в рамках заходу «Школа розвитку молоді» «Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі»*. 25 листопада, 2020, Київ, Україна: НАДУ при Президентові України. URL: <https://surli.cc/sxpvtz>.

11. Гладунова, О.П. (2021). Моделі управління: європейський досвід. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXII Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю* (с.408-409). 22 квітня, 2021, Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентові України. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/21042021.pdf>.

12. Гладунова, О.П. (2021). Основні особливості правового статусу державних службовців органів судової влади. *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю*. (с.263-264). 08 жовтня, 2021, Одеса: ОРІДУ

НАДУ при Президентові України.
<http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/27102021.pdf>.

URL:

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

1. Гладунова, О. (2021). Модель перетворення державної служби в системі органів судової влади – шлях до міжнародних стандартів. *Knowledge, Education, Law, Management*, 4 (40), 145-151. doi: <https://doi.org/10.51647/kelm.2021.4.23>.
2. Hladunova, O. (2021). Theoretical fundamentals of civil service in the judiciary in Ukraine. *Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*, 49 (2021) 6, 106-117. doi: <https://doi.org/10.23856/4914>.
3. Hladunova, E. (2021). Gosudarstvennaya sluzhba v sudebnyh organah Evropy i Ukrainy: sravnitelnyj analiz. *Studia Sieci Uniwersytetów Pogranicza*, 5, 45-61. doi: <https://doi.org/10.15290/sup.2021.05.04>.

ABSTRACT

Hladunova O.P. Public administration and institutional transformation of the civil service in the judicial system of Ukraine. – Qualification scientific work and manuscript rights.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 281 – Public management and administration. – National University “Odesa Polytechnic”, Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2025.

The dissertation research comprehensively reveals the theoretical, methodological, regulatory, and managerial and organizational principles of the functioning of the civil service in the judicial system of Ukraine as a component of public administration, and also substantiates the institutional model of its transformation in accordance with modern challenges and international standards.

The first section analyzes the state of scientific development of problems of public administration and civil service in the sphere of justice. The basic concepts (“public service”, “civil service”, “court apparatus”, “public administration”, “judicial administration”) are conceptualized, their correlation and the author’s interpretation of the definition of “civil service in the system of judicial authorities” are determined. Based on institutional, functional, historical-legal and interdisciplinary approaches, its organizational and auxiliary role and institutional autonomy are outlined.

The civil service is analyzed using an institutional-functional approach as a multifaceted system and a key element of public administration through the prism of its various dimensions. The emphasis is placed on its institutionality, which contributes to ensuring stability, the exercise of power and interaction with society. It is emphasized that the effectiveness of the civil service depends on the comprehensive development of all its institutional components, and reform requires the development of a holistic strategy.

The historical development of the civil service in Ukraine from ancient times to the present day is highlighted, the key stages of the formation of judicial institutions and the

legal regulation of the status of civil servants are highlighted. The unevenness of this process and current problems that require modernization are emphasized.

The second chapter examines the institutional role of the civil service in ensuring the activities of the judiciary. The concepts of "judicial system" and "justice" are distinguished, the definition of "organizational support of courts" is revealed. Personnel problems are identified, among which the key ones are the lack of professional employees, overload and legal uncertainty of the status of judicial employees.

A description of the regulatory and legal regulation and personnel policy in the field of judicial service was carried out. Gaps in the legislation were identified, in particular the lack of a separate status for judicial system employees. Areas of improvement were proposed: separation of the judicial civil service as a subspecies of the public service, introduction of unified assessment criteria, internal mobility, professional development and non-material motivation.

The third section provides a comparative analysis of the foreign experience of France, Germany, the USA and other countries. Universal principles of organizing the civil service in the field of justice are identified: professionalism, stable career trajectory, ethical governance. Possibilities of their adaptation to Ukrainian conditions are suggested.

The application of modern management tools (KPI, SMART, Balanced Scorecard, game theory, HR innovations, digitalization) for the modernization of civil service in courts is substantiated. Proposals are developed to improve communication between courts and citizens, increase transparency and trust in the judiciary.

As a result of the study, a regulatory-standardized model for the remuneration of civil servants of the judiciary and an integrated analytical model of civil service management in the judicial system within the framework of personnel policy, which combines the legal framework, organizational structure, management mechanisms and the human factor, are presented. The integrated nature of this model allows for a harmonious combination of regulatory principles, organizational logic, management tools and ethical value orientations.

The decisive factor of the dissertation research is the proposed institutional model of civil service transformation in the system of judicial authorities of Ukraine, which provides for the public-legal consolidation of the special status of the judicial service, institutional autonomy, the use of innovative practices, increased openness and accountability, and a focus on efficiency and public trust.

The scientific novelty of the dissertation lies in the formulation of the author's definition of the concept of "civil service in the system of judicial authorities"; substantiation of its institutional autonomy; creation of a classification of public service models adapted to the judicial sphere; development of an institutional model of transformation of civil service in the courts.

The practical significance of the results obtained is manifested in the possibility of using the proposed provisions to improve legislation, personnel policy, administrative procedures in courts, as well as in the development of educational programs for the training of civil servants.

Keywords: public administration, civil service, judiciary, judicial system, control institution, innovative competencies, digital transformation, judicial authorities, public management activities, judicial administration, human rights, administrative positions.

LIST OF PUBLISHED PAPERS ON THE TOPIC OF THE PHD THESIS

Papers in which the main scientific results of the PhD thesis are published:

1. Hladunova, Olena. (2018). The role of the institute of the state service in organizational providing activities of Ukrainian judicial authorities. *Current problems of public administration: collection of scientific works of the State University of the Republic of Ukraine*, 4(76), 101 - 106. URL: [http://www.oridu.odessa.ua/9/new_options/pdf/015/Zbirnuk-4\(76\)-2018.pdf](http://www.oridu.odessa.ua/9/new_options/pdf/015/Zbirnuk-4(76)-2018.pdf). URL: <https://surl.li/xcnwsm>

2. Hladunova, O.P. (2021). Institutional approach in the analysis of the civil service as a tool for implementing state functions. *Current problems of public*

administration: collection of scientific works of the State University of the Republic of Ukraine, 1(82), 158 - 163. doi: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1822021229127>.

3. Hladunova, O.P. (2021). Effective steps towards the modernization of the civil service in the judicial system: introduction of game theory elements. *Public Administration and National Security*, 6 (22), 7-12. doi: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-6-7720>.

4. Hladunova, O.P. (2025). Institutional model of transformation of civil service in the system of judicial authorities. *Society and national interests*, 8(16), 402-414 . doi: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8\(16\)](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8(16)).

Scientific works that confirm the approval of the PhD thesis materials:

1. Hladunova, O. (2018). The qualitative composition of public administration is a challenge of the time. *The formation of public administration in Ukraine: materials of the IX All-Ukrainian Interuniversity Conference of Students and Young Scientists* (pp. 46-49). April 27, 2018, Dnipro: DRIPA NAPA under the President of Ukraine. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_05_10_fsdu_stud.pdf.

2. Hladunova, O.P. (2018). Judicial administration as a specific type of public administration. *Public governance in Ukraine: state, challenges and prospects for development: Materials of the annual All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation dedicated to the 100th anniversary of the civil service in Ukraine* (pp. 28-30). May 25, 2018, Kyiv, Ukraine: NAPA under the President of Ukraine.

3. Hladunova, O.P. (2018). Formation of the state administrative service during the Hetmanate of 1918. *Public administration in Ukraine: history of state formation, challenges and prospects: materials of the IX International scientific conference of postgraduate and doctoral students in public administration* (pp. 142-145). May 25, 2018, Odesa: ORIPA NAPA under the President of Ukraine.

4. Hladunova, O.P. (2018). Judicial control as a specific type of control in the sphere of public administration. *Reforming public administration and administration: theory, practice, international experience: materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation* (pp. 415-416). October 26, 2018, Odesa, Ukraine: ORIPA NAPA under the President of Ukraine. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/news/2018/10/24/sbirnuk.pdf>.

5. Hladunova, Olena (2018). Civil service in the system of judicial authorities: institutional approach. *New understanding of public administration: materials of a scientific seminar on the topics of dissertation research by postgraduate students of ORIDU NAPA* (pp. 24-27). November 08, 2018, Odesa: ORIPA NAPA under the President of Ukraine.

6. Hladunova, O.P. (2018). Modern trends in the interpretation of "civil service". *Theory and practice of public management and administration in the 21st century: materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation of higher education students and young scientists*. November 30, 2018, Kyiv, Ukraine: NAPA under the President of Ukraine.

7. Hladunova, O. (2019). Peculiarities of civil service in the field of public administration in Germany. *Formation of public administration in Ukraine: materials of the XI Conf. of students and young scientists with international participation* (pp. 81-86). May 10, 2019, Dnipro, Ukraine: DRIPA NAPA under the President of Ukraine. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_05_10_fsdu_stud.pdf.

8. Hladunova, O. (2020). Staffing of public administration: from theory to practice. *Formation of public administration in Ukraine: materials of the XI Conference of students and young scientists with international participation* (pp. 92-95). May 08, 2020, Dnipro, Ukraine: DRIPA NAPA under the President of Ukraine. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_05_08_mup_material_stud.pdf.

9. Hladunova, O.P. (2020). Administrative processes in court: strategic tasks and contradictions. *Public administration: traditions, innovations, global trends: materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation*

(to the 25th anniversary of the founding of the institute) (pp. 301-302). October 9, 2020, Odesa, Ukraine: ORIPA NAPA under the President of Ukraine. URL: http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/pua_25.pdf.

10. Hladunova, O.P. (2020). Modeling a new civil service in the court apparatus. *Theory and practice of public management and administration in the 21st century: materials of the III All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation of higher education students and young scientists within the framework of the event "School of Youth Development" "Theory and practice of public management and administration in the 21st century"*. November 25, 2020, Kyiv, Ukraine: NAPA under the President of Ukraine. URL: <https://surli.cc/sxpvtz>.

11. Hladunova, O.P. (2021). Management models: European experience. *Modern management: models, strategies, technologies: materials of the XXII All-Ukrainian annual student scientific and practical conference with international participation* (pp.408-409). April 22, 2021, Odesa: ORIPA NAPA under the President of Ukraine. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/21042021.pdf>.

12. Hladunova, O.P. (2021). Main features of the legal status of civil servants of the judicial authorities. *Public administration: traditions, innovations, global trends: materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation*. (pp.263-264). October 08, 2021, Odesa: ORIPA NAPA under the President of Ukraine. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/27102021.pdf>.

Works that additionally reflect the scientific results of the dissertation:

1. Hladunova, O. (2021). Model of transformation of civil service in the system of judicial authorities – the path to international standards. *Knowledge, Education, Law, Management*, 4 (40), 145-151. doi: <https://doi.org/10.51647/kelm.2021.4.23>.

2. Hladunova, O. (2021). Theoretical fundamentals of civil service in the judiciary in Ukraine. *Scientific Periodical of the Polonia Academy*, 49 (2021) 6, 106-117. doi: <https://doi.org/10.23856/4914>.

3. Hladunova, E. (2021). Civil Service in the Judiciary of Europe and Ukraine: A Comparative Analysis. *Borderland University Network Studies*, 5, 45-61. doi: <https://doi.org/10.15290/sup.2021.05.04>.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ІНСТИТУТУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В СУДОВІЙ ВЛАДІ.....	26
1.1. Стан наукової розробки проблем публічного адміністрування і державної служби в судовій владі.....	26
1.2. Інституційно-функціональний підхід до аналізу державної служби як складової публічного адміністрування.....	55
1.3. Концептуальні основи, етапи та чинники формування інституту державної служби в системі судової влади.....	66
Висновки до розділу 1.....	95
РОЗДІЛ 2. ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ТА СИСТЕМНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ СУДОВОЇ ВЛАДИ.....	98
2.1. Роль державної служби в забезпеченні ефективності публічного адміністрування у сфері судової влади.....	98
2.2. Організаційна структура, кадрові ресурси та функціональні особливості державної служби в судовій системі.....	109
2.3. Особливості інституту державної служби в системі органів судової влади.....	141
Висновки до розділу 2.....	166
РОЗДІЛ 3. ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В СИСТЕМІ СУДОВОЇ ВЛАДИ.....	170
3.1. Зарубіжний досвід публічного адміністрування державної служби в судовій владі.....	170
3.2. Перспективні напрями модернізації державної служби в судовій системі України.....	198
3.3. Інституційна модель трансформації державної служби в органах судової влади відповідно до міжнародних стандартів.....	217
Висновки до розділу 3.....	240
ВИСНОВКИ.....	244
Список використаних джерел.....	259
ДОДАТКИ.....	290

ВСТУП

Актуальність дослідження. Вся українська судова система, яка включає Конституційний Суд України, суди загальної юрисдикції всіх ланок та вищі спеціалізовані суди, а також інші органи державної влади, такі як Державна судова адміністрація України, Вища рада правосуддя України та Вища кваліфікаційна комісія України, діють, зокрема через професійну діяльність державних службовців, які здійснюють, насамперед, організаційне забезпечення функціонування органів судової влади. Інститут державної служби в системі органів правосуддя має певні особливості.

У сучасних умовах одним із важливих напрямів удосконалення державної служби є оптимізація та модернізація її роботи.

Цей процес здійснюється з урахуванням певних соціально-правових норм, включаючи широкий спектр кадрових процедур. Це безпосередньо впливає на становлення державної служби в системі органів судової влади як сфери професійної діяльності, підвищення її ефективності та результативності, посилення впливу на зовнішні процеси.

Станом на 2025 рік експертами незалежного українського аналітичного центру «Лабораторія законодавчих ініціатив», які провели опитування понад 1000 представників апаратів судів і 42 глибинні інтерв'ю, які охопили всі юрисдикції судів першої та апеляційної інстанцій, виокремлено низку проблемних питань, що стосується, зокрема працівників апаратів судів та залишається невирішеною:

- понаднормова робота: за даними опитування 21% працівників апаратів судів працюють понаднормово майже щодня, 19% — часто, 22% — іноді, 17% — рідко, 16% — дуже рідко, 5% — ніколи;
- недофінансування і власні витрати працівників на потреби суду — понад 70% респондентів;
- відсутність чіткої кадрової стратегії: понад 3000 вакансій в апаратах залишаються незаповненими;

- низька оплата праці: 74% працівників вважають її демотивуючою. Водночас опитані відзначають це як один з основних факторів, який впливає на незалежність працівника;

- незадовільні умови роботи: більшість судів не мають укриттів або стабільного доступу до інтернету (Лабораторія законодавчих ініціатив, 2025).

Актуальність публічного адміністрування та інституційної трансформації державної служби в судовій владі передбачає вивчення сучасного та перспективного станів наукового середовища, методології пріоритетних напрямків наукового пошуку у сфері інновацій та цифровізації, етичних стандартів, мотиваційних підходів.

Проблеми державної служби в Україні досліджували в своїх працях такі українські вчені, як Ю. Битяк, О. Воронов, С. Гончарук, Н. Грінівецька, А. Грищук, С. Дубенко, М. Іншин, Р. Кирилюк, Ю. Ковбасюк, Н. Липовська, І. Марочкін, М. Миколайчук, Д. Неліпа, Н. Нижник, О. Оболенський, Т. Пахомова, О. Петришин, С. Серьогін та ін.

Проте, незважаючи на всю важливість, проблема державної служби в системі судової влади ще не набула належного висвітлення в науковій літературі.

Інститут державної служби в чинному законодавстві часто розглядається як безпосередньо пов'язаний із реалізацією кадрового потенціалу, наприклад вступом на державну службу, проведенням конкурсних процедур, оцінкою службової діяльності державних службовців тощо.

Водночас на державну службу в системі органів судової влади покладено виконання надзвичайно відповідальних завдань. Особлива функція державної влади у сфері правосуддя залежить від професіоналізму та компетентності державних службовців у системі органів судової влади. Стан правової безпеки та модернізація діяльності суттєво вплинуть на ефективність та результативність діяльності інституту державної служби судової влади. Практичне застосування чітко визначеної інституційної моделі модернізації (трансформації) діяльності державних службовців у судовій системі стане значним кроком у відновленні

довіри громадян до судової влади. У цьому контексті надзвичайно важливим є застосування комплексного підходу; зокрема, поряд із питанням стимулювання державних службовців слід вирішувати питання підвищення їх компетентності та моральності, а також впровадження інноваційних методик та компетенцій у практичну діяльність даної сфери послуг.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи кафедри державознавства і права ОРІДУ НАДУ при Президентіві України за темою: «Правове забезпечення реалізації економічних реформ (організаційно-правовий аспект)» (ДР 0116U005140). У межах виконання цієї теми автор як виконавець дослідила правові та організаційні механізми удосконалення державної служби в системі судової влади як складової публічного адміністрування, визначила інституційні передумови та правові засади модернізації кадрової політики в умовах економічних і адміністративних реформ, обґрунтувала роль державної служби у забезпеченні стабільності правових інститутів та підвищенні ефективності судової системи. Запропонувала інституційну модель трансформації державної служби з урахуванням міжнародних стандартів відкритості, підзвітності й цифровізації, що відповідає завданням правового супроводу економічних і організаційних перетворень у сфері публічного управління.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування публічного адміністрування та інституційної трансформації державної служби в системі органів судової влади України та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування інституту державної служби як складової публічного адміністрування в органах судової влади України.

З огляду на поставлену мету в дисертаційному дослідженні сформульовано та вирішено такі наукові завдання:

- вивчити стан розробки проблем публічного адміністрування і державної служби в судовій владі;

- дослідити інституційно-функціональний підхід до аналізу державної служби як складової публічного адміністрування;
- розкрити концептуальні основи, етапи та чинники формування інституту державної служби в системі судової влади;
- визначити та проаналізувати роль державної служби в забезпеченні ефективності публічного адміністрування у сфері судової влади;
- дослідити організаційну структуру, кадрові ресурси та функціональні особливості державної служби в судовій системі;
- визначити зміст основних особливостей інституту державної служби в системі органів судової влади;
- узагальнити зарубіжний досвід публічного адміністрування державної служби в судовій владі та можливості його застосування в Україні;
- визначити перспективні напрями модернізації державної служби в судовій системі України;
- розробити інституційну модель трансформації державної служби в органах судової влади відповідно до міжнародних стандартів.

Об'єктом дослідження є публічне адміністрування в системі судової влади України.

Предметом дослідження є інституційна трансформація державної служби як складової публічного адміністрування в органах судової влади України.

Методами дослідження є:

- інституційним методом досліджено інститут державної служби в системі органів судової влади;
- за допомогою історико-логічних методів проведено теоретико-методологічний аналіз літератури при визначенні сутнісних характеристик ключових понять дослідження;
- за допомогою структурно-функціонального аналізу досліджено функціонування системи та її складових, виявлено структурні недоліки та знайдено шляхи модернізації державної служби в системі органів судової влади;

- порівняльно-правовим методом порівнювалися нормативно-правові акти, теоретичні положення та практика інших країн.

Наукова новизна очікуваних результатів. Наукова новизна дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці шляхів модернізації державної служби в системі органів судової влади, зокрема, формуванні трансформаційної моделі перетворення такого виду державної служби.

Провідні результати, що мають елементи наукової новизни, свідчать про таке:

Уперше:

– обґрунтовано комплекс наукових підходів (інституційного, системного, функціонального, управлінського, правового, порівняльно-правового та компетентнісного), принципів, моделей і механізмів щодо оптимізації роботи державних службовців органів судової влади із залученням бізнес-методик та запропоновано інтегровану аналітичну модель управління державною службою в системі судової влади, як концептуальний інструмент удосконалення кадрової політики;

– класифіковано концептуальні моделі державної служби (бюрократичну, публічно-службову, менеджерську та інституційну) із систематизацією основних підходів і принципів на основі цілісного, міждисциплінарного підходу до аналізу цього інституту, який розроблено з урахуванням специфіки функціонування органів судової влади, та запропоновано концепт інституційної моделі трансформації державної служби в системі судової влади;

– запропоновано використання елементів менеджменту з приватного сектору (SMART, KPI, BSC, теорія ігор) у публічній сфері як інструментів досягнення цілей державної служби в судовій системі.

Удосконалено:

- науковий підхід до визначення змістовних характеристик мотивації та стимулювання державних службовців органів судової влади, а також підняття престижу цієї служби в контексті публічного управління;

- понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження, зокрема, запропоноване авторське визначення поняття державної служби в системі органів судової влади;

- організаційно-правовий механізм функціонування державної служби в системі органів судової влади на основі адаптації кращих міжнародних практик шляхом їх впровадження у діяльність сфери надання судових послуг.

Набули подальшого розвитку:

- систематизація наукових теорій, концепцій, поглядів, які є основою моделей і практики інституту державної служби;

- наукові підходи щодо тлумачення та характеристики інституту державної служби, зокрема в системі органів судової влади;

- систематизація нормативно-правових актів України щодо складових управління персоналом в системі державної служби в Україні, зокрема – в аспекті: управлінських відносин, кар'єри державного службовця, його статусу, управління професійним розвитком персоналу державної служби, оцінювання персоналу державної служби, методики оцінювання та їх коригування, стимулювання державних службовців.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблено теоретичні та практичні положення, що в сукупності дають змогу підвищити ефективність роботи державних службовців органів судової влади. Впровадження результатів дисертаційного дослідження в практику діяльності органів судової влади підтверджено: Херсонським окружним адміністративним судом (довідка про впровадження від 07.02.2022), Господарським судом Херсонської області (довідка про впровадження від 29.12.2021), територіальним управлінням Державної судової адміністрації Херсонської області (довідка про впровадження від 28.12.2021). (Додатки Д-Є). Сформульовані у дослідженні висновки, положення та пропозиції можуть бути використані під час: науково-дослідної діяльності як теоретичне підґрунтя для подальших наукових розвідок щодо удосконалення діяльності державної служби в системі органів судової

влади; нормотворчої діяльності як довідковий та емпіричний матеріал, що стануть у пригоді в ході удосконалення чинного законодавства у сфері державної служби; навчальному процесі в ході викладання начальник курсів з питань державної служби в системі органів судової влади.

Особистий внесок здобувача. Дана дисертація є самостійною науковою працею. Основні ідеї, результати дослідження, розробки, що характеризують наукову новизну і практичне значення дисертаційної роботи запропоновано, отримано та здійснено автором особисто.

Апробація результатів дисертації. Теоретичні передумови, відображені у дисертаційному дослідженні, були предметом розгляду й обговорення на засіданнях кафедри публічної служби та права Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка». Результати даної наукової роботи доповідалися автором на таких науково-практичних заходах:

- IX Всеукраїнська міжвузівська конференція студентів та молодих учених «Становлення публічного адміністрування в Україні» (м. Дніпро, 27 квітня 2018 року);

- Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю, присвячена 100-річчю державної служби в Україні «Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку» (м. Київ, 25 травня 2018 року);

- IX Міжнародна наукова конференція аспірантів та докторантів з державного управління «Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи» (м. Одеса, 25 травня 2018 року);

- Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю «Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід» (м. Одеса, 26 жовтня 2018 року);

- Науковий семінар за тематиками дисертаційних досліджень аспірантів ОРІДУ НАДУ «Нове розуміння публічного адміністрування» (м. Одеса, 08 листопада 2018 року);

- I Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі» (м. Київ, 30 листопада 2018 року);
- X Конференція студентів та молодих учених за міжнародною участю «Становлення публічного адміністрування в Україні» (м. Дніпро, 10 травня 2019 року);
- XI Конференція студентів та молодих учених за міжнародною участю «Становлення публічного адміністрування в Україні» (м. Дніпро, 08 травня 2020 року);
- Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю (до 25-річчя заснування інституту) «Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди» (м. Одеса, 09 жовтня 2020 року);
- III Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених в рамках заходу «Школа розвитку молоді» «Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі» (м. Київ, 25 листопада 2020 року);
- XXII Всеукраїнська щорічна студентська науково-практична конференція за міжнародною участю «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології» (м. Одеса, 22 квітня 2021 року);
- Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю «Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди» (м. Одеса, 08 жовтня 2021 року).

Публікації. Висновки та основні приписи дисертаційного дослідження висвітлені у 7 наукових статтях, у тому числі 4 – у наукових фахових виданнях України категорії «Б» та 3 публікації за кордоном, а також у 12 тезах виступів на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Автором дисертації також складено рисунки, таблиці, діаграму. Повний обсяг

дисертаційної роботи становить 301 сторінку, з яких 242 сторінки основного тексту. Список використаних джерел містить 272 найменування, займає 31 сторінку; додатки на 12 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ІНСТИТУТУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В СУДОВІЙ ВЛАДІ

1.1. Стан наукової розробки проблем публічного адміністрування і державної служби в судовій владі

Змістовним ядром державної служби є принцип служіння народові. Саме він закріплений у Законі України «Про державну службу» як ціль державної служби, а отже, є вираженням її призначення в суспільстві. Професійна місія представників публічного адміністрування розкривається через розуміння й усвідомлення суспільством сутності та призначення державної служби. (Петришин, 1999b). Концепція, орієнтована на служіння, є більш близькою для вітчизняної державної служби й базується на орієнтації діяльності державних службовців на виконанні громадянських та моральних обов'язків. Вона близька до поняття «суспільного служіння», яке є не лише основою професійного призначення державних службовців, але й важливою характеристикою моральної зрілості особистості (Лола, 2011).

Предметом нашого дисертаційного дослідження є інституційна трансформація державної служби як складової публічного адміністрування в органах судової влади України. Таке визначення предмета обумовлює необхідність дослідити такі дефініції, як «державна служба», «служба», «державний службовець», «публічне адміністрування», їх місце серед понятійного апарату у сфері функціонування державних органів, у т.ч. в системі органів судової влади.

Слід врахувати, що на даний час традиційні механізми соціального управління трансформувалися з підходів «наказувати і контролювати» на «мотивувати і отримувати результат». Так, були визначені такі підходи управління суспільством:

– зміна традиційних підходів до управління, що базувалися на використанні владних повноважень, на більш гнучкі;

– перехід від чітких бюрократичних процедур на такі, що спрямовані на надання якісних публічних послуг. Ці зміни призвели до появи нової форми управління в публічному секторі – «публічного адміністрування», що стало закономірним кроком у розвитку державного управління (Таран, 2020).

З наукової точки зору ряду вчених, публічне адміністрування представлено як інструмент для досягнення суспільних цілей. Таке адміністрування, безсумнівно, полягає у забезпеченні ефективного управління та послуг для забезпечення добробуту суспільства. Разом з тим сьогодні публічне адміністрування справді потребує інноваційних компетенцій, ключовими серед яких є системне та перспективне бачення, а також здатність встановлювати баланс між протилежними та конфліктуючими цілями та інтересами. В контексті гібридних загроз існує потреба в інноваційних компетенціях публічного адміністрування (Mykolaichuk, Shpektorenko, Pershko, Pasichnyi, Blishchuk, Dzvinchuk, 2024).

Дослідник Бінько І. (2020) вважає, що публічне адміністрування за своєю природою спрямоване на досягнення остаточної мети механізму державного управління - ефективну реалізацію прав, свобод та охоронюваних законом інтересів. Діяльність людини, як носія прав та свобод, характеризується як правомірна та активна, якщо відбувається безпосередня реалізація прав і свобод. А діяльність державних органів проявляється через здійснення функцій - охорони, захисту, контрольної, правозастосовної функції тощо.

Виходячи з наукового погляду Семенчук Т.Б, публічне адміністрування є методом управління, який забезпечує надання суспільству послуг щодо чинного законодавства, а також реалізацію обраного типу політики, що втілюють державні службовці, яким було делеговано повноваження під час волевиявлення народу на виборах (Семенчук, 2013, с. 389).

Адміністрування – це прерогатива виконавчих органів влади або державних службовців, наділених державно-владними повноваженнями. Водночас публічне адміністрування має свою специфіку: спирається на державну владу, підкріплюється і забезпечується нею; поширюється на все суспільство і за його межі у сфері проведення державної міжнародної політики. Саме держава шляхом законодавчої діяльності встановлює основні, загальні й типові правила поведінки людей; публічне адміністрування діє системно та безперервно, поєднуючи функціонування таких структур, як механізм держави, державний апарат, державну службу (Шатило, 2014, с. 15,19).

Схожої думки дотримується й науковець Задихайло О.А. (2020), який визначає публічне адміністрування більшою мірою діяльністю професійних управлінців (державних службовців, службовців органів місцевого самоврядування), пов'язану з виконанням законів та рішень уряду, органів місцевого самоврядування, організацією роботи апарату управління, а також з наданням адміністративних послуг.

Цілком погоджуємось із дослідниками та вважаємо, що державна служба є однією зі складових елементів (суб'єктів, що реалізують процес) або видів широкого поняття публічного адміністрування.

Водночас, з точки зору теоретично-історичного обґрунтування, варто звернути увагу на наукову позицію вченого Серьогіна С.М. (2013), який зауважує, що донині точиться постійна полеміка навколо змістовного наповнення терміна «державна служба». Це пов'язано з тим, що вказане поняття досить близьке до інших, таких як «державне управління», «публічне управління», «публічна служба», «публічна адміністрація», до того ж змістовний характер цих понять дозволяє побачити їх взаємозв'язок, взаємодоповнення в сенсі реалізації. Однак жоден із них не вичерпує іншого. Тому визначення сутності державної служби доцільно починати зі встановлення смислового значення служби в загальному розумінні. Науковець стверджує, що в історичному контексті державна служба тривалий час ототожнювалась з особою правителя та його оточенням, що

відображено в працях філософів стародавнього світу – Конфуція, Сократа, Платона, Арістотеля, Цицерона; у середні віки – Ф. Аквінського, Д. Аліг'єрі, М.Лютера, Н. Макіавеллі, Т. Гоббса, Дж. Локка, Б. Спінози, Ф. Бекона; у період Реформації, Відродження та буржуазних революцій – Ш.Монтеск'є, Ж. Руссо, І. Канта, Г. Гегеля та ін. У новітні часи державну службу починають трактувати як бюрократію – інструмент, за допомогою якого в конкретних соціальних умовах проводиться воля держави, що представлено в теорії М. Вебера про устрій суспільства. Важливими віхами у вивченні державної служби стали дослідження, здійснені М. Вебером, В. Вільсоном та Ф. Гудноу (єдиний ієрархічно побудований керівний центр із модернізації людської цивілізації і досягнення нею добробуту), Т. Парсонсом (властивість системи, пов'язана з досягненнями її загальних цілей), Г. Саймоном (неформальна організація), П.Блау, М. Крозьє (гуманізація організації), Д.Валдо та В. Остромом («чутлива» адміністрація), М. Фуко, Е. Гідденсом (елемент комунікації сучасного суспільства), К. Марксом (організм-паразит), Х. Мюнстербергом, М.Фоллетом (теорія людських відносин), Дж. Ст. Мілем, Г.Моска (технократичний менеджмент). Власні парадигми організації державної влади пропонували також І. Бентам, К. Ясперс та ін.

Як зазначають Письменний І.В. та Липовська Н.А. (2015), державна служба за своєю сутністю є унікальним і складним соціальним утворенням. Полівалентність інтерпретації цього феномену обумовлюється її існуванням в об'єктно-процесуальній формі: з одного боку, це соціальне явище, для опису якого найчастіше вживаються терміни «інститут», «система», «організація», з іншого – форма соціальної практики, певний вид професійної діяльності. Автори вважають, що державна служба як об'єкт наукового дослідження виявилася одночасно в центрі уваги відразу декількох наук (права, політології, філософії, економічної теорії, адміністративних наук, соціології, психології), у кожній з яких сформовано різні інтерпретації цього складного феномену й дотепер не вироблено єдиного розуміння природи державної служби та її генезису.

Роблячи акцент на трансформаційному підході, Гришук А. Б.(2018а, с.27) стверджує, що за роки незалежності України виробилися конституційні основи державної служби як механізму державного управління, що принципово відрізняється від попередньої адміністративної системи управління. Однак у цей період не вирішено основного завдання – створення комплексної нормативно-правової бази, яка б повною мірою забезпечувала реалізацію Конституції України та загальновизнаних принципів і норм міжнародного права. Відтак знадобився новий етап адміністративної реформи, найважливішою складовою якої стало подальше реформування державної служби.

Вищевказана точка зору дещо збігається з позицією Битяка Ю.П. (2005b, с.3), який зазначає, що в Україні створено систему національного законодавства про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування як невід'ємну передумову демократичних перетворень, запровадження правових, соціальних та економічних стандартів життєдіяльності людини, суспільства і держави, реального покращення добробуту людей. Разом з тим, система законодавства про публічну службу ще не повною мірою задовольняє зростаючі потреби суспільства у демократичних перетвореннях та забезпечення ефективного виконання завдань і функцій держави.

На думку доктора наук Пахомової Т.І. (2007, с.9), державна служба - це системний об'єкт, складовими якого виступають: державні органи, на які покладено повноваження щодо виконання завдань та функцій держави; процеси та процедури, що пов'язані з функціонуванням та розвитком державної служби в цілому та її елементів - державних службовців, та їх нормативно-правовою регламентацією; державні службовці, які безпосередньо виконують завдання та функції держави.

Підтримуємо наукову точку зору Серьогіна С.М. (2013, с.64), який трактує, що державна служба є політичним, організаційно-управлінським та соціальним інститутом держави, що забезпечує комплекс відносин між окремими громадянами, громадянами і їх спільнотами та між державами, використовуючи

владні ресурси. Незважаючи на багатовікові дослідження цього питання, проблеми держави і влади, принципи, форми, механізми і засоби діяльності державного апарату та державної служби залишаються актуальними до цього часу, що обумовлено такими основними причинами:

— державна служба є однією зі складових такого фундаментального поняття, як державна влада, а державні службовці завжди були окремою суспільною корпорацією осіб, наближених до влади. Але за класичними принципами корпорації з метою її збереження та захисту вона має бути певним способом закритою від зовнішнього впливу на її внутрішній стан, що досить довгі часи вдавалося досягати, у тому числі використовуючи владний ресурс. У результаті державна влада залишалася недосяжною для глибокого аналізу і дослідження, краще навіть сказати, до інформації про неї не допускалися дослідники, які намагалися дійти до джерел, механізмів, засобів влади. Зокрема, протягом багатьох віків навіть не порушувалося питання щодо законності, легітимності державної влади та її носіїв, а проголошувалося і навіть стверджувалося її неземне походження;

— за своєю суттю державна влада — одне з ключових, масштабних, багатогранних і визначальних явищ у житті людського суспільства. А державна служба як форма, механізм і засіб реалізації державою владних функцій у своїй гносеологічній основі поєднує велику кількість сфер і галузей знання так, що державно-службова проблематика не вичерпується лише політологією, правознавством, соціологією або філософією влади;

— державна служба як інститут влади містить великий людський потенціал, тому, досліджуючи інституціональні особливості здійснення службовцями владних функцій і повноважень, слід постійно мати на увазі «людський фактор» державної служби з усіма наслідками, що випливають звідси. Отже, має враховуватися той факт, що влада здійснюється саме через систему людських відносин, де громадянин і чиновник під час реального спілкування можуть бути в

різних, не завжди адекватних економічних, політичних, соціальних, правових, психофізіологічних позиціях і станах;

– незважаючи на поширення останнім часом ідеї загальної лібералізації державної влади шляхом упровадження правових механізмів її децентралізації, деконцентрації, відкритості, гласності, важко уявити собі на практиці сучасну державу, державне управління без розвиненої і розгалуженої системи апарату державної служби, бо тільки прихильники радикальних утопічних учень, на зразок марксизму або анархізму, можуть прогнозувати поступове «відмирання» держави і бюрократії. Справа в тому, що державна влада і її апарат покликані виконувати на підставі законів, перш за все, суспільно-регулятивні функції – саме в цьому полягає їх головна місія, яка має забезпечувати стабільне існування держави і суспільства.

Дослідник Іншин М.І. (2005с, с.7) державну службу розглядає з урахуванням факторів трудового права як важливий чинник регулювання суспільного життя та виконання державних завдань і функцій. Державна служба розуміється як особливий вид професійної діяльності і форма реалізації конституційного права на працю.

Доктор наук Оболенський О.Ю. (2003b, с.61), також торкаючись професійного фактору, відокремлює державну службу як один із основних видів діяльності держави, пов'язану з правовим регулюванням усіх аспектів роботи державних службовців та формуванням кадрового потенціалу управління державою.

Загалом, вдаючись до основного визначення «державна служба», можна розглянути його з точки зору перекладу. Так, в Кембриджському словнику (Cambridge Dictionary, 2025), в перекладі з ділової англійської мови, державна служба – це співробітники та департаменти уряду країни, які не входять у склад збройних сил. В перекладі з американської англійської мови означає «всі державні відомства, які не входять у склад збройних сил».

На думку зарубіжного вченого Лиджан Синамбела (2010, р.3), термін служба (послуга) походить від слова "служити", що означає допомогти забезпечити все, що потрібно іншим для служіння. В основному кожна людина потребує служби, навіть в крайньому випадку можна сказати, що службу не можна відокремлювати від людського життя. Інший іноземний науковець визначає службу (послугу) як діяльність, що здійснюється людиною або групою людей на певній основі, де рівень задоволеності може відчувати лише той, хто обслуговує або обслуговується, залежно від здатності постачальника послуг відповідати очікуванням користувачів (Moenir, 2002, pp. 26-27).

Системно аналізуючи дефініцію «служба», Цуркан М.І. (2010, с.6,7) робить висновок про те, що особливостями такого поняття є: а) безпосередня спрямованість не на виробництво матеріальних цінностей, а на створення умов для матеріального виробництва; б) володіння специфічним предметом праці — інформацією, яка водночас є засобом впливу (збирання, опрацювання, передавання, зберігання, створення інформації) на об'єкти управління або на об'єкти надання управлінських послуг; в) пов'язаність, як правило, із розумовою працею; г) оплатність; г) здійснення особами, які обіймають посади в державних або муніципальних органах, корпоративних або громадських організаціях. Аналіз форм управління в європейських країнах дозволяє дійти висновку про те, що одночасно з терміном «державна служба» вживаються такі терміни, як «цивільна служба», «публічна служба», «професійне чиновництво», «публічне управління», «публічна адміністрація».

На думку Битяка Ю.П. (2005b, с.7,21), державна служба в Україні визнається одним з важливих інститутів у справі формування і розвитку державності, від якого залежить функціонування всієї суспільно-політичної системи, вирішення різноманітних завдань і функцій сучасної держави. Державна служба є основою сучасного державного будівництва, здійснює свій вплив на всі найважливіші конституційно-правові формування. Науковець стверджує, що становлення державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, її

розвиток, правове регулювання обумовлюються потребами держави, пов'язаними з її завданнями та функціями, оскільки діяльність законодавчої, виконавчої та судової влади, місцевого самоврядування забезпечується апаратом цих органів та їх структурних підрозділів.

Крім того, як наголошує Гришук А.Б. (2018а, с.27), проблеми, що накопичились у сфері формування гнучкої системи державного управління, яка б відповідала соціально- політичній та економічній ситуації у країні та слугувала громадянам, призводять до того, що адміністративний апарат органів влади гальмує здійснення реформ у різних сферах політики й економіки.

Неліпа Д.В. (2012, с.124) вважає, що проходження державної служби є тим її елементом, завдяки якому практично втілюється основне призначення цього виду діяльності, а також забезпечуються реалізація основних завдань і функцій держави, надання управлінських послуг і формування авторитету органів влади у суспільстві.

Розкриваючи багатогранність державної служби через детермінантні основи, можна продемонструвати цю дефініцію з огляду на таке: в процесуальному плані державна служба – це, передусім, компетентна робота співробітників державних органів в рамках покладених на них завдань та функцій. Подібна робота може виражатися, як здійснення функцій держави, а також як потреба суспільства у державності. Крім того, як процедура функціонування органів державної влади у межах зони їх відповідальності. Також, як втілення завдань, функцій і нормативно – правових актів держави, іншими словами - це неупереджене суспільне явище, яке не можна вивчати лише як діяльність державних службовців та управлінських органів чи тільки публічно-управлінську-діяльність. Так, державний апарат виступає як нероздільний елемент, як інститут громадянського суспільства. Як структурний компонент, держслужба - це система органів, кожен з яких відповідно до об'єкта його компетенції можна назвати службою. За організаційним детермінантом державна служба постає як система державних посад, при цьому такі посади об'єднуються в

структуру не тільки ієрархічними концепціями, а й схемами посадового просування. Іншими словами, для того, щоб стати механізмом реалізації функцій публічного управління та адміністрування, державна служба повинна зайняти позицію ефективного механізму регулювання самого державного апарату.

У контексті суспільного виміру Оболенський О.Ю.(2003b,с.43,110) описує соціальну природу державної служби, підкреслюючи, що така служба визначається соціально-класовим складом державних службовців. Науковець стверджує, що будь-яка держава прагне створити державну службу як надійний інструмент здійснення своєї політики. Надійність державної служби в класовому суспільстві визначається соціальним складом чиновників, їх належністю до владного класу або тих соціальних шарів суспільства, які цей клас підтримують, поділяють з ним відповідальність за загальний стан справ. Звичайно в цьому випадку використовується становий принцип комплектування апарату управління, державних структур. Соціальний характер державної служби наділяє її рядом особливостей, що розкривають наступні змістовні аспекти: по-перше, вона становить властиву тільки їй сферу професійної діяльності. Усім своїм змістом, формами і методами ця діяльність спрямована на забезпечення виконання повноважень державних органів. По-друге, як зв'язуюча ланка між державою і громадянином, державна служба покликана захищати права й свободи громадян. Конституційне положення про те, що «людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю» (ст. 3 Конституції України), виступає визначальним стрижнем в діяльності державних службовців, незалежно від їх службового статусу. По-третє, державна служба як суспільна явище – своєрідна форма відображення суспільних зв'язків і відносин, показник ступеня гуманності, людяності, існуючих в суспільстві порядків.

Відповідно до нормативного визначення державна служба - це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо: аналізу державної політики на

загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів; забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів; забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг; здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства; управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням; управління персоналом державних органів; реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством (*Про державну службу*, 2015).

При цьому, Битяк Ю.П. (2005b с.56) визначає державну службу як здійснювану на основі законів та Конституції України діяльність з формування апарату державних органів, професійну діяльність осіб, які обіймають посади в державних органах, що полягає в практичному виконанні функцій держави і в забезпеченні прав та свобод людини і громадянина та оплачується з коштів державного бюджету.

Відповідно до сучасних підходів державної служби, які вироблено в межах теорії державного управління, ми можемо констатувати недосконалість функціонального визначення цього важливого інституту, коли його сутність зводиться виключно до процесу «виконання службових обов'язків особами, яких віднесено до категорії державних службовців (Серьогін, Дзвінчук ред., 2012, с.92).

Ураховуючи доктринальні дослідження науковців Стеценко С.Г. (2007, с.137) та Терлецької Н.М. (2011, с.120), дефініція «державна служба» представлена як:

- професійна діяльність осіб, що займають посади в органах державної влади, з метою виконання завдань та функцій держави;
- правовий інститут.

Разом з тим, Гончарук С.Т.(2016) вважає, що державна служба як складова офіційної діяльності від імені держави, що здійснюється у загальносуспільних, публічних інтересах або ж в інтересах певної регіональної спільноти чи територіальної громади, завжди є різновидом публічної служби.

З огляду на викладене, слід зауважити, що публічна служба, як і державна служба, являють собою механізм здійснення завдань та функцій держави, які реалізуються державними службовцями.

Однак, наголошуємо, що політичні посади не належать до державної служби, проте виступають як елемент публічної служби. Відтак, поняття публічна служба та державна служба не є тотожними.

Складовою системи державної служби є державний службовець.

Головні елементи правового статусу державного службовця, на які звертає увагу Малиновський В.Я. (2003а, с.40):

по-перше - цілісність, системність правового положення державного службовця, співвідношення повноважень посади, яку він обіймає, з правами і обов'язками, що витікають із факту перебування на державній службі;

по-друге - установлені правові стимули й мотивації для зацікавленості державного службовця в ефективному виконанні обов'язків; механізм юридичної відповідальності державних службовців через інститути адміністративної, кримінальної відповідальності, норми трудового, фінансового права тощо;

по-третє - забезпечення стабільності статусу державного службовця відповідних гарантій, соціального захисту.

На нашу думку, державна служба, перш за все - це діяльність державно-значимого характеру, яка, при цьому, виступає лише частиною державної діяльності у тому напрямку, в якому вона забезпечує виконання повноважень державно-владного характеру, в іншому - вона спрямована на служіння громадянам, забезпечуючи надання доступних та якісних послуг.

Сучасна державна служба включає достатньо складну процедуру конкурсного відбору, щорічної оцінки службової діяльності державних

службовців, яка спрямована на підвищення мотивації працівників до високоякісної роботи, а також завищену вимогливість суспільства в умовах сприйняття змін.

Отже, оскільки державна служба відповідає спеціальним вимогам, що пред'являються до її суб'єктів, в якості яких виступають державні службовці, вона, безсумнівно, є діяльністю професійного характеру.

Так, згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 03 жовтня 2018 р. № 835 «Про внесення змін до Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» (*Про внесення змін до Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”*, 2018) затверджено нові вимоги до державних службовців вказаної категорії, а саме, серед нововведень слід виділити – володіння претендентами на посаду державної служби однією з офіційних мов Ради Європи та більш високі вимоги до компетентностей, таких як управління змінами, прийняття ефективних рішень, лідерство, комунікація та взаємодія, досягнення результатів, стресостійкість, управління ефективністю та розвиток людських ресурсів, робота з інформацією.

Одним із пріоритетних напрямків реформування публічного управління та адміністрування має стати покращення системи підготовки та просування кадрів державної служби. Адже, на нашу думку, державні службовці сьогодення – це амбітні реформатори, які прагнуть всебічного розвитку та здатні повністю відійти від бюрократії та цілеспрямовано прямувати за викликом часу. Сучасні вимоги забезпечення зростання ефективності публічного управління напряду залежать від професійності та «нового погляду» державних службовців. Прийняття ними нестандартних рішень, творчий підхід, ефективна комунікація та командна робота можливі за допомогою розвитку та модернізації системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців шляхом залучення зарубіжних бізнес – методик.

Тож державна служба набуває відтінку високо та всесторонньо освіченої когорти суспільства, та, як наслідок, передбачається потенційне зростання її престижності.

Варто зауважити, що законодавчо створюються та закріплюються механізми убезпечення державних службовців від корупції та зловживань службовим становищем. Разом з тим, чинним законодавством забороняється ведення державними службовцями підприємницької діяльності, встановлено порядок декларування доходів.

З наведеного слідує, що не врахованим залишається питання репутації державного службовця. Належне створення та підтримка репутації державної служби має стати стратегічним завданням публічного управління, оскільки процес модернізації та реформування державної служби здійснюється з урахуванням нових суспільних реалій та специфічних особливостей органів державної влади.

Отже, дефініції «державна служба» та «державний службовець» в умовах сьогодення набувають більш широкого значення та розуміння. Відтак, наше бачення сучасної державної служби України полягає у наявності професійного, високоосвіченого та адаптованого до нових економічних та політичних умов кадрового потенціалу, який здатен на якісно новому рівні забезпечити реалізацію зовнішньої та внутрішньої політики нашої держави.

Державна служба в сучасному розумінні зводиться до здійснення функцій державного управління, яке розглядається в широкому значенні, тобто як управлінська діяльність усіх органів у системі законодавчої, виконавчої й судової влади. За такого підходу діяльність як законодавчих, так і виконавчих, а також судових органів державної влади підпадає під формулювання "управління державою". Інакше кажучи, державне управління в такому розумінні характеризує всю діяльність держави, пов'язану з організуючим впливом з боку спеціальних суб'єктів права на суспільні відносини. Зазвичай цю діяльність здійснюють державні службовці.

На думку Ботвінова Р.Г., системний підхід до характеристики державної служби дозволяє стверджувати, що це певне стійке соціальне утворення, покликане забезпечити реалізацію функцій держави, компетенцій і повноважень державних органів, що містить у собі системи різних видів професійної службової діяльності, сукупність багатьох зв'язків, відносин. Теоретичне обґрунтування державної служби як системи постійно функціонуючих компонентів дозволяє розкрити призначення кожного з них, зміст діяльності суб'єктів професійної діяльності, їх взаємовідносини з органами влади, виявити єдність і специфіку дій кожного виду державної служби (Ботвінов, 2016 b).

За інституціонального підходу публічна служба здійснюється працівниками всіх організацій публічного сектору: органів державної влади (тобто не лише виконавчої, але й законодавчої та судової влади), державних підприємств та установ, органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств та установ. Таким чином, до поняття публічної служби включають діяльність працівників усіх інституцій, які виконують публічні функції (Ковбасюк, ред., 2012, с.26, 35).

Як бачимо, державну службу можна відокремити за розподілом гілок влади на службу в органах законодавчої, виконавчої та судової влади.

Загалом методологія дослідження державно-службових відносин, що виникають в процесі організації та реалізації державної служби, виступає як інституційно-функціональний аналіз, який дає змогу на основі конституційно та законодавчо закріплених функцій визначати необхідний склад і державно - управлінські форми правовідносин у сфері встановлення, регулювання, управління та функціонування досліджуваного інституту державної служби.

З метою систематичного виявлення подальших логічних можливостей аналізу державної служби, звернемо увагу на визначення державного службовця.

Ряд науковців до державних службовців відносять всіх осіб, які: по – перше, працюють або служать у державних органах або в апаратах таких органів; по –друге, яким присвоюється або ранг державного службовця, або класні чини,

або військові чи спеціальні звання; по-третє, які фінансуються за рахунок державних коштів (Авер'янов, 2002а, с.393).

Вважається, що при реформуванні в Україні публічної служби найоптимальнішим було б дотримуватися такого розподілу: з одного боку, визначити статус державного службовця (його можна назвати публічним державним службовцем, або «суб'єктом владних повноважень»), котрий виконуватиме найважливіші державні функції і повноваження, здійснювати адміністративну діяльність (на сьогодні в Україні відповідно до прийнятої класифікації державних службовців на види за владними повноваженнями, які закріплюються як у законодавчих актах, так і в інших правових документах — положеннях, статутах, рішеннях і под., до них можна віднести «посадових осіб» та «представників адміністративної влади»), а з другого — визначити статус простих службовців і технічного персоналу (працівників), зайнятих виконанням спеціальних завдань і функцій на державній службі (до них можна віднести «фахівців», або «спеціалістів», та «допоміжний персонал»). Така система вже досить тривалий час ефективно працює у деяких країнах, що характеризуються розвиненою системою публічної служби (наприклад, Німеччина, Франція, Бельгія, Швейцарія та ін.) (Гуменюк, 2006).

Наведені характерні ознаки державних службовців, а також їх види загалом можна прийняти. Проте, на нашу думку, їх варто доповнити певними поясненнями та коментарями, що дасть змогу повніше охарактеризувати названі явища.

По-перше, щодо визначення державного службовця, як суб'єкта владних повноважень. З огляду на приписи Закону України «Про доступ до публічної інформації» суб'єкти владних повноважень – це органи державної влади, інші державні органи, органи місцевого самоврядування, органи влади Автономної Республіки Крим, інші суб'єкти, що здійснюють владні управлінські функції відповідно до законодавства та рішення яких є обов'язковими для виконання.

Згідно з Законом «Про державну службу» (*Про державну службу*, 2015) державний службовець - це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) (далі - державний орган), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби.

Тобто держслужбовець є працівником державного органу, який наділений повноваженнями з виконання завдань такого органу, представляє його інтереси, але по суті ним не являється. Так, безумовно, з точки зору адміністративного судочинства (КАС України) суб'єктом владних повноважень може виступати і посадова чи службова особа органу державної влади, органу місцевого самоврядування, проте, за умови здійснення ними публічно-владних управлінських функцій на підставі законодавства, в тому числі на виконання делегованих повноважень, або наданні адміністративних послуг.

Вільгушинський М. (2013, с.11) зосереджує фокус на тому, що владні повноваження виникають та реалізуються виключно в межах публічно-правових відносин або, інакше кажучи, є квінтесенцією публічної влади та є обов'язковими для виконання.

Публічно-правові відносини, які ще називаються адміністративно-правовими відносинами, виникають між фізичними, юридичними особами публічного і приватного права та суб'єктами владних повноважень (носіями публічних повноважень) щодо реалізації фізичними, юридичними особами їхніх прав, свобод, інтересів, чи то щодо виконання обов'язків, чи то внутрішньо-організаційні правовідносини всередині одного суб'єкта владних повноважень тощо. Відтак, такі відносини не можуть безпосередньо характеризувати діяльність саме державних службовців, які наділені повноваженнями щодо виконання функцій органу державної влади.

Проте, узагальнене поняття публічної служби, яке включає і деякі посади державної служби, надає Кодекс адміністративного судочинства України, який визначає дефініцію «публічна служба», як діяльність на державних політичних посадах, у державних колегіальних органах, професійну діяльність суддів, прокурорів, військову службу, альтернативну (невійськову) службу, іншу державну службу, патронатну службу в державних органах, службу в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування.

Регулювання правового статусу саме державних службовців, які працюють в апаратах, секретаріатах судів та інших органів судової влади здійснюється відповідно до Закону України "Про державну службу".

Варто зазначити, що не рідко науковці ототожнюють поняття «державна служба» та «публічна служба». Так, на думку Голобутовського Р.З. (2019), розглядаючи співвідношення понять «державна служба» і «публічна служба», слід виходити з того, що державна служба передбачає служіння державі, а публічна служба вказує на служіння суспільству (народу). По мірі трансформації державного управління в публічне адміністрування відбувається трансформація державної служби в публічну. Отже, публічна служба є інтегрованим суспільним інститутом, завдяки якому держава реалізує свої завдання і функції, розподіляючи їх між гілками влади, державними органами. Дослідник вважає, що одним із елементів публічної служби є служба в органах судової влади. Залежно від завдань і функцій судової влади можна виокремити такі види публічної служби : а) служба на посаді судді; б) служба в органах, що забезпечують діяльність судів і суддів; в) служба в державних органах та установах системи правосуддя.

На наш погляд, вищевказане твердження потребує конкретики, оскільки професійна діяльність суддів та патронатна служба їх помічників дійсно відноситься до публічної служби, проте, діяльність переважної більшості працівників апаратів місцевих, апеляційних та вищих спеціалізованих судів, апарату Верховного Суду, секретаріатів Вищої кваліфікаційної комісії суддів, Державної судової адміністрації, Вищої ради правосуддя, Служби судової

охорони регулюються нормами законодавства про державну службу. За таких обставин, на нашу думку, говорити про повну трансформацію державної служби, зокрема, в системі органів судової влади, у публічну, не можна.

В цілому погоджуємось із Самарець О.І. (2020, с.409) щодо опису ознак державної служби в органах судової влади, за виключенням віднесення суддів до державних службовців, яка наголошує, що така державна служба є видом спеціалізованої цивільної державної служби і виділяється за функціональними особливостями і властивостями призначення судової влади, компетенції її органів, які утворені і функціонують на підставі спеціального законодавства. Служба в органах судової влади також виділяється за критеріями освіти, необхідної для виконання повноважень за посадами цієї служби. Отже, як вид спеціалізованої цивільної державної служби, служба в органах судової влади характеризується такими ознаками, як: предмет відання та професійна спеціалізація; функціональне призначення; сфера діяльності; правове становище судової влади в системі державних органів; особливі умови вступу на службу, її проходження, просування, оцінювання та припинення служби; особливий правовий статус суддів та державних службовців органів судової влади; особливий порядок притягнення до юридичної відповідальності. Підкреслює, що державна служба в органах судової влади з іншими видами державної служби має спільні риси, а саме: державна служба пов'язана з реалізацією завдань та функцій держави у різних сферах життєдіяльності суспільства (реалізація функцій судової влади); мають спільні загальні основи та принципи організації і функціонування (штатний розпис та організаційна структурованість, правила та нормативи, форми звітності тощо); державні службовці виконують організаційно-розпорядчі та консультативно-дорадчі функції; утримання за рахунок державного бюджету; приймання на службу за особливою процедурою. Це – ознаки спорідненості спеціалізованої державної служби в органах судової влади та загальної державної служби.

Варто наголосити, що ефективне публічне адміністрування в судовій сфері забезпечує сталість, справедливість та доступність правосуддя, що є фундаментальною умовою для захисту прав і свобод громадян.

Водночас ми вважаємо, що у цьому науковому дослідженні необхідно приділити достатню увагу такій особливій сфері, як судова влада, з метою доведення архіважливості регулювання питання державної служби саме в цій галузі.

Судова гілка влади є важливим елементом правової системи будь-якої держави, адже саме через суди здійснюється реалізація законів, захист прав і свобод громадян, а також розв'язання спорів та конфліктів, що виникають у суспільстві. Однак реформа судової системи України, яка розпочалася в останні десятиліття, не дала однозначних і стабільних результатів у підвищенні рівня ефективності, законності та прозорості діяльності судових органів (Дуліна, 2025).

Схожої думки дотримується й доктор наук Миколайчук М.М. (2024), акцентуючи увагу на тому, що Україна здійснює послідовні кроки для вдосконалення системи судової влади. Проведення судової реформи, наслідком якої стали якісно нові зміни до Конституції України, прийняття законів «Про судоустрій і статус суддів» та «Про Вищу раду правосуддя», а також внесення змін до низки інших нормативно-правових актів, хоча і стало значним кроком уперед, все ж не повністю забезпечило відповідність національної судової системи міжнародним стандартам. Якісні зміни в судовій системі можна розглядати через призму переосмислення ролі суду як органу, покликаного захищати права та основоположні свободи людини. Така діяльність має ґрунтуватися на принципах справедливості, незалежності, доступності та відкритості. Водночас важливим аспектом реформування є не лише підвищення ефективності відправлення правосуддя, але й вдосконалення судового адміністрування всередині судових установ, що забезпечить ефективну

організацію роботи судів та реалізацію принципів верховенства права й справедливості в суспільстві.

У площині нашого аналізу постає думка науковця Бринцева В.Д. (2010, с.50), який вважає, що судова влада – це одна з головних, самостійних функцій державної влади, яка реалізується через діяльність створеної на основі Конституції системи судів та органів організаційного (кадрового й допоміжного) забезпечення, які покликані шляхом виконання функцій, покладених на них, забезпечити дотримання (захист) прав і законних інтересів людини й громадянина, юридичних осіб, суспільства та держави в цілому.

Отже, науковець відводить судовій владі окреме рівноцінне місце на теренах влади, якими наділена держава, основним призначенням якої є захист прав і законних інтересів і не останню роль у цьому відіграють кадровий й допоміжний персонал судових інституцій та органів організаційного забезпечення.

Погоджуємося із вченими Гриценком І.С. та Погорецьким М.А. (2012), які підкреслюють, що судова влада України є самостійною, незалежною сферою публічної влади й становить сукупність повноважень по здійсненню правосуддя, тлумаченню норм права, з відповідними контрольними повноваженнями спеціальних органів – судів.

Судова влада реалізується через: здійснення правосуддя; конституційний контроль; контроль за додержанням законності та обґрунтованості рішень і дій державних органів і посадових осіб; формування органів суддівського самоврядування; роз'яснення судам загальної юрисдикції актів застосування законодавства; утворення державної судової адміністрації.

Здійснення судової влади за змістом є значно ширшим, ніж відправлення правосуддя.

Судову владу реалізують у діях суду, які не пов'язані з розглядом справ. Це організаційні та інформаційно-аналітичні дії (узагальнення судової практики, аналіз судової статистики, вирішення скарг позивачів, відповідачів,

обвинувачених, адвокатів, направлення окремих ухвал у державні органи, установи, організації).

Судова влада в Україні реалізується шляхом правосуддя у формі цивільного, господарського, адміністративного, кримінального, а також конституційного судочинства. Судочинство здійснюється Конституційним судом та судами загальної юрисдикції. Юрисдикція судів поширюється на всі правовідносини, що виникають у державі.

Для визначення поняття судової влади необхідно визначити її основні сутнісні ознаки.

Такими ознаками є:

- судова влада реалізується виключно спеціальними державними органами – судами;
- судова влада в Україні належить судам, які складають єдину судову систему;
- єдність системи судів загальної юрисдикції забезпечується єдиними засадами організації та діяльності судів, єдиним статусом суддів, обов'язковими для всіх судів правилами судочинства, єдиним порядком організаційного забезпечення діяльності суддів, фінансуванням судів виключно з Державного бюджету України, вирішенням питань внутрішньої діяльності суддів органами суддівського самоврядування;
- судова влада є самостійною та незалежною;
- для реалізації судової влади закон наділяє суди усіма необхідними повноваженнями;
- головними завданнями усіх судів є захист гарантованих Конституцією України і законами прав та свобод людини і громадянина, прав і законних інтересів юридичних осіб, інтересів суспільства та держави;
- юрисдикція судів поширюється на всі правовідносини у державі;

- вирішення судом справи означає, що суд застосовує норми матеріального права до конкретних правовідносин, які були предметом розгляду в судовому засіданні, та виносить на їх основі мотивоване рішення;
- судова влада здійснюється на основі та в чіткій відповідності з вимогами процесуального закону;
- судові рішення є обов'язковими на всій території України;
- повноваження суду мають владний характер;
- виконання вимог суду і виконання його рішень забезпечується силою держави.

Оснoву судової влади становить сукупність судових органів, наділених відповідними повноваженнями. Головним призначенням цих органів є врегулювання правових конфліктів: між людьми, людиною і державою, різними структурами держави. Суб'єктом судової влади є суд, наділений призначеними лише йому повноваженнями впливати на поведінку людей і соціальні процеси. Отже, судова влада – це специфічна гілка державної влади, яка здійснюється уповноваженими на це державними органами – судами – і призначенням якої є врегулювання правових конфліктів та здійснення судового контролю (Грошевий, Марочкін, 1997).

Розділяємо думку Гуменного О.І. (2016), який стверджує, що серед всіх гілок державної влади, судова влада, по-перше, виконує роль арбітра у взаєминах між державою та громадянським суспільством, а по-друге, – врегульовує суперечки, які виникають в самому громадянському суспільстві з приводу будь-яких порушень прав і свобод людини і громадянина. Зрозуміло, що обидві функції судової влади набувають особливого значення саме у транзитивні періоди, коли ані система державної влади не є остаточно сформованою, ані громадянське суспільство не є достатньо розвинутим для того, щоб успішно самоорганізовуватись. Разом з тим судова влада буде відповідати сподіванням демократичного суспільства тільки за умови, що вона зможе повноцінно використовувати свою політико-правову можливість впливу на рішення і

діяльність законодавчої і виконавчої влади. Це дасть їй змогу стати гарантом захисту прав і свобод людини і громадянина, соціальної і політичної стабільності.

У сучасному суспільстві роль публічного адміністрування судової системи є особливо важливою, оскільки вона сприяє зміцненню довіри громадян до судової системи та адаптує її до міжнародних стандартів прав людини (Дуліна, Панченко, 2025).

Згідно із Законом України «Про судоустрій і статус суддів (частина 2 статті 1) судову владу реалізують професійні судді та, у визначених законом випадках, народні засідателі і присяжні шляхом здійснення правосуддя в рамках відповідних судових процедур (*Про судоустрій і статус суддів*, 2016).

Ключовим елементом судової влади є апарат та секретаріат органів системи правосуддя, які, переважно, формуються з державних службовців. Ефективність та оперативність роботи органів судової влади, якісне виконання покладених на судові органи завдань та функцій безпосередньо залежать від рівня професійності, кваліфікації та мотивації державної служби.

Ряд науковців акцентують увагу на тому, що нестача кваліфікованих суддів та працівників апаратів адміністративних судів виникає через складну процедуру призначення, а також низький рівень мотивації молодих юристів через низькі зарплати та високі ризики в апаратах судів (Бульба, Головка & Чередниченко, 2025).

На нашу думку, не можна ототожнювати судову владу тільки із діяльністю суддівського корпусу, оскільки кінцевий результат його роботи нерозривно пов'язаний із інститутом державної служби, його злагодженою, професійною діяльністю. Разом з тим ставити їх в один ряд теж не коректно. Державна служба має суттєві відмінності та здатна зайняти окрему ланку в системі органів судової влади.

Одним з важливих питань у будь-якому суспільстві, що має перманентний характер та потребує розв'язання, є створення ефективної системи публічного управління. Наголосимо, що особливої уваги ця проблематика набуває у

транзитивні періоди розвитку суспільства або в екстраординарних умовах. Наведене вказує на особливу важливість публічного управління для українського суспільства, зважаючи на ті загрози, що існують для української державності, а також ураховуючи обраний соціумом курс на євроінтеграцію (Завгородня, Кучук 2023).

Науковий погляд Р. П. Сивого (2017) базується на засадах істотного оновлення державної служби в системі публічного управління. Так, дослідник зазначає, що новітня державна служба за змістом своїх структурних елементів трансформується відповідно до достатньо нової концепції. А саме: на зміну жорсткій адміністративній системі підпорядкування приходять партнерські відносини між державою і громадянами. Саме це визначає нові загальні сфери та інструменти державної служби.

Інститут державної служби в системі органів судової влади є невід'ємною частиною публічного управління та адміністрування. Його роль полягає у реалізації державної політики функціонування та реформування судової гілки влади. Він забезпечує організацію професійної діяльності судових органів, здійснюючи підготовку, відбір та розвиток кадрового складу, а також розробку та впровадження стандартів державної служби. Разом з тим процес євроінтеграції України вимагає суттєвих трансформаційних змін даного інституту. Адже, як стверджують науковці Ярмачі Х.П. та Бабчук А.Д. (2021), забезпечення умов щодо становлення демократичної, правової, соціальної держави, інтеграції України в Європейське Співтовариство, здійснення адміністративної реформи і реформи системи державної служби загалом опосередковують наявність висококваліфікованих службовців, які будуть втілювати в правову дійсність заходи для виконання поставлених задач. Не виключенням є здійснення державної служби в судових органах. Водночас, на переконання науковиці Шевченко А. (2019), думку якої ми цілком поділяємо, аналіз нормативно-правових актів, що регламентують державну службу в Україні, дає змогу зробити висновок про те, що законодавство про державну службу не враховує повною

мірою особливостей роботи державних службовців в апаратах судів і загалом, у всій галузі судової влади.

На наш погляд, основними проблемами проходження державної служби в органах судової влади є недосконала система оплата праці, низький рівень мотивації та стимулювання продуктивної діяльності. Крім того, Як зазначалось вище, дана сфера є недостатньо нормативно врегульованою. Ми вважаємо, що відображення правового підґрунтя державної служби в системі органів судової влади, слугуватиме професійному зростанню працівників органів даної сфери, а також чіткому усвідомленню ними своїх прав, свобод, інтересів та обов'язків як з суто професійної, так і з соціальної точки зору.

У 2020 році оприлюднені результати соціологічного дослідження «Ставлення громадян України до судової системи», проведеного Центром Разумкова, які показали, що на рівень довіри до судів впливає рівень довіри до інституцій державної влади загалом. Дослідженням виявлено низький рівень довіри до судових установ, який є наслідком низького рівня довіри до державних органів у цілому. Тобто недовірливе ставлення громадян до суду значною мірою відбивається й на державній службі апаратів судів та інших органів судової влади (Разумков Центр, 2020).

Сучасний дослідник Грегг Г. Ван Ризин (Van Ryzin, 2011) стверджує, що сучасний рух за ефективність має тенденцію припускати, що ключ до відновлення суспільної довіри до державних службовців полягає в зосередженні уваги на результатах. Але з'являється все більше свідчень з різних областей, що довіра до людей і інститутів влади часто більше залежить від процесу (наприклад, справедливості і рівноправ'я), ніж від результатів. Цей висновок про те, що процес має значення при формуванні довірчих суджень, проявляється в широкому діапазоні умов (поліція, суди, робочі місця), однак він не отримав належного визнання в літературі з державного управління та риториці про діяльність уряду, особливо в епоху орієнтовану на результат.

Але визначення процесу в русі за ефективність занадто часто не враховує, що є також деякі конкретні урядові процеси або, точніше, аспекти урядових процесів, які дійсно мають велике значення в реальному житті громадян. Але ці корисні аспекти процесу, так би мовити, занадто часто в кінцевому підсумку об'єднуються з непродуктивними аспектами процесу, такими як бюрократизм, які служать улюбленою метою реформаторів, орієнтованих на результат. Нижче наведено список цих корисних аспектів процесу:

- справедливість (включаючи відсутність упередженості або фаворитизму);
- справедливість (в сенсі рівномірного розподілу суспільних благ або відповідно до істинних потреб);
- повага (включаючи ввічливість і чуйність до громадян);
- чесність (в сенсі відкритого, чесного процесу і відсутності корупції).

З точки зору наукового доробку вчених, вбачається, що формування довіри громадян до державних службовців та її закріплення має бути обов'язковим атрибутом взаємовідносин влади та суспільства. Позаяк ця соціологічна та психологічна категорія безпосередньо впливає на ставлення громадян до влади загалом. Когорта державних службовців, зокрема в Україні, в тому числі й в судовій системі, є значним прошарком публічного управління та адміністрування, який на постійній основі взаємодіє з громадянами у повсякденному житті. Отже, за відсутності довіри, малоймовірно, що суспільство буде прагнути додержання встановлених правил і процедур та брати участь у спільному розвитку важливих державних послуг для громадян.

Зарубіжні науковці (Remler, Dahlia K, Van Ryzin, Gregg G.) впевнені, що громадяни судять державних службовців на основі сприйняття їх адміністративної поведінки (процесу) і приписуючи заслугу або провину результатам діяльності уряду. Єдиний спосіб дізнатися напевно - це поставити експерименти або пошукати природні експерименти, якими процесами і / або

результатами маніпулюють таким чином, щоб можна було спостерігати їхній справжній причинний вплив на довіру (Remler, 2011).

Вчені Кринична І. та Гурковський В. (Krynuchna, Gurkovskii, 2020, p.32) зазначають, що, оскільки державна служба є інститутом державної служби і завдяки своїй організованості та корпоративній згуртованості є одним із факторів стабілізації та забезпечення духовної та моральної безпеки громадян, компетентність державного службовця виявляється не лише у якості його роботи, але також включає його особисті характеристики, особливості соціальної поведінки.

Будучи всебічним юридичним та соціальним інститутом, державна служба забезпечує виконання державними службовцями конституційних функцій держави, діяльності органів державної влади, інших державних органів, окремих державних установ, а також повноважень осіб, які виконують державні позиції в Україні.

З огляду на вищевикладене, наведемо низку основних властивостей державної служби, як складової публічного адміністрування в органах судової влади України, які можна виділити на підставі дослідження основних теоретичних засад:

- виконання функцій держави у сфері правосуддя;
- розподіл за критеріями освіти, необхідної для виконання повноважень на посадах державної служби в органах судової влади;
- підвищена відповідальність, як за власні дії, так і за діяльність (бездіяльність) підлеглих працівників;
- гарантії соціально-правового захисту.

Тому вважаємо за необхідне сформулювати таке визначення поняття «державна служба в системі органів судової влади».

Державна служба в системі органів судової влади - це професійна публічна діяльність осіб, які займають посади в органах судової влади та їхніх організаційно-допоміжних структурах, що спрямована на організаційне,

аналітичне, правове та кадрове забезпечення здійснення правосуддя, реалізацію завдань і функцій судової гілки влади, відповідно до принципів законності, політичної неупередженості, прозорості, доброчесності та ефективності публічного управління.

У контексті пояснення авторського поняття впливає наступне:

1. підкреслює публічний характер служби, її зв'язок із функціонуванням судової влади, але не ототожнює державних службовців із суддями;
2. враховуються функціональні особливості, притаманні саме судовій гілці влади (організаційна автономність, спеціалізованість, високі стандарти доброчесності);
3. відображено інституційний підхід через функції, структури та механізми взаємодії в межах судової влади;
4. закладено орієнтацію на європейські стандарти публічної служби.

Варто зазначити, що наукові підходи щодо тлумачення та характеристики інституту державної служби є багатограними й відображають еволюцію цього феномену в контексті розвитку державного управління. У сучасній науці інститут державної служби розглядається крізь призму інституціонального, функціонального, історико-правового та міждисциплінарного підходів. Ці підходи дають змогу цілісно осмислити сутність державної служби, її місце у структурі державної влади та значення у забезпеченні ефективного управління.

Інституціональний підхід дозволяє трактувати державну службу як системно організовану сукупність норм, органів, процедур і відносин, що регулюють діяльність осіб, уповноважених виконувати функції держави. Зокрема, в системі судової влади інститут державної служби набуває специфічних ознак – це професійна діяльність працівників апаратів судів, органів судового самоврядування, адміністративно-допоміжних структур, які забезпечують організаційне, кадрове та аналітичне функціонування судової гілки влади.

У межах функціонального підходу наголошується на ролі державної служби як механізму реалізації функцій держави, зокрема в частині забезпечення

правосуддя. Такий підхід дає змогу оцінити ефективність діяльності службовців у виконанні організаційно-розпорядчих, консультативно-дорадчих та інших допоміжних функцій в судовій системі.

Історико-правовий підхід сприяє розумінню генезису інституту державної служби та формування його законодавчої основи. У системі органів судової влади цей підхід виявляє етапи інституціоналізації адміністративної складової судів, трансформацію статусу службовців, зміну підходів до їх професіоналізації, етики й відповідальності.

Міждисциплінарний підхід розкриває зв'язки державної служби з іншими галузями – правом, політологією, соціологією, економікою, управлінською психологією. Він дозволяє визначити, що державна служба в судовій системі – це не лише правовий інститут, але й інструмент соціального партнерства між державою і громадянином, що забезпечує належне функціонування правосуддя.

Узагальнення наукових підходів засвідчує, що державна служба в органах судової влади, авторське поняття якої нами запропоновано, має низку характерних рис: правову визначеність, професіоналізм, нейтральність, публічну відповідальність, етичну орієнтацію. Саме сукупність зазначених наукових підходів формує фундамент для модернізації та подальшого розвитку цього інституту відповідно до викликів сучасного публічного управління. Разом з тим підвищення ефективності функціонування судової системи України ґрунтується на принципах теорії державного управління, концепціях правової держави та публічного адміністрування.

1.2. Інституційно-функціональний підхід до аналізу державної служби як складової публічного адміністрування

Розглядаючи державну службу, як професійну службову діяльність громадян в рамках забезпечення виконання повноважень органів державної влади та виокремлюючи її як спеціалізований інститут, слід зауважити, що вона

спрямована на реалізацію та втілення в життя владних повноважень держави. Проте, на напрямок таких повноважень впливає саме різновид інститутів державної служби. Відтак, детальне дослідження інституційного підходу державної служби неабияк є актуальним, оскільки така специфіка стосується багатьох сфер життя суспільства.

Державна служба – багатогранне поняття, для дослідження якого необхідний науковий підхід, який допоможе зрозуміти з позицій яких уявлень про об'єкт проводити аналіз, яких дотримуватись принципів та які використовувати методи дослідження. Розгляд державної служби з точки зору інституціонального підходу, бачення того, як функціонує ця інституційна система, вимагає врахування дуже складних взаємозв'язків між суспільством і інститутами. Саме інститути є основними та рушійними факторами функціонування різних систем в довгостроковій перспективі.

Відтак, термін “інститут” (від лат. “institutum” – устрій, установа, організація) тлумачиться як сукупність норм права, котра охоплює певні суспільні відносини або як науково-дослідні установи та вищі навчальні заклади (Пустовіт, ред., 2000, с. 473).

Водночас, з точки зору науковця Стрижака О.О. (2016), поняття інституту досить широке і включає звичаї, образ думки, системи формальних і неформальних норм і правил, обмежувальні рамки людської взаємодії, процедури та механізми забезпечення виконання правил, механізми контролю, стійкі відносини, які структурують суспільне життя тощо. Інститут є складною багатоаспектною мультидисциплінарною категорією, яка має широке змістовне наповнення. На думку Стрижака О.О., уточнення референції інституту полягає в ідентифікації та визначенні його семантики і онтологічного статусу. Оскільки референція реалізується щодо передпосилочної мови наукової теорії, то важливого значення набуває суб'єктивний підхід дослідника. Можливості зняття суперечностей, які виникли внаслідок невизначеності референції інституту і

обумовлені її дуальним характером, полягають у розвитку суб'єктивнооб'єктивного підходу до дослідження інститутів.

За твердженням науковця Липовської (2011а), інститут - це не тільки певна стійка норма, правило, закон, але й саморозвиток цієї норми, правила, закону, також діяльність щодо встановлення норми, правила і закону. Тут поєднуються статична, динамічна й управлінська характеристики інституту, його стійкість, здатність встановлюватися і здатність бути встановленим. Інституціональний підхід, як і системний, має певні евристичні обмеження, адже у своїй діяльності спирається не на реальність, а на певну абстракцію, яку називають інститутом.

На наш погляд, інститут – це також виток, певне спрямування об'єкту дослідження.

Наше бачення змісту понять «державна служба» та «інститут державної служби» полягає у тому, що ці дефініції існують одночасно та постійно взаємодіють між собою, оскільки державна служба й сама є інститутом, а інститут державної служби виступає своєрідним методом функціонування держави в різних сферах.

Як вважає Ільченко (2011), головна роль інститутів у суспільстві – зменшення невизначеності шляхом установа стійкості структури взаємодії між людьми. Інститути визначають і обмежують набір альтернатив, які є в кожній людини, вони включають усі форми обмежень, створених людьми для того, щоб надати певну структуру людським відносинам. До найважливіших функцій, які виконують соціальні інститути, як правило, відносять такі створення можливостей для задоволення потреб членів суспільства, забезпечення соціальної інтеграції, стійкості суспільного життя, соціалізацію індивідів тощо.

Ряд науковців запевняє, що найважливішим аспектом дослідження державного управління з методологічної точки зору серед інших доцільно вважати інституційний підхід, як сукупність інститутів, державних органів, організацій, які беруть участь у здійсненні управлінської діяльності (Ковбасюк, Трощинський та Сурмін ред., 2010, с.558).

Петроє О. (2012) дійшла висновку, що інституціональний підхід має потенційно високу спроможність до ґрунтовного дослідження та всебічного аналізу соціальних систем як об'єктів державного управління. Інституціоналізм як методологічна основа створює умови для активізації різноманітних міждисциплінарних досліджень соціальних систем, забезпечує відстеження інституціональних кількісно-якісних і сутнісних змін та перетворень різних соціальних інститутів, аналіз інституціональних факторів – сукупності фундаментальних історичних передумов, політичних, економічних, правових, соціальних та духовних (культурних) правил і норм, які визначають рамкові умови функціонування та розвитку соціальних систем як об'єктів державного управління.

Інститут державної служби є головним вихідним правовим засобом у системі побудови державності, а також її функціонування. Сучасний правовий інститут державної служби - це система правових норм, які регулюють відносини, що складаються в процесі організації самої державної служби, статус державних службовців, гарантії і процедури його реалізації, а також механізм проходження державної служби (Дубенко, 1999, с. 21).

Відтак, можна підкреслити, що, в залежності від сфери застосування, існують різновиди інститутів державної служби.

За висновком Бурдяк (2011), держслужба є державним правовим і соціальним інститутом, який здійснює в рамках своєї компетенції реалізацію цілей та функцій органів влади й управління шляхом професійного виконання службовцями своїх посадових обов'язків і повноважень, що забезпечують взаємодію держави і громадян у реалізації їх інтересів, прав і обов'язків.

Серьогін (2013, с.64) доводить, що державна служба є політичним, організаційно-управлінським та соціальним інститутом держави, що забезпечує комплекс відносин між окремими громадянами, громадянами і їх спільнотами та між державами, використовуючи владні ресурси.

Ми погоджуємось із думкою Коліушка та Петришина (1998, с.94), які вважають, що інститут державної служби підлягає реформуванню в контексті більш загальних завдань адміністративної та державно-правової реформи в Україні. Метою такого реформування є становлення високоефективного і авторитетного інституту державної служби на основі визначення і правового регламентування специфічних особливостей державно - службової діяльності.

Інституційний підхід як такий, що пропонує нові пізнавальні можливості, є актуальним як для теоретичних розвідок, так і для практичної реалізації функцій державної служби у суспільстві. При цьому інституалізація полягає у впорядкуванні та формалізації усталених відносин між її елементами (Луцький, 2013,с.295).

Водночас витоками державної служби є соціальні умови її формування і розвитку. Її соціальна природа повністю визначається характером політичного устрою суспільства, особливостями держави, складом державних службовців як найбільш послідовних виразників і провідників державної волі. Державна служба є видом суспільно-корисної діяльності. Соціальний характер державної служби правової, демократичної держави визначається її природою, метою, функціями і принципами організації. Тобто державна служба в сучасному вузькому розумінні розглядається не як служіння державі, а як професійна діяльність щодо забезпечення виконання функцій і повноважень держави (Оболенський, 2003b, с. 46).

Соціологічний аналіз сфери управління дає можливість виявити глибинні механізми управлінських і самоврядних процесів як суспільних явищ, виявити і обґрунтувати ефективність демократичних принципів і відносин між органами влади, управління та населенням країни, забезпечити використання соціальних резервів, соціального потенціалу, соціальних технологій, інноваційних засобів організації соціального управління (Лукашевич, Туленков, 2006, с.255).

Науковець Кагановська (2015а, сс.46,49) вважає, що як правовий інститут швидше можна розглядати інститут державного службовця як сукупність норм,

які регламентують його загальний правовий статус. Навіть, якщо поглянути на зміст законів про державну службу, то стає абсолютно очевидним, що вони не регламентують конкретну професійну діяльність державних службовців. Натомість, їх зміст стосується виключно складових правового статусу державних службовців, а саме їх прав та обов'язків, а також процедур набуття, зміни та втрати такого статусу. На думку дослідниці, державну службу як правовий інститут у його сучасному вигляді слід розглядати як сукупність норм, що регламентують правовий статус державного службовця, а також порядок його набуття, припинення та змін у процесі здійснення державним службовцем своєї професійної діяльності. Сама ж державна служба як правова категорія має бути визначена не як діяльність, а як певний правовий стан, який визначає місце державного службовця у державно-владній ієрархії і пов'язані з цим місцем права, обов'язки та обмеження, зміст яких визначається виконанням завдань і функцій держави.

На нашу думку, зауваження Кагановської Т.Є. є достатньо переконливим. Ми вважаємо, що варто чітко відрізнити державну службу як професійну діяльність від державної служби, як правового інституту, який регламентує права та обов'язки державних службовців, а також їх обмеження, заборони, заохочення, відповідальність, проходження державної служби, порядок виникнення і припинення службових відносин, таким чином, зводячи це поняття «правового інституту державної служби» до визначення інституту державного службовця, як ключової одиниці державно-владної ієрархії.

Державна служба – комплексний правовий інститут, який регулює організацію і діяльність всіх державних службовців і складається з правових норм різних галузей права. Складність даного інституту полягає в тому, що по-перше, він поєднує в собі правові норми інших галузей права: по-друге, складається з окремих підінститутів, наприклад, проходження служби, принципи державної служби. Водночас, правовий інститут державної служби складається з норм багатьох галузей права: конституційного, міжнародного, фінансового, деяких

інших галузей права, норми ж адміністративного права в цьому інституті є найбільш численними. Ними регулюються найважливіші організаційні елементи державної служби – правовий статус посади в державних органах та їх апараті, статус державного службовця і посадової особи, категорії посад і ранги посадових осіб, вимоги до державних службовців, порядок проходження державної служби, організація управління державною службою, проведення атестації державних службовців, адміністративна і дисциплінарна відповідальність державних службовців та інше (Ковалик, 2014).

Як соціально-правовий інститут державна служба має свої цілі і виконує певні функції. Говорячи про цілі, необхідно виходити з того, що по-перше, державна служба як соціальний інститут повинна виробити умови для її зв'язку із запитами народу, тобто вона має розкривати свою соціальну природу; по-друге, вона має створити чітку і об'єктивну систему організації роботи державного апарату (Ковалик, 2014).

Як публічно-правовий інститут, державна служба отримує свою реалізацію через низку юридичних інститутів. У тому числі: конституційний інститут державної служби; адміністративно-процесуальний інститут державної служби; кримінально-законодавчий інститут відповідальності державних службовців; бюджетний інститут державної служби, а також інститути державної служби соціального і трудового законодавства (Ботвінов, 2019 b).

Визнаючи функції державної служби, слід мати на увазі, що державна служба є необхідним елементом всіх управлінських процесів в державі і, що саме вона покликана забезпечити ефективне функціонування всіх гілок влади. Саме за її посередництвом громадяни можуть реалізувати свої права, свободи і законні інтереси. Іншими словами, функції, притаманні державній службі як суспільному інституту, відображають її роль і призначення в суспільстві (Ковалик, 2014, с.114-115).

Основне значення принципів державної служби полягає в тому, що вони визначають «юридичну долю», життєздатність, практичну організацію та реальне функціонування державної служби (Оболенський, 1998с, с. 54).

Принципи державної служби можна визначити як основоположні ідеї, положення, настанови, які віддзеркалюють об'єктивні закономірності та обґрунтовані напрями реалізації компетенції, функцій та завдань органів державної влади, повноважень та обов'язків державних службовців, які працюють у системі державної служби (Малиновський, 2003b, с. 435).

Дубенко (1999, с.39). підкреслює, що державна служба в широкому розумінні зводиться до виконання службовцями своїх обов'язків в усіх державних організаціях: в органах державної влади, на підприємствах, в установах, в інших організаціях. У вузькому розумінні – це виконання службовцями своїх обов'язків власне в державних органах.

Останнім часом, коли знизилася роль багатьох політичних інститутів, саме державна служба залишається стабільною інституцією, через яку громадяни можуть реалізувати свої законні права та інтереси (Серьогін, 2013,с.63).

Авер'янов (1997b, с. 42-43) розрізняє такі види державної служби, як служба в органах виконавчої влади та їх апараті, а також в апараті парламенту, судових органів, інших органів державної влади («адміністративна державна служба»); служба в державних органах, яка отримує спеціальний правовий статус («спеціалізована державна служба»); служба в апараті державних органів, яка хоч і має допоміжно – обслуговуючу спрямованість, але через свою важливість потребує особливого правового режиму («патронатна державна служба»).

З урахуванням конституційного принципу розподілу державної влади на три незалежні гілки: законодавчу, виконавчу та судову, заслуговує на окрему увагу аналіз державної служби в органах судової влади.

Державна служба в судових органах є складним державно – правовим та соціальним інститутом, який встановлює і регулює відносини держави з суддями (Золотарьова, 2015b, с. 172). Загалом державна служба включає в себе:

формування організаційних та процесуальних основ діяльності державного апарату, побудову і правовий опис ієрархії посад, виявлення, відбір, підготовку, формування, розвиток, просування, оцінку, стимулювання та відповідальність державних службовців (Ковбасюк ред, 2012, с.16).

Відповідно до конкретних завдань управлінської діяльності серед внутрішньоорганізаційних відносин, які виникають у процесі забезпечення діяльності судів загальної юрисдикції, можна виділити відносини щодо надання матеріальних, фінансових і технічних ресурсів, кадрове забезпечення, контрольні та інші відносини (статистика, діловодство тощо) (Запорожець, 2004а., сс. 27,34, 58).

Запорожець (2004b, с.9-10) звертає увагу на те, що державну службу традиційно розглядають у трьох аспектах – соціальному, політичному і правовому. Перший полягає у здійсненні завдань та функцій держави в житті суспільства; другий пов'язаний з формуванням державної влади, її здійсненням відповідними органами держави, їх керівництвом від імені народу; третій обумовлений державно-правовою природою державної служби, спрямуванням на практичне виконання функцій і завдань конкретних органів апаратом цих органів (державними службовцями) відповідно до статусу конкретного працівника, порядку проходження служби тощо, що завжди вимагає правового регулювання і реалізується за допомогою правових норм.

Служба в органах судової влади розглядається як самостійний вид державної служби в широкому загальнотеоретичному аспекті. Суди, маючи певну специфіку своєї соціальної природи, яка дозволяє їм виступати арбітром з питань права, за іншими своїми істотними ознаками є складовою частиною державного апарату.

До основних рис, властивих державно-службовим відносинам в судах, віднесено такі: зазначені відносини є публічно-правовими, оскільки у своїй більшості вони регулюються нормами адміністративного права; виникнення державно-службових відносин, передусім тих, що стосуються проходження

служби, як для суддів, так і для працівників апарату судів пов'язується з виданням адміністративного акта; державно-службові відносини є владними; державно-службове відношення пов'язується з реалізацією завдань і функцій, які покладаються державою на ту чи іншу посаду в органі судової влади.

Загалом процес відправлення правосуддя не може відбуватися без його відповідного структурного, кадрового, матеріального, фінансового, інформаційного та ін. забезпечення (Стрижак, 2005b, с. 43).

Важливим елементом державної служби як організаційного інституту є наявність апарату управління, що має певний правовий статус, особливі ознаки та функції. В організаційному аспекті державна служба – це «система державних посад і посад за контрактом, які відрізняються статусом, повноваженнями, підпорядкованістю, кваліфікаційними вимогами» (Бурдяк, 2011, с. 141).

Тобто державна служба розглядається не лише як певний організаційно-правовий інститут, але і як складний соціальний і управлінський інститут суспільства, що виконує основоположну функцію державного регулювання, зміст якої, за визначенням Грінівецької (1999, с. 27), полягає в тому, що державна служба забезпечує прогресивну участь найбільш здібних управлінців, кращих громадян суспільства у вирішенні тих завдань, які стоять перед суспільним розвитком і виражаються у функціях держави.

У культурному аспекті інститут державної служби характеризується сукупністю культурних норм та правил поведінки, яких мають дотримуватись державні службовці (Стельмащук, 2012).

Науковець Липовська (2009b) зазначає, що виступаючи в ролі духовно-культурного інституту, державна служба являє собою неформальну структуру: прояв особистісних факторів, ціннісних орієнтацій службовців, їх потреб, інтересів і психологічних особливостей. Державна служба встановлює соціальні норми, культуру організації, організаційну культуру. Державній службі необхідний відкритий інформаційно - комунікативний зв'язок як усередині своєї структури так і з іншими суб'єктами держави і громадянського суспільства для

ефективного виконання своїх функцій. Це дозволяє визначити її як інформаційно – комунікативний інститут. Інформаційна відкритість державної служби дозволяє асоціювати соціальні потреби громадян для вироблення соціальних стандартів, забезпечення визначеного якісного рівня життя.

З огляду на вищевикладений аналіз державної служби з точки зору інституційного підходу, структуровано її можна відобразити у вигляді, представленому в таблиці 1.1. (Додаток А).

Пропонуємо розглянути та окремо виділити державну службу також як інститут кадрового менеджменту, оскільки на неї покладено важливу функцію держави щодо управління персоналом державних органів задля підвищення якості надання послуг, довгострокового розвитку, забезпечення ефективної діяльності органу державної влади. Новітні ідеї, технології, модернізація не допоможуть досягти успіху без підготовлених, грамотних і лояльних державних службовців.

Підсумовуючи вищевикладене, варто зазначити, що з точки зору інституційного підходу державна служба виступає інструментом реалізації цілей, завдань і функцій держави у різних сферах. Даний інститут виробляє певні гарантії життєдіяльності суспільства, етичні норми та цінності, що мають значний вплив на громадян, забезпечує задоволення їх основних потреб та вимог, сприяє належному та якісному рівню життя, виробляючи при цьому відповідні стандарти через надання певних державних послуг.

Проте, ураховуючи те, що державна служба є сукупністю інститутів, слід підкреслити, що ця система потребує комплексного та взаємопов'язаного розвитку таких інститутів, з метою формування ефективної та якісної державної служби. Отже, вироблення загальної Стратегії функціонування інститутів державної служби, їх сумісного розвинення та взаємодії стане наступним кроком для подальшого просування реформи державної служби.

1.3. Концептуальні основи, етапи та чинники формування інституту державної служби в системі судової влади

Історичний аспект дослідження державної служби є своєрідним джерелом морального відродження, духовної сили, зміцнення української державності у найважчі часи її становлення. Адже народ, який пишається своїм українським походженням, знає та плекає свою рідну мову, традиції та історію, здатний виховати патріотів, які, спираючись на досвід прашурів, розбудовують нашу державу, ревно зберігають її цінності та надбання.

Беручи свій початок ще з трипільської культури, яка, виходячи із суджень деяких дослідників, існувала протягом III–II тис. до н. е. на території сучасної української держави (однак факт державотворення у трипільців не є остаточно доведеним), державна служба мала правове забезпечення, відповідну структуру та систему державних посад і звань, отже, мова йшла про функціонування достатньо розвиненого державного управління.

Ряд вчених наводять приклади існування державної служби за часів скіфів. Як зазначають дослідники, імперський характер скіфської конфедерації ясно відбився у жорстких ієрархічних стосунках між скіфами та рештою племен. При цьому для скіфів основна служба підлеглих племен полягала у воєнному служінні. Що стосується інших форм експлуатації підневільних племен, Геродот не дає прямих указівок. Лише одна легенда про казан царя Аріанта може трактуватись як свідчення звичаю проведення підрахунків у скіфській імперії з фіскальною метою. Легенда повідомляє, що цар Аріант був зацікавлений дізнатися про кількість населення і зажадав від кожного мешканця по стрілі. З цих стріл було зроблено гігантський казан. Структура цієї легенди включає в себе дві дії – підрахунок населення та одержання від кожного мешканця якоїсь речі (наконечник стріли, до всього, був вартісним предметом), – які ідентичні процедурі збирання податків, і, напевно, ця легенда вказує на існування такої практики в скіфів. При цьому ж легенда не залишає сумнівів в тому, що податкова

практика була дуже примітивною на степу, де не існувало розвиненої системи акумуляції наукових знань, як в осілих суспільствах. Тож державна служба, яка завідувала виконанням цієї функції, не кидалася в очі сторонньому спостерігачеві так, як дивна легенда. Але легенда є надійним симптомом зазначеного факту.

Крім того, як виявили вчені, у період Грецької колонізації, що розпочалася в VIII ст. до н. е. та досягла території України в середині VII, є згадки про державну службу. Зокрема, полісний суд дікастеріон (τό δικάστήριον) представляли, зокрема, номофілакси (νομοφύλαξ – «законохранителі») та продіки (πρόδικος – «захисники»), відомі більше за написами з Херсонеса. Про номофілаксів також відомо, що вони перевіряли всі пропозиції та закони, які розглядалися народними зборами. Лапідарних написів, однак, недостатньо, щоб із певністю встановити функції названих законознавців. Крім виборних посад, що передусім були політичними, державна служба полісів включала й обслугову, постійну та тимчасову. У написах згадуються такі службовці, як різного роду завідувачі (епімелети – ἐπιμελητής), економи, скарбники, судові виконавці, писарі, перекладачі, покликачі. Що ці особи були найманими професіоналами, свідчать не лише їхні спеціальні навички, які потребували відповідного вишколу або таланту, а й згадування їх у декретах не як ініціаторів, а винятково в ролі осіб, яким щось наказано. В епітафіях же на відміну від виборних урядовців, які обіймали кілька посад, ці особи згадувалися лише як представники однієї професії (Аркуша, Бойко, Бородин та ін., 2009, с. 20, 21, 29, 30).

Проте, фокус нашого дослідження буде спрямовано на історичні аспекти, які мали чітке документальне відображення, а саме ми торкнемося тих періодів, що пов'язані з певними державними утвореннями, які відіграли неостанню роль у становленні саме державної служби України та значною мірою сприяли її розвитку у сучасному концептуальному вимірі. Крім того, приділимо увагу аналізу формування державної служби у судових інститутах.

Загалом, більшість вітчизняних дослідників сходяться на думці щодо існування чотирьох-п'яти основних етапів формування інституту державної

служби в Україні. А саме: I – період від виникнення Київської Русі до її роздроблення та перебування під владою Литви і Польщі, у т.ч. під час існування Галицько-Волинської держави; II – етап існування Козацької держави – Запорізької Січі; III – УНР; IV - Україна перебуває в складі Радянського Союзу; V – сучасний етап (з моменту здобуття нашою державою незалежності).

З нашої точки зору, простежуючи різні аспекти історії українського народу, можна виділити наступні великі державні утворення, які у свій час визнавались у тогочасному світі. Серед яких у IX – XII століттях слід виділити таку феодальну державу, як Київська Русь, у XII – XIV століттях – Галицько – Волинська держава, у середині XVII – XVIII ст. доречно назвати Українську козацьку республіку. Особливий слід в історії, зокрема, на формування державної служби залишили Українська народна республіка та Українська держава (1917 – 1920 рр.).

Дослідник Малиновський (2009с), у свою чергу, пропонує наступний поділ етапів державотворення та розвитку державного управління, шляхом виокремлення таких десяти періодів: 1) Київської Русі; 2) Галицько-Волинської держави – України під владою Литви і Польщі; 3) Української національної Революції (1648–1654 рр.); 4) період Руїни; 5) з XIX до початку XX століття, в якому розрізняється час влади Російської Імперії та окремо влади на деяких територіях України Австрійської Імперії; 6) з початку XX століття до 1917 року; 7) з 1917 до 1920 років (часи Центральної Ради, Українська гетьманська держава, УНР, ЗУНР); 8) 1920–1991 роки (становлення радянської влади та запровадження її режиму, довоєнний період, післявоєнний період, період десталінізації, період застою, період перебудови та розпаду Радянського Союзу); 9) від початку здобуття Україною незалежності, в якому також виділяється початковий етап незалежності, перехідний період, період від прийняття Конституції; 10) сучасна система організації публічної влади від 2004 року.

На думку науковця Іншина (2011а), державна служба обумовлюється не стільки виникненням держави як цілісного утворення, скільки потребою організації управління нею. Тому зрозумілим є те, що чим більше розвивалася

державна, тим досконаліше та складніше ставала державна служба, її правове та організаційне забезпечення.

Оболенський (2006а, с.40) зазначає, що державна служба виникла внаслідок об'єктивної необхідності політичної влади мати спеціальний апарат управління.

Отже, ще за доби Київської Русі сформувався стан службовців, які слугували державі в особі правлячої влади. Великий князь концентрував у своїх руках законодавчу та судову владу, контролював роботу службовців, налагоджував міжнародні зв'язки. Виконання цих відповідальних повноважень забезпечували княжі та земські службовці (Державна архівна служба України, 2020).

Двір монарха як інститут влади регулював економічні відносини, був осередком культурного, релігійного, взагалі духовного життя, стимулював усі процеси, що відбувалися в державі. Особа государя вирішальним чином впливала на діяльність держави і згуртовувала націю – у тому разі, коли той государ відповідав своєму призначенню. Та все це станеться в майбутньому. Адже давньоруська державність народилася і більше двохсот років розвивалася в примітивному родоплемінному суспільстві. Вона мала дружинний характер – панівний прошарок Русі в IX, X і частині XI ст. складався з дружинників, вони становили елементарний апарат управління, збирали данину і чинили суд. Зрозуміло, що радниками князя були не всі кілька сотень дружинників, а лише її верхівка («старшая», або «лучшая», дружина), з якої поступово складався апарат влади: управління, стягання данини й судочинства. Із старших дружинників створювалася й рада при князі (Аркуша, Бойко, Бородін та ін., 2009, с.57, 59).

Зокрема, другий (новітній) період княжої доби, перша половина XII - середина XIV ст., став часом активного державного розвитку Русі, виникнення та зміцнення первісного державного апарату, т. зв. двірцево-вотчинної системи управління. У межах цього періоду відбулося й укорінення ідеї держави, коли князь-правитель став асоціюватися вже не з конкретною персоною, а з титулом володаря. Головними рисами двірцево-вотчинної системи управління були (1)

концентрація управлінських функцій у межах княжого двору з його системою придворних посад, який поступово оформлюється як провідний елемент державного управління; (2) система управління княжими доходами, уособленням якої стали т. зв. служби (княжі броварі, хмільники, медовари, бобровники, бортники тощо), підконтрольні окремим дворовим посадовцям; (3) виконання ряду владних функцій княжими урядниками, які управляли княжими маєтностями, передусім тіунами. Одночасно зросла кількість княжих службовців, передусім дворян, які, на відміну від дружинників, є саме службовцями, а не воїнами.

Княжі намісники та посадники, а також тіуни, тисяцькі й соцькі з представників князя чи його урядників остаточно перетворилися на державних службовців. Це спричинило певні світоглядні зміни. Так, невідомо, щоб громади в прадавній період виказували незадоволення людьми княжого дому, але існує чимало повідомлень про ситуації, коли громада, яку репрезентували віче та/або службова аристократія, згодом висловлювала зауваження щодо призначень тих самих намісників і тіунів, але вже у статусі службовців, а не людей княжого дому. Громада намагалася взяти під свій контроль призначення нових службовців, а також нерідко не дозволяла князю змінювати на свій розсуд старих посадовців.

У сфері судочинства зміни полягали в розвитку наявних судів і створенні нових судових ланок. Намісницький суд, як і раніше, був репрезентантом княжої влади. Однак під кінець княжої доби набуває поширення практика надання привілеїв, за якими певні особи наділялися правом судитися винятково перед князем. Тим самим у суспільній свідомості намісницький суд починає відмежовуватися від власне княжого. У подальшому різне ставлення до суду намісників і князя лише посилиться, і це призведе до їх ієрархічного розмежування на місцевий та вищий суди. Найбільше в новітній період княжої доби видозмінилася роль тіунів як суддів. Імовірно, час від часу тіуни відправляли судові функції і раніше, заступаючи відсутнього в місті чи зайнятого іншими справами князя.

Також деякі судові інститути виникають у межах окремих служб.

Науковці сходяться на думці, що коли князь не мав у певній місцевості своїх постійних урядовців і не міг особисто вирушити туди для виконання судових функцій, він міг зобов'язати когось зі свого двору або зі складу дружини відвідати ці землі та за потреби здійснити там суд. Така особа відповідно називалася суддею. Аналогічна практика призначення суддів із числа дворян збереглася й у Великому князівстві Литовському.

Хоча формальної ієрархії судових органів княжа доба ще не знала, не викликає сумнівів наявність фактичної зверхності княжого суду над судом його урядовців. Формально за своєю юридичною силою вирок тіуна чи намісника не відрізнявся від вироку самого князя, й апеляція як така не передбачалася. Проте існувала можливість скарги до князя на дії його службовців, яка могла викликати, зокрема, й пересуд певної справи. Водночас сама по собі апеляція чи вимога повторного розгляду справи сприймалися суспільством негативно (Бігун, Бойко, Бондарук та ін., 2014, с.82-85).

Галицько-Волинська держава, за словами Михайла Грушевського (1993а) (2010b), «зберегла в українських землях протягом цілого сторіччя після занепаду Києва як політичного центру в повній силі традиції великодержавної політики й життя князівсько-дружинного режиму, суспільно-політичних форм і культури, заснованої Київською державою». Деякі науковці переконують, що Галицько-Волинська держава характеризується становленням та розвитком державної служби, трансформуючи інститути Київської Русі на законодавчу, виконавчу та судову владу. Князь у цей період мав вищу виконавчу владу (Ковбасюк ред., 2012).

Верховна влада у Великому Князівстві Литовському була представлена трьома складовими частинами. Найвища влада належала великому князеві, який мав законодавчу, військову та судову владу. Великий князь розділяв верховну владу з княжим родом, з панами – радою, потім - із сеймом (Швидько, Романов, 1997).

На перший погляд, здається, що князь був дуже звужений у рамках великокнязівського домену. Проте насправді ситуація була інша. У Великому князівстві Литовському, особливо у XIV–XV ст., домінувало натуральне оподаткування. За таких умов великий князь просто не мав змоги утримувати великий штат чиновників на розкиданих землях країни. А за наявності удільних князівств усі навантаження на збір податків, судові справи, утримання прикордонного війська лежали на них. До великого князя литовського доходили лише живі гроші з мит. Крім того, його двір, постійно пересуваючись країною, утримувався землями з місцевих податків. До речі, практика постійного переїзду мала суто практичне значення з огляду утримання великого і чисельного двору.

Оскільки князь на ранньому етапі литовської історії доволі часто їздив державою, постала необхідність у накопиченні й збереженні документації, веденні поточних справ (написання різноманітних грамот і актів тощо). Тому на ранньому етапі литовської історії виникла великокнязівська канцелярія (остаточно, як конкретний орган склалася вже в другій половині XV ст.). (Аркуша, Бойко, Бородин та ін., 2009, с. 77,78,79).

Що до «рядового» складу канцелярії, то ним були дяки і писарі. Вони відомі ще з XIV ст., проте навіть у наступному столітті функції деяка і писаря доволі розмиті. Тільки в XVI ст. ці посади набувають завершених форм. Щодо писаря, то, за влучним визначенням Груши, «писар – реалія соціально-економічна. Служба писаря, як зрештою всяка інша господарська служба в апараті керування і суда, була пов'язана з постійними видатками» (Груша, *Службовы склад І структура канцелярыі Вялікага Княства Літовскага 40-х гадов XV – першай паловы XVI ст.*, с.21).

Суди на українських землях у Великому Князівстві Литовському пройшли чотири фази існування, межами яких є рр. 1386, 1566 і 1569. До 1386 р. на українських землях зберігалось давнє право і, майже без змін, давні судові установи. Головною новиною був суд великого князя над удільними князями.

Від 1386 (Кревська унія) Литва, а з нею і українські землі підпадають під західно-європейські і польські впливи, і з тим міняється судоустрій. Він спирається на суди кількох типів. З них суди державні поділялися на провінціальні й центральні, перебуваючи в руках великого князя і його урядовців. До провінціальних судів належали спершу суди великодержавних намісників, а згодом суди старостинські й воєводські та великокняжих державців. Ці суди були одноособові й розглядали справи вільного населення та населення, підпорядкованого приватній правній владі великого князя як землевласника. З 1529 р. в цих судах засідали ще по два шляхтичі. З 1542 р. воєводські суди сталися судами вищої інстанції. Ще вищими були суди соймові даної землі. Центральні суди складалися з судів: господарського, комісарського, асесорського, маршалківського і суду панів-ради. Ці суди вели справи здебільшого апеляційним порядком, і якщо в них (як у господарському суді) не брав участі сам великий князь, вони діяли з його уповноваження і були йому підпорядковані. Князь перевіряв їх вирoki і затверджував або касував чи міняв. Допоміжним персоналом судів тієї доби були: дітські, вижі, возні, ув'язчі, писарі і дяки (Кубійович, Кузеля ред., 1949).

У розрізі вивчення питання державної служби досить цікавим є період існування Речі Посполитої та її функціонування у судових органах того часу. Так, велике значення у державному устрої Речі Посполитої, як, до речі, й будь-якої ранньомодерної держави Європи, мало місцеве судочинство. На той час воно не лише виконувало судові функції, а й перебирало відповідальність за окремі ланки державного управління, особливо на місцевому рівні, де діяли гродські, земські й підкоморські суди. У містах діяли магістратські та війтівські суди, у невеличких містечках і селах – лавничі суди. Засідання гродських і земських судів діяли сесійно кілька разів протягом року. Вони розглядали головню цивільні земельні питання в межах свого адміністративного округу (Кістяківський, 1995 с.72). На українських землях гродський суд був створений у результаті судової реформи 1564–1566 рр. і як становий кримінальний суд проіснував до 1782 р.

(Литвин, ред., 2004, с.208-209). У ті часи також існував підкормський суд – становий шляхетський суд для розгляду межових і земельних суперечок. На західноукраїнських землях, що перебували під владою Королівства Польського, підкоморські суди були створені після 1434. У своїй діяльності підкоморій спирався на призначуваних особисто ним коморника, мірника, писаря і копачів. Підкоморій, коморник та писар входили до складу суду довічно, із них підкоморій і коморники повинні були скласти присягу. Коморники мали бути осілими на даній території. Попри те, що посада коморника не зараховувалася до ієрархії земських урядів, коморники виступали не лише асистентами, а й заступниками підкоморіїв, у разі відсутності яких, маючи їхні повноваження, могли самостійно проводити розмежування земель і навіть вести власні книги. Мірники, як і коморники, мусили бути осілими і присяглими. Юрисдикції підкормського суду підлягали лише шляхетські землеволодіння. В обов'язки підкоморія входило проведення розмежування спірних земель приватних шляхетських маєтків згідно з декретами й дорученнями земського суду. Проте такий суд займався також розмежуванням і за відсутності конфліктної ситуації, зокрема проводив вимірювання ґрунтів, що розподілялися між спадкоємцями, фіксацію обводів під час купівлі-продажу земель тощо. У межових конфліктах, які зачіпали межі королівщин, брали участь королів. комісари, а якщо межі інших вільних станів населення – тоді до складу судової колегії входили представники відповідних інституцій: магістратів, капітулів та ін. За здійснення своїх функцій підкоморій отримував визначену Литовським статутом грошову винагороду. Діяльність суду. фіксувалася в підкоморських книгах, до яких мали записуватися земельні суперечки та постанови суду. За конституцією сеймовою 1588 підкоморій мав надійно зберігати підкоморські книги, як свої, так і попередників. Оскільки підкормський суд не мав власного приміщення, книги переховувалися у підкоморія до смерті або до часу переведення його на інший уряд, а далі передавалися на зберігання до архіву земського суду (Ворончук, 2016).

Особливе місце в історії державотворення України належить Українській козацькій республіці. Державний апарат управління створювався під безпосереднім керівництвом гетьмана Богдана Хмельницького, який спирався на сильну старшинську групу, вихідців з української шляхти і заможних козаків.

Розглядаючи історичні аспекти створення та формування інституту державної служби в апаратах судів, варто ознайомитись з науковим доробком дослідниці Шпенової (2019b), яка стверджує, що зародження інституту апарату суду як складового елементу судової системи в Україні тривало майже півтора століття з моменту становлення судів як окремих установ, відокремлених від інших державних органів. Початок становлення судів як відокремлених державних установ у дореволюційні роки історики та юристи пов'язують із запровадженням європейських стандартів при реформуванні державного апарату. На той час в європейських країнах вже існувала практика відокремлення судів від інших органів. Науковиця, спираючись на документально підтверджені дані, доводить, що у середині XIX ст. функції апарату суду в сучасному розумінні виконувала канцелярія суду, яка утворювалась в окружних судах, судових палатах та касаційних департаментах Урядового Сенату.

Вимоги до основних посад канцелярії були достатньо високими, майже як до суддів. Так, обер-секретарем, секретарем суду або їх помічниками могли бути особи, що мають атестат університету або іншого вищого навчального закладу про закінчення курсу юридичних наук, або про складання іспиту з цих наук, або такі, що довели під час служби свої знання у судовій сфері. Не мали право претендувати на роботу у судовому відомстві особи, які: а) перебувають під слідством або судом за злочини або правопорушення, або які притягувалися до відповідальності судовим вироком за протизаконні діяння шляхом перебування у тюрмі та інші, хто був під судом за проступки й злочини та не виправдані вироком; б) звільнені із служби в суді або з духовного відомства за розпусту або

із суспільства й дворянських зборів за рішенням громад, до яких вони належали; в) визнані неспроможними боржниками; г) знаходяться під опікою за марнотратство.

Науковиця О. В. Федькович (2007, с.8) акцентує увагу на тому, що під час судової реформи 1864 року Міністерство юстиції мало такі повноваження у галузі організації та діяльності органів правосуддя як нагляд за діловодством у судах, дотриманням внутрішніх правил діяльності судів за особистими діями працівників судових відомств, вирішення кадрових питань, проведення ревізій тощо.

У період національно-визвольних змагань 1917-1920 років в Україні державна служба робить перші спроби інституціоналізації. З метою побудови ефективного управлінського апарату, базуючись на нормах основного закону про тимчасовий державний устрій від 29 квітня 1918 року, було прийнято та впроваджено низку системних нормативних актів, які вперше в історії України на законодавчому рівні закріпили інститут державної служби. Крім того, визначено реєстр державних посад, порядок призначення та звільнення, правила внутрішнього розпорядку, а також спеціальний орган, який був відповідальний за організацію та супроводження державної служби в Українській державі. При цьому присяга державного службовця, затверджена окремим законом 30 травня 1918 року, стала обов'язковою умовою набуття цього почесного статусу. Дана особливість вирізняє державну службу за часів Павла Скоропадського від урядової служби у відомствах доби Української Центральної Ради, якою було проголошено збереження всіх існуючих урядових відомств, що існували на українських землях, і всіх службовців у них. Закон «Про порядок призначення на урядову службу» від 24 липня 1918 року визначав різні процедури призначення на посади залежно від їхнього класу. До того ж призначення на вищі посади державних службовців (заступники міністрів, директори департаментів) мали попередньо узгоджуватися з Радою Міністрів. У січні 1919 року уже Директорія УНР затвердила закон «Про службу в державних установах урядовців

чужоземних підданців», що тоді було безпрецедентним явищем (Державна архівна служба України, 2020).

Як вже зазначалось вище, саме в контексті діяльності уряду П.Скоропадського уперше започатковано процес формування інституту державної служби. На цьому зупинемось більш детально, адже саме даний етап українського державотворення історично поклав початок формуванню державної служби в тому вигляді, який вона має наразі. Як зазначають науковці, зокрема Коник (2014), визначення статусу, місця та ролі державної служби в ті часи здійснювалося досить професійно. Варто відзначити, що такого змісту систематизація та впорядкованість інституту державної служби України відбувалися лише за добу Гетьманату П.Скоропадського.

Так, вчений Пахомов (1971, с.45), в контексті становлення державної служби як окремого інституту, наголошує, що державна служба в її нинішньому розумінні з'явилась у 1918 р. за часів Гетьманату П. Скоропадського. Як і сьогодні, її характерними ознаками на той час була наявність урегульованого законодавством статусу державних службовців, наділення їх правосуб'єктністю на здійснення функцій держави та отримання ними заробітної плати за рахунок державного бюджету.

Створення законодавчої бази функціонування державної служби дало змогу мінімізувати політизацію управлінських кадрів, особливо середньої ланки, уніфікувати структуру урядових установ, визначити обов'язки і права державних службовців, створити умови для їх кар'єрного зростання. Узяті в комплексі заходи правового, організаційного та матеріального характеру сприяли підвищенню ефективності інституту державної служби як важливого владно-управлінського інструменту розбудови Української держави (Пиріг, 2011b).

П.Скоропадський зауважував, що «недостатньо захопити владу, але потрібно ще підшукати людей, які б цілком йшли зі мною та проводили б мої починання в життя». Він також наголошував: «Створюйте свою інтелігенцію, своїх спеціалістів у всіх галузях державного управління...» (Скоропадський,

1995). Із контексту «Спогадів» П.Скоропадського можна зробити висновок про те, що в центрі уваги гетьмана, говорячи сучасною мовою, були такі питання, як добір, розстановка і навчання кадрів; великого значення він надавав формуванню команди – фахівців-управлінців (Воронько, 2014).

Науковець Рум'янцев (2013а), досліджуючи науковий доробок І.Нагаєвського, підкреслює, що гетьман П.Скоропадський намагався ввести до міністерств справжніх фахівців, українських патріотів; головним критерієм добору урядовців були їх професіоналізм і готовність служити Україні.

Отже, кадрове питання було принциповим щодо проведення державної політики. Зокрема, П.Скоропадський вказував на необхідність «прикладання особливих зусиль з боку уряду» щодо радикального покращення кадрового забезпечення діяльності уряду (малося на увазі насамперед ключове міністерство – Міністерство внутрішніх справ).

Крім того, за доби Гетьманату органічною складовою державної служби були дипломатичні представництва України. Законом «Про штати посольств Української держави» від 14 червня 1918 р. вони поділялися на I та II розряди. Штати першого склалися з 12, а другого – з 3 осіб. Посольство I розряду очолював посол, посланник або уповноважений міністр, посада якого належала до III класу державних службовців. Інші дипломати відповідно мали: радник – IV, старший секретар – V, секретар – VI, бухгалтер – VII, старший канцелярський урядовець – VIII, молодший канцелярський урядовець – IX клас. Посол за класом прирівнювався до заступника міністра, а за зарплатою (24 тис. крб. на рік) до міністра. Радник посольства відповідно: до директора департаменту міністерства і заступника міністра (18 тис. крб. на рік). Посольство II розряду мав очолювати міністр-резидент або повірений у справах. Класом він прирівнювався до директора департаменту, а зарплатою (18 тис. крб. на рік) – до заступника міністра. Закон передбачав відповідно до посад асигнування «на роз'їзди, виєкіпірування та найом помешкань».

За часів Гетьманату до категорії державних службовців належали й працівники Державного банку. Відповідно до його статуту, затвердженого 17 серпня 1918 року, посадове утримання, класи і розряди банківських працівників визначалися окремим розписом. Число службовців по окремих установах банку встановлював міністр фінансів в залежності від розвитку операцій банку.

Призначення і звільнення на керівні посади в банку, його Київській конторі, починаючи з VI класу, здійснював міністр фінансів за поданням директора Державного банку. Решту службовців призначав директор банку. Сам же він затверджувався гетьманом за пропозицією міністра фінансів.

Порівняно зі службовцями інших інституцій банківські працівники мали певні преференції. Зокрема, з чистих прибутків банку відчислялися 15–20% для заохочення службовців понад належне їм грошове утримання. При залишенні праці в банку співробітники одержували матеріальну допомогу. Вступаючи на посаду, службовці давали зобов'язання берегти в таємниці все, що стосувалося операцій та рахунків банку. Вони також не мали права користуватися позиками банку на основах власного кредиту. Крім того, для державних службовців цивільних установ був необов'язковим ценз осілості та сплата податків до міської казни. Достатньо було перебування на державній службі та отримання річної платні у 1 тис. крб. Тобто всі вони вносилися до виборчих списків (Піріг, 2009а).

У період правління П. Скоропадського забезпечувати функціонування Ради міністрів були покликані державний секретар і підпорядкована йому Державна канцелярія. За статутом, затвердженим гетьманом, до її складу входили державний секретар і його заступники, юридична рада, департамент законодавчих справ з термінологічною комісією, архівом і бібліотекою, відділ кодифікації законів, секретаріат Ради міністрів і державна друкарня. Державний секретар входив до складу уряду з правом дорадчого голосу, а з питань, які вносила Державна канцелярія, йому надавалося право вирішального голосу. На юридичну раду, склад якої затверджував гетьман, покладалось опрацювання особливо складних законів. З огляду на організацію державної служби Державна канцелярія

виступала вищим органом виконавчої влади в цій сфері: формування законодавчої бази, ведення реєстрів органів державної влади, службово-посадових призначень, формулярних списків особового складу тощо (Державний вістник, 1918).

В період гетьманату робилися спроби створити ефективний апарат контрольної служби. З вересня 1918 р. було введено в дію закон „Про тимчасову організацію державного контролю”. Закон передбачав, що „контрольні установи в їх ревізійній діяльності зовсім не залежать від інших установ, за винятком законодавчих”. Структура центральних установ державного контролю відзначалася простотою. Очолював державний контроль Генеральний контролер, який мав ранг міністра. Щодо компетенції державного контролю, то вона не була чітко визначена. 8 липня 1918 р. Рада Міністрів прийняла закон „Про утворення Державного Сенату”. Законом передбачалося створити замість Генерального Суду іншої вищої судової інстанції — Державного Сенату, „Президент Державного Сенату і Сенатори Загального Зібрання призначались наказами гетьмана, після попередньої ухвали кандидата Радою Міністрів”. У свою чергу Сенат поділявся на Генеральні суди: Адміністративний, Цивільний, Карний. Зберігалися діючі до революції судові палати. Спостерігається поєднання судової та виконавчої влади, підтвердженням цього є те, що Сенатори Загального Зібрання можуть бути призначені на посади міністра чи державного секретаря, або товариша міністра чи товариша державного секретаря.

Однією з головних рис доби гетьманату була концентрація всієї повноти державної влади в органах державного управління.

Розподіл влади на законодавчу, виконавчу та судову в державному механізмі не застосовувався. Представницький законодавчий орган в політичній системі держави був відсутній, а юридично незалежна судова влада підпорядковувалась центральним органам державного управління. (Верстюк, Гай-Нижник, Коник та ін., 2008).

Загалом, прийняття зводу законів про державний устрій, формування уряду, визначення функцій гетьманської адміністрації, організація Державної

канцелярії, призначення Державного сенату (найвищого судового органу), створення мережі губернських і повітових староств нагально вимагало налагодження роботи їхнього апарату. Відтак, саме таким інструментом і виступав інститут державної служби.

У контексті діяльності уряду П.Скоропадського створення законодавчої бази функціонування державної служби дозволило формалізувати відносини працівників органів виконавчої влади з державою, відсепарувати їхній склад, мінімізувати політизацію управлінських кадрів. Це також дало змогу уніфікувати структуру урядових установ і місцевих адміністрацій, визначити обов'язки та права державних службовців, створити умови для їхнього кар'єрного росту. Взяті у комплексі, заходи правового, організаційного та матеріального характеру сприяли підвищенню ефективності інституту державної служби як важливого владно-управлінського інструменту розбудови Української Держави (Аркуша, Бородін, Віднянський, Гай-Нижник та інш., 2008).

Так само, як і в наш час, державні службовці за часів Гетьманату повинні були скласти урочисту обітницю, яка була затверджена окремим законом 30 травня 1918 р. У ньому було чітко викладено, що всі урядовці, що знаходяться на державній службі цивільних відомств, а також ті особи, які мають вступати на цю службу, повинні скласти урочисту обітницю. Коли особа відмовляється від складання урочистої обітниці, то її не приймали на службу, а ті, що вже були державними службовцями, — звільняли з неї. До речі, сам текст цієї обітниці дуже лаконічний та схожий на нашу присягу державного службовця: «Урочисто обіцяю вірно служити Державі Українській, визнавати її державну владу, виконувати її закони і всіма силами охороняти її інтереси й добробут.»

На підставі вищевикладеного стає очевидним, що державотворча роль та значущість діяльності П.Скоропадського в добу Гетьманату 1918 р. є вагомим позитивним досвідом для розбудови сучасної, незалежної, демократичної України. Формування та розвиток інституту державної служби можна віднести до одного із головних здобутків уряду П.Скоропадського з точки зору

державотворення. При цьому, в основу вимог до держслужбовців того часу покладені не політичні уподобання, а професіоналізм осіб, які покликані працювати на благо держави, що є однією з основних передумов для виконання завдань та функцій державних органів і в наш час.

За часів Центральної Ради перехід на здійснення діловодства українською мовою був нелегкою справою внаслідок русифікації державних службовців, яка проводилась „делікатним способом” ще з часів становлення Російської імперії, та наявністю проблем з викладанням української мови у вищих навчальних закладах і бойкотування української мови тодішньою професурою. У зв'язку з цим Генеральним Секретаріатом у листопаді 1917 р. було підготовлено звернення „До всіх державних і судових установ Української Народної Республіки”. У цьому документі Генеральний Секретаріат вимагав приймати документи, підготовлені тільки українською мовою. Одночасно Генеральний секретаріат обіцяв надавати допомогу всім членам уряду, хто цього потребує „в справі кращого ознайомлення з українською мовою і офіційною термінологією”. (Верстюк, В., Гай-Нижник, П., Коник, С. та ін., 2008).

22 квітня 1918 р. міністр судових справ С. П. Шелухин так схарактеризував ситуацію, що склалась у цій сфері: «Досвід показав, що освічені великороси, які того хотіли, в 3 місяці так навчилися українській мові, що тепер володіють майже добре як словом, так і на письмі. В Вінницькому Суді вже складають українською мовою определения, доклади та інші папери. В Генеральнім і Київським Апеляційнім Судах все ведеться українською мовою, починаючи од засідань, вироків, вирішень і т. д. і кінчаючи канцелярським діловодством». «У кого немає хисту чи здібностей до вивчення мови або охоти служити Українській Державі та бажання працювати на користь українському національному відродженню, той цього не зробить. Але ж таких треба вважати принаймні не потрібними для державної служби на Вкраїні», - зауважував міністр (Центральний державний архів вищих органів влад та управління України).

Що ж стосується діяльності службовців у державному апараті часів Гетьманату, зокрема, у сфері судових органів, то тут окрема увага була приділена поліпшенню діяльності судових установ та організації в них діловодства. Видано закони про суд, який твориться іменем Української держави, про Мирowego суддю, про склад присяжних, а також про Державний Сенат, який, як вища державна судова інституція і охоронець порядку в країні, був заснований відповідно до схваленого Радою Міністрів Української держави Закону. Завдання та функції Сенату, організація його діяльності, формування справ, порядок виконання власних постанов, порядок зносин з іншими державними інституціями, права, обов'язки та відповідальність senatorів були визначені „Учреждемъ Російскаго Правительствующаго Сената”, „Учреждемъ Судебныхъ Установленій”, Статутами Карного і Цивільного судочинства та іншими нескасованими на той час, до утворення Української Держави, законами. Складався Державний Сенат з Адміністративного генерального суду (голова і 19 senatorів), Карного генерального суду (голова і 11 senatorів), Цивільного генерального суду (голова і 15 senatorів) та Загальних генеральних зборів Сенату з 10 senatorів. Президент Сенату та senatorи після попереднього затвердження їх кандидатур Радою Міністрів призначалися наказами гетьмана і подавали йому звіт про свою діяльність. Служби діловодства генеральних судів складались з експедицій, які в свою чергу мали столи за видами справ, що в них формувалися. Столами завідували секретарі, або їх помічники, урядовці 1 розряду (з юридичною освітою) та 2 розряду (друкарі). При Державному Сенаті знаходився Сенатський архів, у складі якого працювали секретар, архіваріус, реєстратори та інші службовці під керуванням прокурора Адміністративного генерального суду. Діяльність служб діловодства Сенату була чітко регламентована нормативними документами та наказами вищих посадових осіб і мала логічну побудову схеми технологічних процесів. Ґрунтувалась вона на ефективному поєднанні досвіду роботи канцелярій вищих судових інституцій Російської імперії, Генерального

Суду Центральної Ради з раціональними інноваціями, впровадженими керівництвом Української Держави (Верстюк, Гай-Нижник, Коник та ін., 2008).

Як зазначив науковець Рум'янцев (2001b), Закон „Про утворення Державного Сенату” встановлював суворі вимоги до кандидатів на посади сенаторів. Сенатори призначалися з числа осіб з вищою юридичною освітою, що працювали не менше 15 років у судових відомствах на посаді судового слідчого чи товариша прокурора окружного суду і вище або присяжного адвоката чи викладали юридичні науки у вищих навчальних закладах, а також із числа осіб, що мали вчений ступень магістра або доктора права. Сенаторам Цивільного Генерального суду зараховувався стаж перебування на посаді секретаря цивільного департаменту судової палати, Адміністративного — час державної та громадської служби на посадах, що надавали широкий адміністративний досвід. Сенатором Загального Зібрання можна було стати і без 15-річного стажу, але за умови перебування на посаді міністра.

Закон встановлював постійність посад сенаторів, забороняючи їм одночасно перебувати на будь-яких посадах на державній чи громадській службі. їм можна було обіймати професорські посади у вищих навчальних закладах, викладати в них або виконувати тимчасові доручення у державній службі. Винятки становили сенатори Загального Зібрання, які могли бути призначені на міністерські посади, але в такому разі вони виконували сенаторські обов'язки на громадських засадах.

Сенатори вперше призначалися гетьманом на підставі ухваленого Радою міністрів подання міністра юстиції.

Загальна кількість посад у вищій судовій установі Української держави розподілялася поміж колишніми урядовцями УНР і царської Росії у співвідношенні приблизно «п'ятдесят на п'ятдесят». Але рівень їхньої освіченості і практичного досвіду не давав сумніву в компетентності і професійності сенаторів. Керівні посади в департаментах Сенату посідали колишні українські урядовці (Тимощук, 1999) .

До середини 1918 р. в Українській державі діяла система загальних судів Російської імперії, дещо реформована Центральною Радою. 8 липня 1918 р. був ухвалений закон «Про Судові Палати і Апеляційні Суди», відповідно до якого всі три судові палати колишніх малоросійських губерній — Київська, Харківська та Одеська — залишалися діючими з деякими змінами, які стосувалися їхніх штатів та вимог до кандидатів на посади судців. Судові палати склалися з департаментів цивільних і карних справ, кожний з яких мав свого голову і членів. У загальному зібранні палати головував один із голів департаменту, який вважався старшим.

Закон встановлював доволі суворі вимоги до кандидатів на посади членів судових палат. На них призначалися наказом гетьмана за поданням міністра юстиції особи з вищою юридичною освітою, які мали 10-річний стаж роботи в судовому відомстві на посадах не нижче судового слідчого чи товариша прокурора окружного суду або в адвокатурі у званні присяжного повіреного. Членами судових палат могли також призначатися особи, що мали вчений ступень магістра або доктора, викладачі юридичних наук у вищих навчальних закладах, якщо вони займалися викладацькою діяльністю не менше 10 років. Членам судових палат не дозволялося обіймати інші посади на державній або громадській службі, крім професорсько-викладацьких (Рум'янцев, 2001b).

Наступні 70 років Україна перебувала у складі СРСР. В Україні була відсутня самостійна державно-правова організація. Діяльність державного апарату спрямовувалася виключно партійними організаціями. Як зазначає Грищук (2018а, с.15), у радянські часи публічно-правова традиція дослідження державної служби як статусного інституту держави занепала через панування ідеології та політики над правом. У законодавстві статусні форми служби таки набули відродження у таких найдавніших і первісних видах державної служби, як військова, дипломатична та в прокуратурі.

Описуючи радянський період існування державної служби, когорта знаних вчених з державного управління стверджують, що за встановленою в радянському

адміністративному праві класифікацією державні службовці поділялися на такі групи: а) допоміжно-обслуговуючий персонал і службовці, які виконують спеціальні роботи; б) службові особи; в) представники влади.

До допоміжно-обслуговуючого персоналу належали державні службовці, дії яких не породжують прямо і безпосередньо жодних юридичних наслідків. Характерною рисою діяльності допоміжно-обслуговуючого персоналу було те, що він мав створювати необхідні умови для успішного виконання роботи іншими працівниками державного апарату. Допоміжно-обслуговуючий персонал мав здійснювати тільки матеріально-технічні операції (підготовка матеріалів, оформлення їх і т. ін.) і працював, як правило, в канцеляріях державних установ.

Державні службовці, які виконували спеціальні роботи в державному апараті (лікарі, інженери, бухгалтери і т. ін.), своїми діями могли встановлювати, змінювати або припиняти юридичні відносини, а характер їхньої діяльності вимагав наявності у них спеціальних знань і навичок, що зумовлював особливості в правовому регламентуванні їх праці.

Службовими особами вважалися державні службовці, які безпосередньо здійснювали в межах своєї компетенції організаційно-владні функції, пов'язані з обов'язками з управління установою, підприємством або окремою його ділянкою, тобто адміністративні, господарські або інші обов'язки, пов'язані з можливістю проводити дії юридичного значення. Службові особи, крім матеріально-технічних операцій, могли встановлювати, змінювати або припиняти правові відносини (за-рахування і звільнення працівника, накладання стягнення, видання наказів, розпорядження грошовими і матеріальними засобами, керування роботою нижчестоящих органів і підпорядкованих їм по службі працівників і т. ін. Майстер на виробництві, завідуючий відділом виконкому місцевої Ради депутатів трудящих, ректор університету та інші розглядалися як службові особи.

Серед службових осіб виділялася ще більш вузька група представників влади, яким надавалося право в необхідних випадках вживати заходів державного примусу відносно інших осіб поза певним державним органом.

Радянські державні службовці мали особисті права і обов'язки, які визначалися нормами трудового права. Службові права і обов'язки державних службовців регламентувалися в основному правилами внутрішнього розпорядку, статутами про службу, положеннями про органи державного управління та іншими нормативними державно-правовими актами. В деяких випадках службові права і обов'язки державних службовців установлювалися спеціальними законами, указами, постановами уряду. Обсяг службових прав і обов'язків державних службовців визначався характером посади, яку займав службовець у державному апараті.

Службові права і обов'язки поділялися на загальні і спеціальні. Загальні обов'язки: додержання інтересів народу і соціалістичної держави; боротьба за виконання партійних директив і державно-правових актів; постійне зміцнення соціалістичної законності і підвищення культури управління; додержання державної і трудової дисципліни, охорона соціалістичної власності і прав громадян; зберігання державної таємниці; свідоме і точне виконання покладених на них обов'язків; точне і своєчасне виконання приписів вищестоящих начальників і т. ін.

Спеціальні обов'язки державних службовців мали різний характер залежно від того, в якій галузі суспільного життя відбувається їх діяльність і яке місце займає певний орган у системі державного апарату.

Спеціальні права державних службовців регламентували відповідними правовими актами. У межах наданих прав державні службовці повинні були діяти від імені держави. Саме тому законні вимоги службовця мали обов'язковий характер.

Відносини, що виникають між особою і державою, мали адміністративно-правовий характер.

Радянські державно-службові відносини включали умови і правовий порядок оформлення зарахування особи на державну службу. Умови вступу на державну службу поділялися на загальні і спеціальні. Загальні умови полягали в

тому, щоб відповідна особа: а) мала, як правило, радянське громадянство; б) не перебувала в ув'язненні або не була позбавлена судом права займати ту чи іншу посаду в державному апараті; в) відповідала певній посаді за своїми діловими і політичними якостями.

Спеціальними умовами були: проходження спеціальних атестаційних комісій; екзамени або іспити (для державних морських лоцманів та ін.); конкурси (для викладацького складу вищих навчальних закладів); наступне затвердження на посаді вищестоящою інстанцією (головного бухгалтера, директора школи та ін.); наявність спеціальних знань, ступенів і дипломів (для викладачів вищої школи і працівників науково-дослідних установ); наявність спеціальної освіти (наприклад, для осіб, які займають посади лікарів та ін.); наявність певного стажу (наприклад, посаду начальника, а також головного спеціаліста Укррибфлотнагляду могла займати лише особа, яка мала диплом капітана далекого плавання і стаж плавання не менше як 10 років, з яких на посаді капітана морського судна - не менше як 5 років) та ін.

Державно-правовий характер службових відносин зумовлював особливий порядок їх оформлення. Особа, яка вступала на радянську державну службу, укладала трудовий договір, що визначав початковий момент виникнення трудових відносин та встановлював права на відпустку, соціальне страхування і соціальне забезпечення, заробітну плату тощо. Ці права належали державному службовцю особисто і захищалися в порядку, встановленому трудовим законодавством СРСР.

Проходження державної служби було пов'язане безпосередньо з питанням розстановки кадрів. Основні характерні риси проходження державної служби в СРСР: централізація призначення і звільнення державних службовців, що забезпечує необхідну стабільність кадрів державного апарату, вимога щодо наявності спеціальних знань, установлення стажування, класних чинів та рангів і т. ін.

Осіб на посади в апарат органів управління призначав, як правило, керівник, який очолював орган і здійснював одноособове керівництво, або його заступником.

Специфічними для радянської державної служби було встановлення в ряді випадків стажування, а також вимога щодо певного стану здоров'я (в таких випадках проводився медичний огляд).

У деяких галузях державного управління встановлювалися класні чини, ранги. Ці галузі очолювалися: міністерствами закордонних справ, шляхів сполучення, зв'язку, морського флоту, оборони, внутрішніх справ та ін. Наприклад, для дипломатичних працівників СРСР встановлювалися ранги надзвичайного і повноважного посла, надзвичайного і повноважного посланника 1-го і 2-го класу, радника 1-го і 2-го класу, першого секретаря 1-го і 2-го класу, другого секретаря 1-го і 2-го класу, третього секретаря і аташе. Ранги посла і посланників присвоювали указами Президії Верховної Ради СРСР, інші - наказами міністра закордонних справ.

Рангам і класним чинам відповідали відзнаки, які встановлювалися при носінні форми певного зразка.

Особовий склад відомств, у яких були встановлені класні чини і ранги, поділявся на такі види: вищий керівний (начальницький) склад, старший керівний (начальницький) склад, середній склад (середній начальницький склад), молодший склад (молодший начальницький склад). Класний чин присвоювався службовцю відповідно до його спеціальної кваліфікації і посади, яку він займав.

Підставою припинення державно-службових відносин у радянському законодавстві були: а) ліквідація певної установи або підприємства; б) невиконання підприємством трудового договору, що був укладений у порядку організованого набору; в) необрання під час чергових виборів, конкурсів тощо державного службовця на посаду, яку він займає; г) бажання державного службовця залишити службу; д) неодержання чергового звання; є) закінчення строку служби; є) скорочення штатів; ж) усунення службовця Комісією

державного контролю; з) на вимогу спеціальних інспекцій; і) скоєння проступку; к) вирок суду; л) відмова державного службовця взяти на себе повну матеріальну відповідальність та ін.

Заходами заохочення, які застосовувалися до радянських державних службовців, були: 1) подяка, висловлена або оголошена в наказі; 2) нагородження іменним цінним подарунком; 3) грошова нагорода; 4) занесення на Дошку пошани і в Книгу пошани; 5) нагородження почесними грамотами; 6) нагородження почесними значками (наприклад "Відмінник охорони здоров'я", "Відмінник народної освіти" та ін.); 7) присвоєння почесних звань (Герой Соціалістичної Праці, заслужений діяч науки, заслужений учитель і т. ін.); 8) преміювання; 9) призначення на вищу посаду; 10) нагородження орденами і медалями СРСР. (Ковбасюк, ред., 2012).

З проголошенням Незалежності в 1991 році Україна отримала у спадок державну службу, функцією якої було головним чином забезпечення донесення рішень комуністичної партії стосовно виробництва та розподілу ресурсів у всіх галузях економіки та забезпечення виконання цих рішень відповідно до офіційної позиції уряду (Державна архівна служба України, 2020).

На думку Грищук (2018b, с.131), історично склалося так, що в усі періоди української державності стабільними та характерними для державної служби були: недостатня мобільність державного апарату і його віддаленість від інститутів громадянського суспільства, високий ступінь впливу ментальності громадян на формування державної служби, її нестабільність, відсутність правової та соціальної захищеності державних службовців. Становлення державної служби як актуального публічного (державного) соціально-правового інституту в Україні розпочався із прийняття Закону України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 року, який, на жаль, повністю усього комплексу відносин державної служби не врегулював.

Сучасний етап розвитку інституту державної служби, який вже має історичні витоки, можна розглянути на прикладі такого органу правосуддя, як Державна судова адміністрація України (далі – ДСА).

ДСА України була створена в 2002 році відповідно до пункту 16 Статті 106 Конституції України та Статті 125 Закону України «Про судоустрій» Указом Президента 780/2002 від 29 серпня 2002 р. За одинадцять років до цього, 24 серпня 1991 року Верховна Рада України прийняла Акт проголошення незалежності, прискоривши цим розвал Радянського Союзу та створення незалежної держави України. За наступне десятиліття новий уряд розширив юрисдикцію судів у відповідь на зростаючу потребу громадян молодого демократії в розумному вирішенні конфліктів й ефективному відправленні правосуддя. Зростаюча завантаженість судів справами випробовувала існуючу інституційну структуру на міцність. Уряд відреагував призначенням додаткових суддів і працівників апарату суду; він тоді не передбачив потреби задоволення вимог до управління, адміністрування та фінансування цієї великої системи судів. Не передбачив він також і потреби розпочати процес планування та бюджетування для додаткових приміщень судів, у яких розглядаються все більші обсяги справ. Наслідком недостатнього виділення коштів та поганого управління бюджетом у деяких регіонах стало передчасне виснаження судами свого фінансування та вимушені затримки в діяльності та виплаті заробітної плати суддям і працівникам апарату суду. Проблема загострювалася неналежними практиками і процедурами бухгалтерського обліку, через що адміністративний персонал був не в змозі точно розрахувати бюджет суду та розрахуватися за фінансовими зобов'язаннями. Закони, наспілку уведені в дію Верховною Радою та указами Президента в середині 1990-х років у спробі подолати проблему, мали мінімальний вплив, оскільки більшість шкоди вже було завдано.

Створення Державної судової адміністрації (ДСА) в 2002 році стало більш розважливим та організованим довгостроковим кроком у відповідь на такий брак адміністративної спроможності. У підпорядкуванні ДСА виснажених,

нестабільній, еволюціонуючій судовій системі було мало сенсу, тому її ввели до підпорядкування та під контроль Кабінету Міністрів. За своїми функціями ДСА повинна була контролювати, сприяти та здійснювати моніторинг ефективного адміністрування розгалуженої системи судів у країні. І хоча в назві не було жодного посилення на приналежність до міністерства, ДСА виконувала міністерські функції задоволення потреб судової системи. Певною мірою, вона мала слугувати еквівалентом судового міністерства.

До створення ДСА контроль та надання адміністративних послуг судам частково здійснювало Міністерство юстиції України через свій центральний апарат і територіальні управління. Також ці функції були частково покладені на голів судів, які, відповідно до розповсюдженої організаційної моделі континентальної Європи, виконували подвійну роль – одночасно були старшими судовими чиновниками і керівниками у своїх судах та головними адміністративними чиновниками. Обов'язки останніх включали виконання всіх несуддівських функцій, пов'язаних із судами як організаціями, включаючи управління кадровими ресурсами, ведення матеріалів справ/архівів, фінансування і бюджетування, автоматизацію, обслуговування приміщень, забезпечення безпеки, транспортування, планування тощо. Намагання виконувати ці адміністративні обов'язки поряд зі здійсненням своїх суддівських функцій часто призводило до адміністративних труднощів і затримок у діяльності, частково через те, що не всі голови судів мали відповідні знання або досвід адміністративного менеджменту; вони вчилися на практиці, що без компетентних наставників не є ефективною моделлю навчання. Окрім цього, більшість адміністративного персоналу або взагалі не мали, або мали недостатньо відповідного професійного досвіду та знань основ та суті судового адміністрування.

Центральний апарат нової Державної судової адміністрації знаходився в Києві, але слідуючи практиці інших міністерств, мав 27 територіальних управлінь, по одному в кожній із 24 областей України, Автономній республіці Крим, містах

Києві та Севастополі. Де було можливо, ці територіальні управління розміщувалися в межах існуючих судових приміщень в обласних центрах, що забезпечувало тісні контакти, надання допомоги та здійснення контроль для виконання ключових адміністративних функцій. Після їх створення та введення в дію голови місцевих судів загальної юрисдикції, багато з яких до цього були в розпачі, залишившись сам на сам із завалами невіршених справ, недосвідченими новими суддями та нетерплячою громадськістю, відчували полегшення і підтримку. З адміністративною підтримкою ДСА голови судів отримали змогу більше зосередитися на своїй ролі керівника й судді.

Новий центральний апарат ДСА отримав ключову роль у розробці проєктів положень та впровадженні нових положень, які формували нові національні адміністративні підходи і процедури, перш за все, для понад 600 українських місцевих судів загальної юрисдикції. До сфери управління ДСА частково входили господарські суди та всі апеляційні суди, які продовжували самі вести свою адміністративну діяльність, включаючи бюджетування та фінансовий менеджмент. Зі створенням нових адміністративних місцевих і апеляційних судів у 2006 році, їм було надано той же рівень самоврядування, що й господарським судам.

Обов'язки центрального апарату ДСА включали підготовку зведеного бюджетного запиту для судів усієї судової системи та захист цього запиту на різних етапах його розгляду Міністерством фінансів, Кабінетом Міністрів та Верховною Радою. Попри те, що представники таких органів системи судового самоврядування, як З'їзду суддів і Ради суддів України, мали консультативну роль, ДСА виступала першим представником і посередником судової системи з питань бюджету в Кабінеті Міністрів і Верховній раді. Для порівняння, делегування первинних функцій бюджетування судової системи міністерству юстиції донедавна було загальною практикою в урядах країн континентальної Європи та деінде. В Україні делегування цієї функції новій Державній судовій адміністрації, що не входила до структури міністерства юстиції та була

підпорядкована Кабінету Міністрів, було винятковим випадком, що відображало визнання урядом судової системи як головного самостійного компоненту.

До 2010 р. судова система стабілізувалася та стала більш зрілою. 2 липня 2010 року Президент України підписав далекоглядний Закон України № 2453-VI «Про судоустрій і статус суддів» (далі – Закон), який, серед інших ключових заходів зміцнення інституційної незалежності судової системи (i) вивів ДСА з-під контролю і підпорядкування Кабінету Міністрів до З'їзду суддів і (ii) перевів ДСА як юридичну особу з виконавчої до судової гілки влади. Закон також перевів усі територіальні управління ДСА до судової гілки влади. Закон відновив роль ДСА як первинного представника і посередника судової системи з питань бюджетування в переговорах із Кабінетом Міністрів і Верховною Радою.

Такий перехід був вагомою перемогою для судової гілки влади в зміцненні своєї інституційної незалежності. Однак, це також призвело до того, що ДСА, позбулася свого статусу та повноважень органу виконавчої гілки влади, що впливали з цього статусу. Більше того, перехід відбувся в пік глобальної економічної кризи, і з огляду на суворі економічні перспективи та стрімке зниження дохідної частини бюджету уряду, було проведено значне скорочення персоналу, внаслідок чого ті, хто залишились, були пригнічені та обтяжені додатковими обов'язками. 2 жовтня 2010 року Рада суддів затвердила Положення № 12 «Про Державну судову адміністрацію України», в якому окреслено роль і функції ДСА України. Контроль та нагляд за повсякденною діяльністю ДСА належав Раді суддів України, вищому органу суддівського самоврядування в період між з'їздами суддів. 5 квітня 2011 року ДСА України затвердила Наказом № 82 Положення «Про територіальні управління Державної судової адміністрації України», де окреслено роль і функції територіальних управлінь ДСА України.

Загалом, перехід від виконавчої до судової гілки влади був тяжким. Заступник голови ДСА України зазначив, що впродовж останніх двох років у центральному апараті ДСА плинність кадрів становила 60-70%. Деяких працівників звільнили за неналежне виконання обов'язків. Інші перейшли на

посади в новостворених вищих судах. Ще інші перейшли до Вищої кваліфікаційної комісії. Плинність кадрів у деяких управліннях ДСА сягала 90%. Така втрата досвідчених працівників ДСА та їх заміна новим недосвідченим персоналом породила проблему, оскільки начальники управлінь повинні були набирати і навчати нових працівників (Зіммер Маркус, 2012).

Резюмуючи, слід підкреслити, що дослідження державної служби у її історичному аспекті, на фоні протиріч та переваг, схожих рис та відмінностей, дає змогу сформувати чіткий концепт формування її цілісності, системності, ефективності та функціональності, а також відтворення нових цінностей та оціночних систем результативності даного інституту. З формуванням нової державної служби виникає необхідність у пришвидшеній відмові від бюрократичної залежності та створенні передумов для організаційної гнучкості та ефективному управлінні інноваціями, а також наданні більшої свободи дій для державного апарату.

Висновки до 1 розділу

У межах розділу 1 дисертаційного дослідження здійснено комплексний аналіз теоретичних і практичних засад становлення та розвитку державної служби, як складової публічного адміністрування, з акцентом на її специфіку в системі органів судової влади. Проаналізовано еволюцію наукових поглядів на державну службу та її трансформацію, що дозволило виявити низку невирішених проблем і запропонувати авторське бачення шляхів їх подолання.

Так, основні результати дослідження можуть бути узагальнені в таких ключових твердженнях.

Виявлено теоретичні прогалини та обґрунтовано специфіку державної служби в судових органах. Зокрема, доведено, що державна служба в судах та органах судової влади є окремим публічним інститутом, який функціонує з урахуванням автономності окресленої гілки влади. Це вимагає відходу від

класичних бюрократичних моделей та переходу до інституційно-управлінської моделі, яка орієнтована на ефективність, етичну відповідальність та професіоналізм.

Крім того, уточнено змістовне наповнення базових дефініцій. А саме, на основі аналізу наукових джерел уточнено сутність дефініцій «державна служба», «служба» та «державний службовець», «публічне адміністрування». Водночас, з наукової точки зору, обґрунтовано різницю між поняттями «публічна служба» та «державна служба», що дозволило встановити, що державна служба в системі органів судової влади ще не трансформована у публічну службу.

На основі здійсненого науково - пошукового аналізу розкрито багатогранність державної служби. Державна служба охарактеризована як багатовимірне соціальне утворення та складний системний об'єкт. Виокремлено її ключові наукові характеристики: як політичний, організаційно-управлінський та соціальний інститут держави; як інститут влади; як особливий вид професійної діяльності. Визначено та проаналізовано інститути, що становлять державну службу (правовий, соціальний, політичний, культурний, управлінський та інші).

Сформульовано авторське визначення державної служби в судовій системі. За результатами аналізу наукових підходів та законодавства запропоновано власний термін «державна служба в системі органів судової влади», що являє собою кваліфіковану, компетентну, гласну, політично нейтральну діяльність з виконання завдань і функцій держави у сфері правосуддя, спрямовану на забезпечення якісних судових послуг і моральної безпеки громадян. Підкреслено, що кадрове забезпечення органів судової влади є пріоритетом для держави.

Окреслено історичні передумови становлення державної служби в Україні. Простежено історичний розвиток інституту державної служби від давніх часів (Трипільська культура, Київська Русь) до сучасності. Виокремлено ключові етапи її становлення, зокрема: період Київської Русі, Галицько-Волинської держави, Гетьманщини (впровадження реєстру державних посад, порядку призначення та

звільнення), періоди УНР та СРСР. Особливу увагу приділено еволюції апаратів судових установ, які формувалися протягом півтора століття.

Також визначено ключові проблеми та напрями вдосконалення державної служби, як складової публічного адміністрування. Наголошено на наявності невирішених проблем, таких як недосконала система оплати праці, низький рівень мотивації та недостатнє нормативне врегулювання. Доведено, що для підвищення ефективності публічного управління та адміністрування необхідний розвиток та модернізація системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців через впровадження зарубіжних бізнес-методик.

Встановлено, що державна служба є професійною діяльністю, яка вимагає від її суб'єктів нестандартних рішень, творчого підходу, ефективної комунікації та командної роботи, що, в свою чергу, залежить від їхньої професійності та «нового погляду».

Таким чином, у розділі 1 не тільки розкрито теоретичні та історичні аспекти, а й закладено методологічну основу для подальшого дослідження специфіки державної служби в системі органів судової влади, що є передумовою для обґрунтування напрямів її трансформації.

Результати досліджень, викладені в цьому розділі, висвітлено у таких публікаціях автора: «Інституційна модель трансформації державної служби в системі органів судової влади» (Гладунова, 2025); «Theoretical fundamentals of civil service in the judiciary in Ukraine» (Hladunova, 2021b); «Інституціональний підхід в аналізі державної служби як інструменту реалізації функцій держави» (Гладунова, 2021b); «Сучасні тенденції трактування «державної служби»» (Гладунова 2018с); «Формування державно – управлінської служби у період Гетьманату 1918 р.» (Гладунова, 2018d).

РОЗДІЛ 2

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ТА СИСТЕМНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ СУДОВОЇ ВЛАДИ

2.1. Роль державної служби в забезпеченні ефективності публічного адміністрування у сфері судової влади

Послідовна і ефективна імплементація Угоди про асоціацію між Україною і ЄС, укладеної 27 червня та ратифікованої 16 вересня 2014 року, повинна створити міцний базис подальшого стійкого політичного і економічного розвитку нашої країни, стати основою стратегії реформування усіх ключових сфер державного управління і впровадження європейських стандартів з метою підвищення якості життя населення.

Зобов'язання якнайшвидше провести реформу державного управління, зокрема державної служби, закріплене в Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» та Програмі діяльності Кабінету Міністрів України (Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2018).

Реалізація вказаної Стратегії, метою якої є впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі, передбачає досягнення такого ключового показника, що оцінює хід виконання, зокрема, судової реформи та реформи державної служби, як оновлення кадрового складу державних службовців у судах, інших державних органах на 70 відсотків (*Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020”*, 2015).

Застосування важелів нової, функціональної та результативної державної служби в системі органів судової влади є визначним кроком в процесі сучасних модифікацій.

Адже ефективна державна служба вирішує все і слугує конкурентною перевагою сучасної держави на глобальному ринку. Для швидкого зростання

України продуктивно працювати – замало, мають діяти ефективні управлінські процеси (Шаіпов, 2018).

Система судової влади України являє собою систему усіх започаткованих державою та створених у визначеному чинним законодавством порядку органів судової влади, які мають однорідні завдання та функції і діють на основі єдиних конституційних принципів.

Проаналізувавши розділ VIII Конституції України (*Конституція України*, 1996) «Правосуддя» маємо можливість визначити перелік органів та осіб, які належать до системи правосуддя, а саме: суди, професійних суддів, присяжних, суддівське самоврядування, Вищу раду правосуддя, прокуратуру та адвокатуру.

На думку Штогуна (2016b), правосуддя - це лише одна із функцій судової влади, яку здійснюють особливі суб'єкти судової влади – суди. Але судова влада здійснює ще ряд функцій, таких як судовий контроль, дозвільна функція і т.п. Науковець звертає увагу, що підмінивши розділ Конституції, який фактично регулює структуру і повноваження системи судової влади, поняттям «правосуддя», законодавець чомусь в цьому розділі помістив такі суб'єкти судової влади, які не тільки не здійснюють функції правосуддя і не можуть її здійснювати за своєю правовою природою, зокрема Вища рада правосуддя, Конституційний Суд, органи суддівського самоврядування, прокуратура, адвокатура.

За точкою зору Москвич (2010, с.76), в державно-організованому суспільстві судова влада постає у вигляді системи органів (посадових осіб), які розв'язують юридичні справи, що мають правові наслідки.

На нашу думку, поняття «правосуддя» та «судова система» мають, як спільні, так і відмінні риси. Згідно з положеннями Основного Закону правосуддя в Україні здійснюється виключно судами (*Конституція України*, 1996). При цьому, відповідно до ст. 3 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» суди України утворюють єдину систему судоустрою (*Про судоустрій і статус суддів*, 2016). За визначенням, наданим науковцями, судоустрій – 1) сукупність норм, що

визначають завдання та основоположні засади організації й діяльності, структуру і компетенцію судів та прирівняних до них органів; 2) безпосередньо організаційна побудова системи правосуддя, включно з органами й установами, що її обслуговують (Куйбіда, В. С., Білинська, М. М., Петроє О. М. та ін, 2018, с. 174). З огляду на ст.17 вищевказаного Закону систему судоустрою складають: 1) місцеві суди; 2) апеляційні суди; 3) Верховний Суд (*Про судоустрій і статус суддів*, 2016).

Однак, на відміну від системи судоустрою, судова система України складається із судів загальної юрисдикції та суду конституційної юрисдикції, яким є Конституційний Суд України. До основних форм судочинства можна віднести конституційне, цивільне, адміністративне, кримінальне та господарське судочинство. Таким чином, сукупність судів, яка побудована згідно з юрисдикцією та формами судочинства, являє собою судову систему. Натомість, правосуддя, на наш погляд, доцільно розглядати, крізь призму однієї з функцій судової влади.

До того ж, ми вважаємо, що слід погодитись зі Штогуном (2016), який, з огляду на положення Закону України «Про судоустрій і статус суддів» ставить доречні питання: «... А хіба судова влада здійснюється лише тільки такими суб'єктами судової влади як суди? А як бути з іншими суб'єктами судової влади, які закріплені в цьому ж законі – Вища рада правосуддя, Вища кваліфікаційна комісія, органи суддівського самоврядування, Національна школа суддів, новий суб'єкт судової влади, який визначений цим Законом – Громадська рада доброчесності? Всі ці суб'єкти реалізують відповідні функції судової влади, крім функції правосуддя, або як пишуть автори закону – здійснюють судову владу».

Виходячи з аналізу наукових джерел, зосереджених на вивченні управлінських відносин в системі органів судової влади, можна зустріти таке формулювання, як «організаційне забезпечення судів». Дане поняття також

урегульоване розділом XI «Організаційне забезпечення діяльності судів» Закону України «Про судоустрій і статус суддів» (*Про судоустрій і статус суддів*, 2016).

Як влучно підкреслив Стрижак (2004с, с.29)., організаційне забезпечення судів - це реалізація дій щодо задоволення потреб судової системи, надання їй достатніх матеріальних засобів здійснення функцій з відправлення повного і незалежного правосуддя в державі. На думку Кирилюка (2012, с.42), завдання організаційного забезпечення діяльності судів є загальнодержавним і його вирішення є складовою державної політики у сфері судоустрою.

Законодавець, зокрема, відокремлює таких суб'єктів організаційного забезпечення діяльності судової влади, як апарат суду, Державна судова адміністрація України, Вища рада правосуддя України, Вища кваліфікаційна комісія суддів України, місце яких в судовій системі, як вже нами було вказано вище, не було визначено на законодавчому рівні.

Варто зазначити, що суди, а також таких суб'єктів публічного адміністрування, як Державну судову адміністрацію України (далі – ДСА), Вищу кваліфікаційну комісію України (далі - ВККС), Вищу раду правосуддя України (далі - ВРП) об'єднує, у значній мірі, інститут державної служби, адже апарати судових установ здебільшого складають державні службовці. Правовий статус посадових осіб ДСА та її територіальних управлінь, секретаріатів ВККС та ВРП визначається Законом України "Про державну службу", а саме призначення на посади державних службовців, оплата праці та соціальні гарантії працівників апаратів місцевих, апеляційних судів, вищих спеціалізованих судів, апарату Верховного Суду, секретаріатів Вищої ради правосуддя і Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, Державної судової адміністрації України регулюються нормами законодавства про державну службу з урахуванням особливостей, визначених Законом України «Про судоустрій і статус суддів» (*Про судоустрій і статус суддів*, 2016).

Розглядаючи питання організації роботи судів загальної юрисдикції в Україні, Марочкін (Марочкін, Москвич, Овчаренко та ін., 2012, с.67)

наголошував, що апарати судів здійснюють безпосереднє організаційне забезпечення роботи суду, спрямоване як на діяльність із здійснення правосуддя, створення необхідних умов для реалізації прав і виконання обов'язків учасників судового процесу, так і на забезпечення функціонування суду як державної установи і юридичної особи та підтримання належних умов для перебування і роботи в суді його працівників і громадян.

Глущенко (2015, с.288) підкреслив, що повноваження апарату суду мають значно ширший і комплексний характер, що має зовнішнім виразом забезпечення роботи суду у процесуальному та позапроцесуальному аспектах.

Отже, на нашу думку, слід приділити детальну увагу аналізу організаційно-правового забезпечення роботи державних службовців апаратів судів, як головної складової організаційного забезпечення судової діяльності в цілому.

Апарат суду здійснює важливу функцію організаційного забезпечення роботи суду, спрямовану як на діяльність по здійсненню правосуддя, створенню необхідних умов для реалізації прав і виконання обов'язків учасників судового процесу, так і на забезпечення функціонування суду як державної установи і юридичної особи та підтримання належних умов для перебування і роботи в суді його працівників та громадян.

У місцевому суді апарат суду веде діловодство — приймає, обліковує і реєструє судові справи, позовні заяви і скарги, кореспонденцію і листи, забезпечує оформлення і відправлення вихідної кореспонденції, судових справ, а також здійснює контроль за проходженням документів і судових справ, дотриманням встановлених законодавством чи розпорядженням строків їх проходження і вирішення. На апарат суду покладається безпосереднє ведення первинних документів статистичного обліку — реєстрація в журналах, комп'ютерний облік, ведення статистичних карток на судові справи, позовні заяви, скарги тощо, а також контроль і виготовлення та належне спрямування документів щодо виконання судових рішень, виготовлення копій документів, забезпечення ознайомлення сторін з матеріалами справ. Крім того, на апарат суду

покладено забезпечення організації судового процесу: своєчасне і правильне повідомлення учасників процесу і осіб, що викликаються, про день, час і місце слухання справи; перевірка явки осіб у судові засідання; дотримання вимог законодавства щодо унеможливлення впливу на свідків, експертів тощо; підтримання порядку в залі судового засідання і суді; ведення протоколу судового засідання, його фіксація технічними засобами тощо.

Апарат суду вживає заходів для підтримання приміщення суду у стані, придатному для належного його функціонування, створення безпечних та комфортних умов для працівників та осіб, що перебувають у суді, забезпечує наявність необхідних ресурсів (папір, бланки, штампи, письмове приладдя тощо) та оргтехніки і безперебійне її функціонування; належне ведення архіву, кодифікації та бібліотечної справи, а також планово-економічної та бухгалтерської роботи, обслуговування рахунків в установах банку.

Апарати апеляційних судів, крім зазначених повноважень, залучаються до виконання завдань відповідного суду щодо аналізу судової статистики, узагальнення судової практики, розробки матеріалів щодо надання методичної допомоги місцевим судам у застосуванні законодавства, проведенні навчання і підвищення кваліфікації працівників апарату місцевих судів, забезпечують роботу президії цих судів (Теліпко, 2011).

Зауважимо, що штатна чисельність працівників апаратів апеляційних і місцевих судів станом на 1 січня 2018 року складала 28852 посади, з яких фактично зайнятими були 25232 посади. Кількість вакантних посад становила 3620, що складає 12% від штатної чисельності працівників апаратів цих судів. Станом на 1 січня 2017 року фактично зайнятими були 25093 посади. Кількість вакантних посад – 3759 або 13% від штатної чисельності працівників апаратів цих судів (Державна судова адміністрація України, 2018). Вищезазначені показники штатної чисельності апаратів судів не включають працівників патронатної служби (помічників суддів), які після 01.05.2016 позбавлені статусу державних службовців, проте, можуть тепер, одночасно із роботою в суді,

отримати членство у політичній партії, займатися іншою оплачуваною, наприклад, юридичною діяльністю, обслуговуючи, тим самим, інтереси сторін у судовому спорі, який потенційно може знаходитись на розгляді у його «патрона». Знову ж таки виникає ризик залучення помічників суддів до корупційних дій, що вкрай протирічить судовій реформі.

Для порівняння, станом на 01.01.2004 штатна чисельність працівників апарату судів була наступною: загальних місцевих (з військовими) - 17213 працівників; загальних апеляційних (з військовими) - 2524 працівники; місцевих господарських - 2687 працівників; апеляційних господарських - 1065 працівників. Загалом - 23489 працівників (*Про результати перевірки використання коштів Державного бюджету України, виділених на виконання Державної програми організаційного забезпечення діяльності судів, 2006*) з урахуванням помічників суддів в статусі державних службовців та без включення працівників апаратів не функціонуючих на той час окружних адміністративних судів.

Крім того, з аналізу обліково-статистичної роботи у Луцькому міськрайонному суді Волинської області за 2012 рік вбачається, що обліково-статистична робота в суді перебуває на належному рівні, хоча допускаються незначні помилки та недоліки, що можна пояснити лише плинністю кадрів, призначенням на посаду секретарів суду, зокрема в цивільній та кримінальній канцелярії, осіб, які не мали досвіду роботи в суді (Луцький міськрайонний суд Волинської області, 2012). Про той же факт свідчить й відповідний аналіз в державній судовій адміністрації та загальних судах у 2010 році, в якому зазначено, що залишається проблемним питання кадрового забезпечення апарату судів. Має вплив і високий темп плинності кадрів в судах (Судова влада України, 2010).

Отже, протягом останнього часу спостерігається нестача кваліфікованих кадрів на посадах державної служби в судах. Головні фактори, які, на наш погляд, впливають на ефективність та професійність державних службовців органів судової влади – це трудова перевантаженість та брак досвіду. Відтак, ми

вважаємо, що локальне забезпечення визначення оптимальної чисельності державних службовців з урахуванням функцій та організаційної структури органів судової влади та використання нових методик професійної перепідготовки кадрів, може позитивно вплинути на приріст та оновлення кадрового складу інституту державної служби у даній сфері. Варто зазначити, що непоодинокими є випадки численних погроз та нападів, вчинення морального тиску, як на суддів, так і на працівників апаратів судів, що також впливає на ефективність роботи державних службовців в судах.

Малиновський (2005d, с.32-33) наводить визначення ефективності державної служби як організаційно-функціонального принципу, що означає необхідність функціонування інституту державної служби в режимі досягнення поставлених цілей із мінімально можливими витратами матеріальних і фінансових ресурсів. Основним елементом поняття ефективності державної служби є оцінка показників. Оцінка діяльності державної служби та її ефективність залежать від критеріїв та показників якості оцінювання, які поділяються на загальні та спеціальні. Загальними критеріями та показниками якості роботи державного службовця є показники щорічного оцінювання виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань, що характерні для всіх держслужбовців, та пов'язуються з конкретною діяльністю й очікуваними результатами. Загальні критерії та показники якості роботи державного службовця складаються з таких критеріїв: 1) виконання обов'язків і завдань; 2) професійна компетентність; 3) етика поведінки.

На наш погляд, зазначений перелік варто доповнити таким критерієм, як рівень продуктивності праці з урахуванням оптимізації кадрового складу державних службовців.

Разом з тим, доцільно зупинитись і на роботі державних службовців в інших органах судової влади. Так, на думку Андрейцева (2010, с.20), в структурі судової системи, крім судів, виняткове місце займає Вища рада юстиції та інші допоміжні органи. Задля ефективної реалізації таких завдань ВРП, як забезпечення

незалежності судової влади, її функціонування на засадах відповідальності, підзвітності перед суспільством, формування доброчесного та високопрофесійного корпусу суддів, додержання норм Конституції і законів України, а також професійної етики в діяльності суддів і прокурорів, у її складі функціонує секретаріат, до повноважень якого належить організаційне, інформаційно-довідкове та інше забезпечення діяльності Вищої ради правосуддя та її органів. При цьому, при Вищій раді правосуддя діє Комісія з питань вищого корпусу державної служби в системі правосуддя, яка утворюється відповідно до закону (*Про Вищу раду правосуддя*, 2016).

Важливим є те, що, між іншим, відмежовує державну службу в системі органів судової влади від державної служби інших органів – це особливості проведення конкурсів для призначення на посади державних службовців у судах, органах та установах системи правосуддя, які визначені Положенням, яке затверджується Вищою радою правосуддя за поданням ДСА.

Також організаційне та фінансове забезпечення діяльності органів судової влади у межах своїх повноважень здійснює ДСА України, посадові особи якої мають статус державних службовців. З огляду на норми статті 152 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» (*Про судоустрій і статус суддів*, 2016) до повноважень ДСА, зокрема, належать: представлення судів у відносинах із Кабінетом Міністрів України та Верховною Радою України під час підготовки проекту закону про Державний бюджет України на відповідний рік; забезпечення належних умов діяльності судів, ВККС України, Національної школи суддів України та органів суддівського самоврядування; вивчення кадрових питань апарату судів; забезпечення необхідних умов для підвищення кваліфікації працівників апарату судів, створення системи підвищення кваліфікації; підготовка бюджетного запиту; організація комп'ютеризації судів для здійснення судочинства; забезпечення впровадження електронного суду та Єдиного державного реєстру судових рішень та Реєстру електронних адрес органів державної влади, їх посадових та службових осіб, забезпечує функціонування

системи відеоконференц-зв'язку для участі осіб у засіданні суду в режимі відеоконференції; контроль за діяльністю Служби судової охорони тощо. Крім того, Обрусна (2012с, с.60) звертає увагу на співпрацю Державної судової адміністрації України або її територіального управління з відповідним апаратом суду щодо конкретного питання, як то вирішення питання щодо призначення керівника апарату суду та його заступника.

Визначення ролі інституту державної служби в системі органів судової влади буде не повним без огляду функціонального призначення секретаріату такого державного органу у системі правосуддя України, як Вища кваліфікаційна комісія суддів України. Організаційне забезпечення діяльності ВККС, серед іншого, включає забезпечення проведення кваліфікаційного оцінювання суддів, відбіркового та кваліфікаційного іспитів; забезпечення ведення та зберігання суддівського досьє; кількісний облік даних посад суддів у судах загальної юрисдикції; забезпечення підготовки матеріалів щодо проведення добору кандидатів для призначення на посаду судді вперше, організація проведення конкурсу на зайняття вакантної посади судді; забезпечення проведення спеціальної перевірки кандидатів на посаду судді та перевірки відомостей щодо суддів, а також інші не менш значимі завдання судової системи. Секретаріат ВККС здійснює правове, аналітичне, кадрове, документальне, інформаційне, матеріально-технічне, фінансово-економічне, господарське та інше забезпечення діяльності Вищої кваліфікаційної комісії суддів України (Юридична Газета онлайн, 2015).

В рамках вектору розвитку, Стратегією сталого розвитку "Україна - 2020" (*Про Стратегію сталого розвитку "Україна – 2020"*, 2015) передбачено реалізацію реформи державної служби та оптимізацію системи державних органів; за вектором безпеки – реалізацію судової реформи. Симбіоз проведення двох зазначених реформ сприяє більш швидкому досягненню європейських стандартів життя. Адже здійснення правосуддя неможливе без результативного функціонування державних службовців органів судової влади.

Відтак, для визначення шляхів трансформації інституту державної служби в організаційному забезпеченні діяльності органів судової влади доцільним є застосування, в якості управлінських процесів, евристичних методів для отримання експертних оцінок та генерування, аналізу, вибору альтернатив і розв'язання проблеми, а саме:

- аналогового методу у вигляді вивчення зарубіжного досвіду результативної роботи державної служби в системі органів судової влади, підвищення їх фахового рівня та, як наслідок, отримання оновленого кадрового складу державних службовців у судах та інших державних органах;
- теорії ігор для оптимальних рішень в умовах конфлікту, тобто при зіткненні двох сторін з різними інтересами, громадян, які потребують надання якісних послуг та державних службовців в системі органів судової влади, які прагнуть служити народові, отримувати задоволення від своєї роботи та мати відчуття впевненості у безпеці для свого життя та здоров'я.

З огляду проведеного дослідження вбачаємо, що інститут державної служби відіграє визначну роль в організаційному забезпеченні діяльності органів судової влади України. Адже з моменту надходження позовної заяви до суду і до надіслання копій судового рішення учасникам процесу та видання стягувачеві виконавчого листа, суд та його відвідувачі залежні від роботи державних службовців судової системи. Крім того, на сприяння у здійсненні ефективного та якісного кваліфікаційного добору суддів, формування корпусу суддів, забезпечення функціонування судової влади в цілому, фінансового забезпечення діяльності судів тощо неабияк впливає робота державної служби суб'єктів публічного адміністрування - ВККС, ВРП та ДСА. Відтак, невід'ємною складовою існування та утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів є результативне функціонування оновленої, професійної державної служби. Впровадження трансформаційних заходів організації державної служби шляхом застосування евристичних методів управління вимагає

внесення змін та доповнень до існуючої нормативно – правової бази про державну службу, зокрема, в системі органів судової влади.

2.2. Організаційна структура, кадрові ресурси та функціональні особливості державної служби в судовій системі

Державна влада, діяльність її різних гілок здійснюється при допомозі відповідного механізму, який являє собою сукупність органів і їх структурних підрозділів, а також засобів, що забезпечують цілеспрямований вплив керуючих на керованих, організують діяльність відповідних ланок державного апарату з метою координації та об'єднання зусиль по досягненню запланованих цілей. Основою державного апарату є люди, які в ньому працюють, - державні службовці. Апарат державних органів забезпечує здійснення законодавчих та судових функцій.

У сучасних умовах підвищується значення діяльності і відповідальності державних органів у розв'язанні проблем державного будівництва. Здійснюються заходи по вдосконаленню системи державних органів, їх апарату, структури, форм і методів діяльності. Процеси, що проходять в цій сфері, вимагають залучення до законодавчих, виконавчих, судових та інших органів людей, здатних налагодити відповідну ритмічність роботи, які знають основи законотворення, управління, правозастосування, вміють об'єднувати на злагоджену роботу, підтримувати ініціативу, брати на себе відповідальність за прийняття рішень, людей принципових, вимогливих, чесних.

Державна служба при вирішенні завдань держави фактично здійснює функції відповідних державних органів, має чітко виражений управлінський характер і тому притаманна всім сферам діяльності. Вона являє собою цілеспрямований вплив суб'єкта державно-правових відносин на об'єкти з метою упорядкування, організації і практичної діяльності системи державних органів - законодавчих, виконавчих, судових. Таким чином, при визначенні функцій

державної служби мають на увазі управління в широкому розумінні, як організаційний вплив з боку спеціальних суб'єктів на суспільні відносини (Битяк б, 2005, с.7, с.25, с.28).

Державна служба забезпечує прогресивну участь найбільш здібних управлінців, кращих громадян суспільства у вирішенні тих завдань, які стоять перед суспільним розвитком і виражаються у функціях держави (Грінівецька, 1999).

Крім того, державна служба являє собою інститут держави й одночасно інструмент суспільства, за допомогою яких має надійно відтворюватися демократична сутність держави, забезпечувати права і свободи людей, підтримувати вільну життєдіяльність суспільства, а державний апарат має бути інтелектуальним, організуючим і моральним лідером суспільних змін та суспільного розвитку.

Як інститут держави державна служба є системою елементів і взаємозв'язків, що надають їй певну самостійність і особливу функціональну спрямованість. У цьому разі вона має бути системною: цілеспрямованою, функціонально здатною, структурованою, організованою, керованою тощо. Державна служба є визначальним ланцюгом ефективного зв'язку держави з особою, суспільством. Цілісність держави, суспільства, їх органічного зв'язку з особою забезпечується трьома видами зв'язків:

- інформаційних, що включають способи і технології взаємодії та обміну (мова, освіта, знання, традиції, культура, комунікації та інформаційні технології);
- економічних, заснованих на спеціалізації та кооперації праці, економічних потребах, інтересах, цілях, обміні матеріальними, соціальними і духовними продуктами і послугами;
- адміністративних, що забезпечують організацію, регулювання та цілісність суспільних відносин і процесів.

Державна служба об'єднує тих працівників органів влади, хто працює на постійній, професійній основі, отримує заробітну плату з державного бюджету,

тобто від держави в особі її органів, і перебуває на посадах в органах державної влади, включаючи органи законодавчої, виконавчої та судової влади, прокуратури тощо, та вирішує завдання і реалізує функції цих органів.

Державна служба в сучасному розумінні зводиться до здійснення функцій державного управління, яке розглядається в широкому значенні, тобто як управлінська діяльність усіх органів у системі законодавчої, виконавчої й судової влади (Ковбасюк, ред., 2012).

Цікавим є запропоноване науковцем Авер'яновим В.Б. (1997b) розмежування значення таких понять, як "орган державної влади" та "апарат органу державної влади". В результаті чого виникла можливість класифікації видів державної служби згідно із правовим статусом державних службовців, а також безпосередньої функціональної спрямованості діяльності органів державної влади. Одним із видів державної служби, які виокремлює науковець, є служба в органах виконавчої влади та їх апараті, а також в апараті парламенту, судових органів, інших органів державної влади. Цей вид державної служби В.Б.Авер'янов (1997b) визначає дефініцією "адміністративна державна служба".

Автор погоджується з вищезазначеною дефініцією в розрізі розгляду інституту державної служби в системі органів судової влади, оскільки таке поняття, на наш погляд, включає, між іншим, такі компоненти, як надання адміністративних послуг, адміністративну культуру державного службовця, адміністративну етику, адміністративні методи управління, адміністрування, адміністрацію.

Водночас, у науковому середовищі пропонується виділяти державну службу ще й за спеціалізацією. Спеціалізована державна служба є складовою державної служби, споріднена з нею багатьма ознаками, проте, має власні повноваження, функції, специфіку їх виконання, звання (чини, ранги), особливості правового статусу та матеріально-побутового забезпечення і регулюється як Законом України "Про державну службу", так і спеціальними законами та підзаконними НПА. Службовці всіх цих видів спеціалізованої державної служби (крім народних

депутатів України, які також є державними службовцями, але з особливим статусом і особливим порядком його набуття) є посадовими особами, виконують організаційно-розпорядчі та консультативно-дорадчі функції, утримуються за рахунок державного бюджету (для посадових осіб місцевого самоврядування – за рахунок відповідного місцевого бюджету), приймаються на службу за особливою процедурою.

Підсистеми спеціалізованої державної служби включають такі види:

- виконання повноважень народного депутата України (умовно);
- державна прикордонна служба;
- дипломатична служба;
- митна служба;
- податкова служба;
- служба в органах місцевого самоврядування (умовно);
- служба у Збройних Силах та інших воєнізованих формуваннях України;
- служба в органах Служби безпеки України;
- служба в органах прокуратури;
- служба в органах Міністерства внутрішніх справ;
- служба в Національному банку та його регіональних органах;
- служба в судових органах.

Службовці всіх цих видів спеціалізованої державної служби (крім народних депутатів України, які також є державними службовцями, але з особливим статусом і особливим порядком його набуття) є посадовими особами, виконують організаційно-розпорядчі та консультативно-дорадчі функції, утримуються за рахунок державного бюджету (для посадових осіб місцевого самоврядування – за рахунок відповідного місцевого бюджету), приймаються на службу за особливою процедурою. Службовці спеціалізованої державної служби мають специфічні функції, виконують специфічні завдання і мають специфічні звання (ранги, чини), які передбачені відповідними спеціальними НПА (Конспект лекцій з дисципліни «Публічна служба в Україні», 2018, с.111,112).

Дослідник Ботвінов Р.Г. (2016 а) в загальному контексті наводить такий поділ державної служби в межах цивільної служби, як загально-функціональна (або загально-адміністративна) і спеціалізована. Спеціалізована служба як вид цивільної виділяється за критеріями функціональної специфіки та особливостей компетенції державних органів, утворених спеціальними правовими актами, а також спеціальної професійної освіти, необхідної для виконання повноважень за відповідними посадами державної служби. Сюди можна, наприклад, віднести суддівську, дипломатичну, контрольно-наглядову, фінансово-кредитну служби, службу на залізничному транспорті та інші.

Розглядаючи загальну структуру державної служби через класифікацію її на види та роди та відокремлюючи у даному контексті предмет дисертаційного дослідження – державну службу у судових інституціях, ми погоджуємось із точкою зору попередніх науковців та вважаємо за доцільне наголосити, що судова державна служба є водночас і багатогранною і має вузьке і в той же час чітко виражене спрямування, яке полягає в здійсненні організаційного забезпечення відправлення правосуддя.

Тобто державна служба в системі органів судової влади являє собою діяльність посадових осіб судових інституцій із практичного виконання завдань та функцій держави в напрямку здійснення гарантій забезпечення прав і свобод кожного громадянина.

Відтак, на нашу думку, позаяк державна служба в системі органів судової влади має такий компонент, як векторність, тобто спрямовує заданий вектор на реалізацію конкретної глобальної цілі, пропонуємо включення до класифікації такого її підвиду, як орієнтовно-забезпечувальна (судова) державна служба.

До речі, як зазначено у науковому доробку вчених Письменного І. та Липовської Н. (2015), визначення видів державної служби за функціональною ознакою (коли кожен вид виокремлюється на підставі тих функцій, що виконуються тими чи іншими державними службовцями) може мати два негативні наслідки. З одного боку, ми отримуємо непомірно велику кількість

видів державної служби, оскільки їх буде стільки ж, скільки й органів державної влади (адже кожен орган державної влади виконує специфічні для нього функції, має чітко визначені завдання, права та сферу його компетенції). З іншого боку, як наголошують дані науковці, майже невирішальною залишається проблема розподілу на види тих державних службовців, які працюють у різних органах державної влади, але функції яких частково перетинаються. Наприклад, як судові органи влади, так і органи прокуратури реалізують у своїй діяльності контрольну функцію. Отже, якщо в межах спеціалізованої державної служби виокремлюються такі окремі види, як прокурорська та судова державна служба, то тоді виникає запитання щодо теоретичних підстав такого розподілу, адже він не може здійснюватись тільки на функціональній основі. (Письменний, 2015).

Зупиняючись на деталізації контрольних функцій вищезначеної судової державної служби, розглянемо сутність дефініції «судового контролю» в публічному управлінні.

Отже, судовий контроль в управлінні — це заснована на законі діяльність судів по перевірці правомірності актів і дій органів управління, їх посадових осіб, відновленню порушених прав, а в необхідних випадках — застосуванню до цих суб'єктів правових санкцій (Битяк, 2005а).

Контроль суду є специфічним різновидом перевірки у сфері публічного управління, особливість якого полягає не в систематичному здійсненні, а в одноразовій дії при розгляді судових справ. Такий своєрідний вид контролю є досить важливою формою управління в сучасному суспільстві.

Здійснення судового контролю у сфері державного управління неможливо розглядати відокремлено від основного призначення судів — реалізації повноважень щодо правового оцінювання конкретних фактів, зокрема щодо розв'язання спорів і застосування передбачених законодавством санкцій (Авер'янов, ред., 2003а, с. 222).

Ключовою фігурою у здійсненні такого контролю є суд (суддя) у межах повноважень, наданих йому законом. Проте, роль судової державної служби

полягає у організаційному забезпеченні його виконання. Функції судового контролю та контролю за виконанням судових рішень мають певні розмежування. У результаті здійснення судового контролю приймається відповідне рішення, яке за допомогою державної служби апарату суду доводиться до сторін. Для контролю за виконанням судових рішень необхідною умовою є наявність відповідного рішення. Так, керівником апарату суду визначається відповідальна особа серед державних службовців, яка контролює своєчасність та повноту повідомлень про виконання судового рішення. У разі неoderжання повідомлення про виконання судового рішення такий працівник доповідає про це головному судді, який вживає необхідних заходів.

Окрім цього, державна служба забезпечує надсилання/пред'явлення до виконання оригіналів виконавчих документів про стягнення з державного органу чи з фізичних та юридичних осіб судового збору, штрафу (як засобу процесуального примусу) до відповідних територіальних управлінь ДСА України, за місцезнаходженням суду, яким видано виконавчий документ, для їх подальшого пред'явлення уповноваженим представником ДСА України до органів Державної казначейської служби України в порядку та строки, встановлені законодавством України чи, відповідно, до органів державної виконавчої служби в порядку та строки, встановлені Законом України "Про виконавче провадження". До того ж, державна служба забезпечує акумулювання, реєстрацію, облік та доведення до відома суду звітів про виконання судових рішень.

На початку ХХІ ст. сформувалася тенденція розуміти під поняттям «судовий контроль» сукупність самостійних інститутів: конституційного судового контролю; судового контролю вищих судів за правильністю застосування норм закону правоохоронними органами та іншими судами; судового контролю в порядку цивільного судового провадження за законністю та обґрунтованістю рішень державних органів і посадових осіб; судового контролю за деякими процесуальними рішеннями та діями органів дізнання й досудового слідства (Арато, 1996).

Контроль з боку Конституційного Суду є особливим видом судового контролю, який відокремлений від контролю з боку судів загальної юрисдикції та господарських судів. Така відокремленість зумовлена особливим статусом Конституційного Суду і предметом його контролю, який виходить за межі контролю в державному управлінні.

Судовий контроль з боку судів загальної компетенції доцільно розглядати через ступінь втручання суду в діяльність відповідного органу (безпосередня і опосередкована форма втручання).

При розгляді цивільних справ за позовами та передусім таких, де однією із сторін є орган державного управління, суд (суддя) оцінює їх з точки зору відповідності закону, приймає певне рішення по справі, яким може змінити чи скасувати управлінське рішення (акт управління), чим фактично втручається в управлінську сферу діяльності державного органу.

При розгляді кримінальних справ суд, навпаки, може застосувати тільки непряму (опосередковану) форму втручання. Це характерно для кримінальних справ про розкрадання майна.

Контроль з боку господарських судів має багато спільного з контролем з боку судів загальної юрисдикції. Відмінність між ними полягає в предметі спору і суб'єктах, які беруть участь у справі (юридичні особи). Різною для них є і нормативна база. Значні відмінності має і процедура розгляду справ (Загуменник, 2015).

Відтак, судовий контроль, забезпечуючи законність державного управління, спрямований передусім на:

- підтримання відповідності державно-управлінських рішень Конституції та іншим законодавчим актам України;
- забезпечення захисту прав і свобод суб'єктів управлінських правовідносин (насамперед, суб'єктів, які не мають владних повноважень, фізичних та юридичних осіб);

— ліквідацію випадків зловживання службовим становищем та перевищення владних повноважень;

— поновлення режиму законності у випадках його порушення незаконними діями чи бездіяльністю органів державного управління та їх посадових осіб.

Крім цього, суд контролює законність здійснення органом державного управління дій у межах повноважень, наданих йому законом. При цьому розглядається спосіб реалізації повноважень згідно із законом. Таку роль відіграє судовий контроль взагалі, а в період реформування державної управлінської системи виконання цієї функції має важливе значення для стабілізації процесу запровадження адміністративно-правових новацій (Авер'янов, 2003, с. 225).

Ефективний судовий контроль є підґрунтям для розвитку високорозвинутої, демократичної держави. Адже ці поняття розкриваються, в першу чергу, через місце особи в державі, форму взаємовідносин між органами влади та особою, захищеністю прав і свобод людини тощо (Кротінов, 2012).

Крім того, ефективність інституту контролю в публічному адмініструванні судової системи України є важливим чинником для забезпечення стабільності, законності та демократичних принципів управління в судовій системі. Контроль у судовій системі здійснюється на кількох рівнях, зокрема через взаємний контроль між центральними органами влади, внутрішньосистемний контроль, а також громадський контроль із боку громадян та інститутів громадянського суспільства. Розвиток інституту контролю в судовій системі має бути комплексним та охоплювати міжнародний нагляд, цифровізацію, реформування контролюючих органів та посилення антикорупційних механізмів. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню довіри суспільства до судової влади, її прозорості та незалежності (Дуліна, 2025).

Реформаційні реалії сьогодення вимагають ще більшої ефективності судового контролю у сфері публічного управління для забезпечення стабільності в суспільстві, чіткої реалізації прав і свобод громадян, позаяк така специфічна

контролююча діяльність в публічному управлінні та адмініструванні сприяє переорієнтації політики державних органів на служіння народу. І неостання роль у цьому процесі відведена саме інституту державної служби в системі органів судової влади.

Проте, повертаючись до наукової полеміки, якої торкнулись вчені І. Письменний та Н. Липовська, цілком погоджуємось, що судові органи влади, як і органи прокуратури реалізують у своїй діяльності контрольну функцію. Поміж тим, ми не вбачаємо на прикладі функціональних обов'язків саме державної служби цих органів часткового перетину в реалізації контролюючих заходів. Позаяк, в контексті судового контролю, така функція покладена законом на суд (суддю), а державна служба апарату суду виконує лише завдання організаційного характеру із забезпечення такої функції. Задля уникнення великої кількості видів державної служби за функціональними ознаками, пропонуємо здійснити теоретичний поділ стосовно інституту державної служби судових органів за приналежністю до сфери діяльності, відокремивши поняття «державна служба в системі органів судової влади» чи «державна служба системи правосуддя».

У контексті дослідження практики державного управління в напрямку забезпечення діяльності загальних судів науковець Стрижак А.А. зазначив, що відповідні компетентні посадові і службові особи можуть виконувати тут свої управлінські завдання в таких формах: 1) організаційні заходи (організаційна робота); 2) матеріально-технічні дії; 3) прийняття загальнообов'язкових правил поведінки; 4) видання індивідуальних актів управління; 5) вчинення юридично-значимих дій. Вчений вважає, що під час здійснення державного управління у сфері забезпечення діяльності органів правосуддя провідне місце належить саме організаційним формам, адже саме завдяки їм практично налагоджуються функціональні зв'язки між елементами судової системи, динамічно і оперативно підтримується необхідний режим її життєздатності, визначаються шляхи і засоби забезпечення потреб. Організаційні дії лише у загальному плані передбачаються правом, а тому виступають як способи достатньо вільного пошуку оптимального

варіанту вирішення певної управлінської проблеми у галузі організації та забезпечення функціонування судів. Але це не означає відсутність правових форм у сфері, що розглядається. Вони також мають тут місце, але не так широко представлені як організаційні та матеріально-технічні заходи. Очевидно, що регламентація форм управлінської діяльності у сфері забезпечення правосуддя визначає засади відповідної організаційної роботи, надає їй упорядкованого вигляду.

Зазначено, що центральне місце у системі нормативного регулювання державно-управлінських відносин у сфері забезпечення процесу судочинства займають накази голови Державної судової адміністрації України, керівників територіальних управлінь. Їх акти багаторазової дії в цілому можуть стосуватися питань формування системи кадрового добору місцевих та апеляційних судів, забезпечення кваліфікованого рівня корпусу суддів, працівників апаратів судів, організації проходження навчальної практики в судах, нормативів фінансового задоволення потреб судів, налагодження планово-фінансової роботи і бухгалтерського обліку в судах та установах судової системи, медичного та санаторно-курортного забезпечення суддів й працівників апаратів судів, надання їм житла, діяльності служби судових розпорядників, інформаційного і технічного оснащення судів та ін.

Голови судів (місцевих, апеляційних, вищих спеціалізованих, Верховного) видають нормативні акти з питань організації роботи відповідних органів правосуддя. Формою їх управлінських рішень нормативного змісту є накази, які слід розглядати як прояви адміністративної діяльності керівників цих органів, що звернені до підлеглих підрозділів та їх працівників (головним чином до службовців апарату чи секретаріату суду) і містять у собі обов'язкові для виконання приписи щодо їх поведінки у тих чи інших ситуаціях, пов'язаних з організацією процесу здійснення судочинства у відповідному суді.

Організаційну діяльність у сфері державного управління забезпеченням діяльності судів А.Стрижак визначає як сукупність управлінських дій,

спрямованих на утворення та уможливлення нормального функціонування судів, що позбавлені детальної правової регламентації та здійснюються уповноваженими суб'єктами за їх власним розсудом та навичками з метою досягнення високоефективного рівня якості відправлення правосуддя в державі.

За предметною (функціональною) спрямованістю відокремлюються наступні організаційні дії у сфері забезпечення діяльності органів правосуддя: а) що мають на меті професійно-кадрове забезпечення функціонування судів; б) з розподілу навантаження між суддями, обов'язків працівників апарату суду, службовців державної судової адміністрації; в) пов'язані з проведенням колективних обговорень і колегіальним вирішенням певних управлінських проблем; г) з розподілу і використання фінансово-матеріальних ресурсів; в) із встановлення порядку забезпечення і користування організаційно-технічними засобами та канцелярським приладдям; д) направлені на узгодження і підпорядкування діяльності підрозділів і служб секретаріату суду; е) пов'язані з інформаційним, нормативно-правовим і науковим забезпеченням процесу відправлення правосуддя; ж) з вирішення соціально-побутових і санаторно-курортних проблем суддів та службовців апарату суду; з) пов'язані із залученням до відправлення правосуддя народних (присяжних) засідателів тощо (Стрижак, 2005а).

Ряд науковців, досліджуючи елементи структури судових органів, стверджують, що на вивільнення суддів від виконання завдань, які безпосередньо не пов'язані із відправленням правосуддя, спрямована діяльність спеціально уповноважених на те осіб, які виконують різноманітні функції і у сукупності складають апарат суду. Така структура утворюється при кожному суді і покликана здійснювати численні дії організаційного, допоміжного та підготовчого характеру, без яких неможливі власне дії судді щодо вирішення юридично значущих справ. В апаратах судів можуть створюватися структурні підрозділи, які здійснюють свої функції на підставі положень, затверджених керівником апарату відповідного суду. Керівник апарату розробляє штатний

розпис суду, визначає структуру підпорядкованого йому апарату суду, створює структурні підрозділи, затверджує положення про них і посадові інструкції працівників апарату суду. В апаратах судових органів України створюються управління, відділи, а також відділи і служби (Марочкін, Москвич, Овчаренко та ін., 2012, с..58, 59).

Ефективність та успіх діяльності кожної установи, у тому числі органу судової системи, залежить від її співробітників. Персонал суду є одним із найважливіших ресурсів організації цього державного органу, що необхідні для досягнення всіх її цілей і задач судової влади. Адже нові ідеї, технології, законодавчі норми чи найкращі умови не дозволяють досягти стійкого успіху в роботі без гарно підготовленого, збалансованого і згуртованого персоналу. Тобто інвестування у людські ресурси і кадрову роботу визнається довгостроковим фактором надійності та ефективності діяльності будь-яких установ. У свою чергу, адекватне управління судовими кадрами формує колектив, у якому реалізується трудовий потенціал, розвиваються здібності та уміння. Управління персоналом являє собою комплекс взаємопов'язаних напрямків. Поняття «персонал» на рівні окремого судового органу охоплює всіх працівників суду – як державних службовців, працівників патронатної служби, так і осіб, що здійснюють господарське обслуговування суду (Русанова, 2016).

На рис.2.1 представлена схематично організаційна структура на прикладі окружного адміністративного суду, юрисдикція якого розповсюджується на територію однієї області. З діаграми нижче вбачається штатна чисельність працівників вказаного суду згідно з наказом Державної судової адміністрації України від 24.12.2014 №170 «Про затвердження штатної чисельності працівників апаратів місцевих та апеляційних судів» (2014).

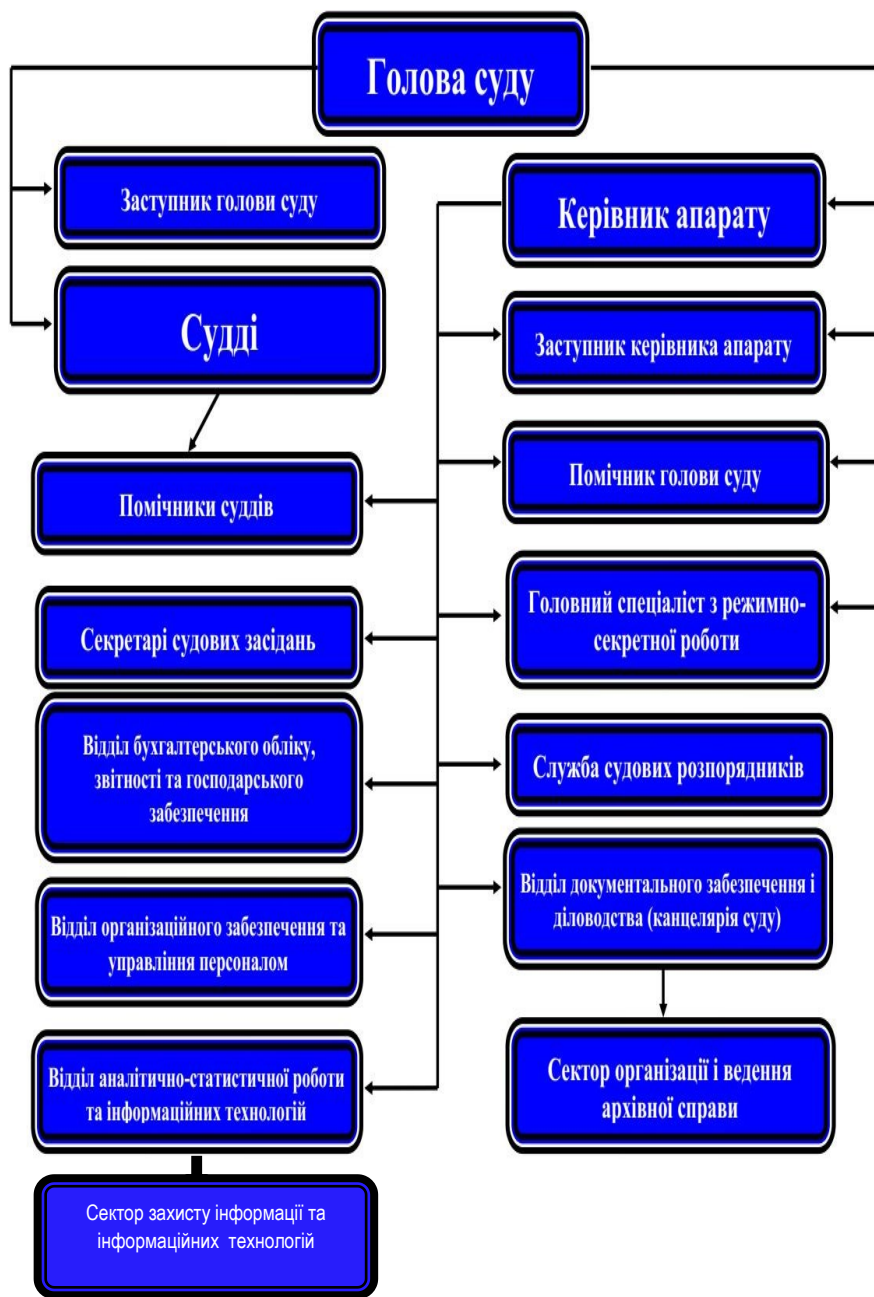
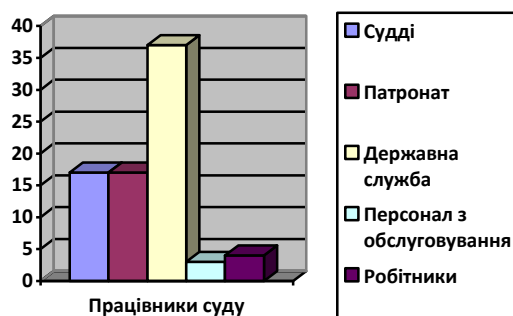


Рис.2.1 Організаційна структура суду

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу (Херсонський окружний адміністративний суд, 2025).



Діаграма 2.1 Штатна чисельність працівників окружного суду

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу *(Про затвердження штатної чисельності працівників апаратів місцевих та апеляційних судів, 2014)*.

Усі посадові особи та структурні підрозділи, окрім голови суду, заступника голови та суддівського корпусу підпорядковані керівнику апарату, який одночасно є й керівником державної служби. Особовий склад відділів судової установи, включаючи сектор захисту інформації та інформаційних технологій, в основному налічує державних службовців. Крім того, до працівників суду, які прийняли присягу на служіння державі, відносяться: заступник керівника апарату суду, служба судових розпорядників, секретарі судового засідання, головний спеціаліст з режимно- секретної роботи.

Отже, приблизно дві третини від загальної чисельності працівників апаратів судових органів, окрім патронатних службовців (помічники суддів), працівників, які виконують функції з обслуговування та робітничого персоналу, займають посади державної служби.

Як зазначає Л. Круп'як, в контексті визначення вимог до кандидатів на посади державних службовців особливу роль відіграє професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця.

Посада є невід'ємним компонентом служби як юридичного інституту, оскільки кожний громадянин, що вступив на державну службу, обіймає посаду, котра характеризує рід трудової діяльності. Посада утворюється у розпорядчому порядку та включається у штатний розпис, в єдину номенклатуру посад

державних службовців. А посадовими особами вважаються керівники та заступники керівників державних органів та їх апарату, інші державні службовці, на яких законами або іншими нормативними актами покладено здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій.

Професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця - це нормативний документ, який визначає науково обґрунтований перелік професійних завдань, обов'язків та повноважень державного службовця, вимоги до його професійної підготовки, освітньої кваліфікації, досвіду практичної роботи. Професійно-кваліфікаційна характеристика також встановлює місце посади в структурі органу державної влади, на основі правового статусу державного органу та його основних завдань відображає правовий статус державного службовця, у т. ч. права, повноваження, функціональні обов'язки, відповідальність і гарантії; визначає вимоги щодо кваліфікації, компетентності та професіоналізму (освіти, необхідних умінь, знань, навичок), основних аспектів особистої культури. Професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця є основним документом, за яким державні органи розробляють посадові інструкції державних службовців та окреслюють загальні вимоги до державних службовців (Круп'як, 2015).

Ми підтримуємо позицію дослідників І. Русанової та І. Юревич, які зазначають, що для ефективного здійснення судового кадрового менеджменту у сфері державної служби законодавець закріпив категорії посад державної служби та перелік посад, які до них належать. Так, у статті 6 Закону України «Про державну службу» (2015) зазначено, що посади державної служби в державних органах поділяються на категорії залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень і необхідних для їх виконання кваліфікації та професійної компетентності державних службовців. Встановлюються такі категорії посад державної служби у судовій системі України:

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

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

3) категорія «В» – інші посади державної служби, не віднесені до категорій «А» і «Б» (Русанова, 2016).

Так, для кандидатів на посаду державної служби категорії "А" в органах судової влади загальний стаж роботи має складати не менше семи років. При цьому, такий претендент має підтвердити досвід роботи на посадах державної служби категорій "А" чи "Б" або на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах у сфері правосуддя не менш як три роки; вільне володіння державною мовою, а також володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи.

Поміж тим, для посад керівників апаратів, їх заступників, начальників відділів категорії "Б" у судових інституціях, юрисдикція яких поширюється на територію однієї або кількох областей (апеляційна інстанція, окружні адміністративні суди, господарські), міста Києва або Севастополя, вимагається досвід роботи на посадах державної служби категорій "Б" чи "В" або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше двох років, а також вільне володіння державною мовою.

Для посад судових адміністраторів категорії "Б" у місцевих судах визначено наявність досвіду роботи на посадах державної служби категорій "Б" чи "В" або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше одного року та вільне володіння українською мовою.

Що стосується претендентів на посади державної служби категорії "В" в органах судової влади, то тут обов'язковими вимогами є наявність вищої освіти ступеня не нижче молодшого бакалавра або бакалавра за рішенням суб'єкта призначення та вільне володіння державною мовою.

Добір осіб на зайняття посад державної служби у судах, органах та установах системи правосуддя, здатних професійно виконувати посадові обов'язки, як зазначалось у попередньому підрозділі, здійснюється на підставі Положення про проведення конкурсів для призначення на посади державних службовців у судах, органах та установах системи правосуддя, затвердженого Рішенням Вищої ради правосуддя від 05.09.2017 № 2646/0/15-17 (у редакції рішення Вищої ради правосуддя 26.11.2019 № 3162/0/15-19) (далі – Положення) (2017).

Слушно підмічено науковцем Р.В. Негарою на підставі порівняльного аналізу вищевказаного Положення та Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246 (далі – Порядок № 246) (2016), що суттєвих особливостей Положенням не встановлено, навпаки, підкреслено співвідношення норм Порядку № 246 та Положення, як загального і спеціального актів відповідно, єдина відмінність полягає в уточненні предметно до органів системи правосуддя суб'єктів, уповноважених приймати рішення про оголошення конкурсу на зайняття окремих посад, а зокрема щодо порядку проведення оцінювання кандидатів, складання рейтингового списку тощо – використовується відсилання до Порядку № 246. Хоча НАДС, розглядаючи проект зазначеного Положення, як здається, цілком обґрунтовано рекомендувало для уникнення повторів нормативних положень актів законодавства розробити та затвердити виключно особливості проведення конкурсів для призначення на посади державних службовців у судах, органах та установах системи правосуддя (абз. 4 рішення 05.09.2017 р. № 2646/0/15-17) (Негара, 2021).

При цьому, на наш погляд, нормотворець у профільному Положенні більш детально підійшов до опису проходження кандидатами на посади керівників апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду України, вищих спеціалізованих судів та їх заступників етапу проходження завдань на рівень володіння однієї з мов Ради Європи. Так, перевірка володіння іноземною мовою кандидатів на зайняття посад категорії «А» в судах, органах та установах системи правосуддя може здійснюватися як на їх технічній базі, так і на технічній базі органів та установ Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС), за попереднім погодженням з НАДС. Така перевірка не потребує присутності членів Комісії з питань вищого корпусу державної служби в системі правосуддя (далі – Комісія) і проводиться у присутності адміністраторів конкурсу та експертів, визначених НАДС.

Зазначена перевірка включає в себе лексико-граматичний тест, перевірку розуміння письмового тексту, умінь і навичок сприйняття усного мовлення (аудіювання), умінь і навичок висловлювання своєї думки іноземною мовою та здійснюються на основі завдань, що розробляються органами та установами НАДС та не потребують додаткового затвердження Комісією.

Оцінювання результатів вирішення завдань для перевірки рівня володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи, здійснюється експертами щодо кожної мови окремо. Таке оцінювання проводиться в балах за кожне завдання окремо, при цьому бал виставляється в межах передбаченого максимального бала за його вирішення. Оцінювання результатів вирішення завдань здійснюється кожним експертом під час перевірки, в кінці якої експерт виставляє оцінку у відомість. Сама оцінка складається із суми балів за всі завдання за 100 бальною шкалою, з яких 75 балів і вище вважається «складено». Під час вирішення завдань кандидатам забороняється спілкуватись один з одним, користуватися підручниками, а також мобільними телефонами та електронними приладами, окрім випадків, коли використання додаткових електронних приладів становить розумне пристосування, право на яке передбачено Законом України

«Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні. За порушення зазначених вимог кандидат відсторонюється від подальшої перевірки, про що складається відповідний акт, який підписується адміністратором (адміністраторами) конкурсу, який здійснював нагляд, та експертами. Завдання, що обрані кандидатами для проходження перевірки володіння іноземною мовою на зайняття вакантних посад державної служби категорії «А» в системі правосуддя, не є конфіденційними. Важливим є те, що перевірка володіння іноземною мовою за заявами кандидатів не може бути перенесена. Особи, які набрали не менш ніж 75 балів, вважаються такими, що пройшли перевірку володіння іноземною мовою. Претенденти, які набрали менш ніж 75 балів, до участі в конкурсі не допускаються. За результатами описаної перевірки в судах, органах та установах системи правосуддя Комісія приймає рішення про допуск чи недопуск до конкурсу.

Дослідник Р.В. Негара вважає, що комісія з питань вищого корпусу державної служби в системі правосуддя є клоном Комісії з питань вищого корпусу державної служби, на якого покладається забезпечення реалізації аналогічних за змістом повноважень, а визначені особливості її організації та діяльності скоріше обумовлені лише специфікою системи органів судової влади (Негара, 2021, с.127).

Дослідниця П.Ю. Шпенова зауважує, що основна новела чинного Закону полягає у фіксації необхідності створити Комісію з питань вищого корпусу державної служби в системі правосуддя під керівництвом Вищої ради правосуддя. Але структури цієї Комісії, порядку формування її складу і конкретизації повноважень у нормах Закону немає (Шпенова, 2019а, с.84) Ми не можемо повною мірою погодитись з цією позицією, адже порядок діяльності, перелік повноважень такої Комісії регулюються підзаконним актом – Положенням про Комісію з питань вищого корпусу державної служби в системі правосуддя, затвердженим Рішенням Вищої ради правосуддя від 18.05.2017 № 1172/0/15-17 (2017). До того ж, на наш погляд, як такої, - сталої структури, Комісія і не може мати, оскільки є колегіальним органом, який діє при Вищій раді

правосуддя. Її члени виконують свої повноваження на громадських засадах, при цьому, за ними, на період участі у роботі Комісії, зберігаються місце роботи (посада) і середня заробітна плата.

У продовження теми виділення основних компонентів державної служби, з нашої точки зору, слід, крім описаних у підрозділі 2.1 дослідження завдань, зупинитись на відображенні повного спектру повноважень державної служби, який, зокрема, передбачає:

- забезпечення належної організації експедиційної обробки документів;
- забезпечення ведення, обліку, формування, опрацювання, надсилання, друкування, тиражування, використання, зберігання та знищення матеріалів, документів та інших матеріальних носіїв інформації, пов'язаних із діяльністю суду;
- аналізу службової кореспонденції;
- організацію комплектування архіву, підготовку документів та архівних справ для передачі їх у встановленому порядку на постійне зберігання чи знищення;
- забезпечення дотримання вимог до ведення обліку, зберігання, використання, знищення документів та інших матеріальних носіїв інформації, що містять інформацію з обмеженим доступом;
- забезпечення дотримання вимог Закону України "Про державну таємницю";
- забезпечення функціонування автоматизованої системи документообігу суду, автоматизованого розподілу справ між суддями (до початку функціонування Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи);
- вжиття заходів до забезпечення контролю за дотриманням вимог Положення про Єдину судову інформаційно-телекомунікаційну систему (до початку її функціонування - Положення про автоматизовану систему документообігу суду), у тому числі в частині застосування автоматизованого розподілу судових справ між суддями;

- здійснення організації доступу суддів і працівників апарату суду до автоматизованих інформаційних і довідкових систем, реєстрів та банків даних, держателем (адміністратором) яких є державні органи або органи місцевого самоврядування у визначеному чинним законодавством порядку, а також контроль за дотриманням вимог щодо захисту інформації;

- у визначених законом випадках забезпечення надсилання електронних копій судових рішень до Єдиного державного реєстру судових рішень;

- забезпечення у взаємодії з Державною судовою адміністрацією України суддів, працівників апарату суду необхідними засобами інформатизації;

- організація в суді належних умов для діяльності працівників Служби судової охорони;

- участь у взаємодії зі Службою судової охорони у заходах щодо додержання особами, які перебувають у суді, встановлених правил і підтримання громадського порядку в залі судового засідання та в приміщенні суду;

- участь у взаємодії зі Службою судової охорони у заходах щодо забезпечення безпеки суддів, працівників апарату суду, учасників судового процесу;

- організація бібліотечно-інформаційної роботи в суді;

- забезпечення взаємодії суду з громадськістю, засобами масової інформації;

- забезпечення у взаємодії з суддями-спікерами підготовки й поширення матеріалів про діяльність суду;

- здійснення інформаційного наповнення веб-сайту суду;

- організація та забезпечення внутрішнього обліку сплати, повернення й зарахування судового збору до Державного бюджету України;

- розроблення проекту структури та штатного розпису суду;

- забезпечення підготовки пропозицій до бюджетного запиту;

- організація прийому громадян, забезпечення розгляду пропозицій, заяв і скарг, запитів відповідно до вимог Законів України "Про звернення громадян",

"Про адвокатуру та адвокатську діяльність", "Про статус народного депутата України", "Про доступ до публічної інформації", "Про інформацію";

- забезпечення дотримання вимог законів України "Про охорону праці", "Про захист персональних даних", "Про запобігання корупції";

- забезпечення перевірки фактів подання декларацій суб'єктами декларування та інформування Національного агентства з питань запобігання корупції щодо факту неподання чи несвоєчасного подання декларацій суб'єктами декларування відповідно до вимог Закону України "Про запобігання корупції";

- надсилання до Вищої кваліфікаційної комісії суддів України повідомлення щодо змін, які відбулися у загальних відомостях суддів відповідного суду для належного ведення, наповнення та оновлення суддівського досьє;

- виконання наказів й розпоряджень голови суду, керівника апарату суду;

- забезпечення розроблення проектів актів стосовно організації внутрішньої діяльності суду;

- забезпечення організації та проведення загальних зборів працівників апарату суду, робочих нарад, міжнародних зустрічей, прес-конференцій та інших заходів;

- організація та забезпечення виконання в суді організаційно-технічних заходів у сфері інформаційної безпеки, технічного захисту інформації та протидії кіберзагрозам;

- виконання інших функцій, пов'язаних із забезпеченням діяльності суду (Про затвердження Типового положення про апарат суду, 2019).

Таким чином, як чітко відзначив І.Є. Марочкін, апарат суду здійснює важливу функцію організаційного забезпечення роботи суду, спрямовану як на діяльність із здійснення правосуддя, створення необхідних умов для реалізації прав і виконання обов'язків учасників судового процесу, так і на забезпечення функціонування суду як державної установи і юридичної особи та підтримання належних умов для перебування і роботи в суді його працівників і громадян (Марочкін, Москвич, Овчаренко та ін., 2012).

Згідно зі структурою інституту державної служби секретаріату Вищої ради правосуддя (далі – ВРП), на його чолі розміщується керівник. Дана посадова особа та його заступники призначаються на посади та звільняються з посад ВРП у встановленому Законом «Про державну службу» (2015) порядку, з урахуванням особливостей, визначених Законом України «Про Вищу раду правосуддя» (2016). У секретаріаті ВРП діє служба дисциплінарних інспекторів як самостійний структурний підрозділ, який утворюється для реалізації повноважень Вищої ради правосуддя щодо здійснення дисциплінарного провадження стосовно суддів та діє за принципом функціональної незалежності від ВРП. Статус та повноваження цієї служби визначаються профільним Законом. Порядок її утворення, фінансування та взаємодії з іншими органами Вищої ради правосуддя та процедури діяльності визначаються Положенням про службу дисциплінарних інспекторів, що затверджується ВРП. Гранична чисельність працівників секретаріату, в тому числі дисциплінарних інспекторів Вищої ради правосуддя, затверджується Вищою радою правосуддя. Виплата заробітної плати працівникам секретаріату провадиться за рахунок коштів Державного бюджету України.

Фонд оплати праці працівників формується за рахунок коштів державного бюджету та коштів, які надходять до державного бюджету в рамках програм допомоги Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій та донорських установ. Порядок їх використання затверджується Кабінетом Міністрів України за поданням Вищої ради правосуддя. Положення про секретаріат, його структура і штатна чисельність затверджуються ВРП з урахуванням вимог, встановлених цим Законом.

Що стосується вимог, які застосовуються до претендентів на посаду дисциплінарних інспекторів відповідної служби Вищої ради правосуддя, то вони передбачають наявність вищої юридичної освіти, стажу професійної діяльності у сфері права не менше п'ятнадцяти років, з яких не менше восьми років сукупного стажу роботи на посадах судді, прокурора чи адвоката. Такі посадовці призначаються на посади за результатами конкурсу у порядку, встановленому

законодавством про державну службу, з урахуванням особливостей, визначених Законом України «Про Вищу раду правосуддя». При цьому, рішення про призначення приймається після проходження переможцем конкурсу спеціальної перевірки відповідно до Закону України "Про запобігання корупції", а також перевірки на доброчесність та відповідність встановленим для судді етичним стандартам. Варто зауважити, що призначення на посаду державної служби дисциплінарного інспектора судді у відставці не позбавляє його права на отримання пенсії або довічного грошового утримання, а також інших гарантій, визначених Законом України "Про судоустрій і статус суддів". Положення про дисциплінарного інспектора Вищої ради правосуддя, яке затверджується ВРП, визначає особливості діяльності дисциплінарних інспекторів органу. Очолює Службу дисциплінарних інспекторів заступник керівника секретаріату Вищої ради правосуддя, який призначається на посаду та звільняється з посади Вищою радою правосуддя у порядку, встановленому для всіх державних службовців даної інституції.

Керівник служби дисциплінарних інспекторів уповноважений: організувати роботу служби дисциплінарних інспекторів; координувати діяльність дисциплінарних інспекторів; призначати заступника керівника служби; погоджувати призначення на посади та звільнення з посад дисциплінарних інспекторів, застосовувати до них заходи заохочення, дисциплінарного впливу, порушувати в установленому порядку питання про присвоєння інспекторам рангів державних службовців; розподіляти повноваження із заступником керівника служби дисциплінарних інспекторів тощо.

До основних обов'язків дисциплінарних інспекторів Вищої ради правосуддя відносяться:

- 1) проведення попередньої перевірки дисциплінарної скарги за результатами автоматизованого розподілу справ;
- 2) аналіз матеріалів дисциплінарних справ;
- 3) збір необхідної інформації, документів, інших матеріалів;

4) підготовка проектів ухвал і рішень дисциплінарної палати та ВРП у межах дисциплінарного провадження стосовно судді;

5) аналіз матеріалів за скаргами на рішення у дисциплінарних справах стосовно суддів і прокурорів, підготовка проектів висновків та рішень Вищої ради правосуддя;

6) аналіз та узагальнення практики здійснення дисциплінарних проваджень та ухвалених рішень про притягнення або відмову у притягненні суддів до дисциплінарної відповідальності.

Важливим є те, що на зазначених державних службовців покладено обов'язок щодо дотримання норм суддівської етики; не розголошення та не використання інформації з обмеженим доступом та інформації, яка стала їм відома у цілях інших, ніж для виконання своїх обов'язків, а також виконання вимог та додержання обмежень, встановлених законодавством про державну службу та у сфері запобігання корупції.

Те, що, зокрема, відрізняє державного службовця секретаріату ВРП від державного службовця судових установ, викладене у Правилах внутрішнього службового розпорядку Вищої ради правосуддя. Так, за ініціативою державного службовця і згодою його безпосереднього керівника та керівника самостійного структурного підрозділу (за наявності) державний службовець може виконувати завдання за посадою за межами адміністративної будівлі ВРП. Для цього державний службовець повинен погодити у письмовій формі, зокрема засобами телекомунікаційного зв'язку, перелік відповідних завдань та строки їх виконання з безпосереднім керівником та керівником самостійного структурного підрозділу (за наявності).

Для державного службовця обсяг завдань за посадою за межами адміністративної будівлі ВРП повинен визначатись з урахуванням тривалості його робочого часу.

За межами адміністративної будівлі Вищої ради правосуддя можуть виконуватися завдання, якщо їх якісне, ефективне та результативне виконання не потребує:

- використання інформації з обмеженим доступом;
- доступу до комп'ютерного, телекомунікаційного та/або програмного забезпечення, яке функціонує лише у межах приміщення ВРП;
- обов'язкового перебування в приміщенні Вищої ради правосуддя (залучення інших працівників державного органу, проведення консультацій, нарад тощо) (*Правила внутрішнього службового розпорядку Вищої ради правосуддя, 2018*).

Як вбачається з вищевикладеного, мати статус державного службовця в системі органів судової влади – це велика відповідальність. Виходячи з цього, вимоги до державних службовців органів правосуддя доволі високі. Це, передусім, окрім наявності вищої освіти та вільного володіння державною мовою, а для категорії «А» й іноземної, - виконання вимог чинного законодавства України, сумлінність, чесність, повага до прав і свобод громадян, неупередженість, прозорість у роботі з відвідувачами, конфіденційність, політична нейтральність.

Окрім того, бути державним службовцем у судових інституціях – це мати внутрішню здатність до виконання певного обсягу роботи у сфері права. Така служба притаманна людям, уважним до проблем сучасного правового суспільства, тим, хто прагне реалізувати своє беззаперечне конституційне право - брати участь в управлінні державними справами.

Перевагою для креативних та ініціативних людей виступає можливість кар'єрного зростання шляхом реалізації права участі у конкурсі на більш високу посаду. До того ж, безперечно, державна служба відрізняється шляхетністю та естетичною привабливістю поведінки, зовнішнього вигляду тощо.

На державних службовців в системі органів судової влади розповсюджуються ті ж самі гарантії, визначені Законом України «Про державну

службу» (2015), що передбачені державою для всіх інших посад державної служби в різних сферах. Це виражається й у забезпеченні належних умов праці, охороні праці, можливості безоплатної професійної підготовки/перепідготовки, підвищенні кваліфікації, кар'єрного зростання наданні повноцінних щорічної та додаткової (за стаж державної служби) відпусток, відпустки по догляду за дитиною, відпустки як матері, яка має двох і більше дітей, навчальної відпустки та інших передбачених законодавством соціальних відпусток. Однією із гарантій є, безумовно, й стабільна заробітна плата. Проте, її розмір, для деяких посад державної служби органів судової влади, який відображено у постанові Кабінету Міністрів України від 24 травня 2017 р. № 358 «Деякі питання оплати праці державних службовців судів, органів та установ системи правосуддя» (2017) , практично дорівнює чи є меншим від розміру мінімальної заробітної плати в країні, що перетворює роботу працівників апаратів та секретаріатів органів судової влади, які дійсно мають покликання на служіння державі, «живуть» цією справою, хочуть та прагнуть розвиватися із процесом державотворення, фактично на волонтерську роботу. До того ж, стимулюючі виплати (премія, надбавка за інтенсивність праці) через недофінансування судової системи не носять постійного характеру.

Як влучно відзначив доктор наук М.І. Іншин, право на оплату праці залежно від займаної посади державної служби, результатів службової діяльності та стажу державної служби – означає, що оплата праці державних службовців повинна забезпечувати достатні матеріальні умови для незалежного виконання службових обов'язків, сприяти укомплектуванню апарату державних органів компетентними і досвідченими кадрами, стимулювати їх сумлінну та ініціативну працю.

Питання організації заробітної плати та формування її рівня становлять основу соціально-трудових відносин у суспільстві, бо включають нагальні інтереси всіх учасників трудового процесу. Будь-які зміни, що стосуються оплати праці, прямо чи опосередковано впливають на доходи всіх членів суспільства, а також на найважливіші макроекономічні показники. Тому в жодній країні світу

питання регулювання оплати праці не залишені лише на розсуд ринкових сил, хоча методи, сфера, масштаби державного втручання в ці процеси у кожній країні різні (Іншин, 2018 b).

Зупинимось на визначенні дефініції, яка наведена науковицею К.Я. Сьох: гарантії для державного службовця – це встановлені в законодавстві основні положення, що характеризують соціальноправовий аспект статусу державного службовця. До них належать нормативно визначені міри економічного, соціального, організаційного та правового характеру, спрямовані на забезпечення реалізації загальних прав і обов'язків державного службовця та ефективного виконання посадових повноважень. (Сьох, 2018). О.В. Петров зауважує, що гарантії покликані компенсувати обмеження або несприятливі особливості професійної службової діяльності державної служби. В цілому гарантії включають в себе три основні структурні підсистеми:

- гарантії в процесі проходження держслужби;
- гарантії матеріально-фінансового забезпечення;
- гарантії споживання у вигляді доступу до соціальних благ.

Підсумовуючи, О.В. Петров зазначає, що під державними гарантіями варто розуміти елемент соціально-правового статусу державної служби, нормативно закріплені засоби, способи і умови правової та соціальної захищеності, що забезпечують реалізацію прав державної служби і ефективне виконання ними своїх посадових обов'язків, покликані зміцнювати стабільність професійного складу кадрів держслужби і компенсувати обмеження, встановлені чинним законодавством (Петров, 2020).

Отже, виходячи із приписів ст. 50 Закону України «Про державну службу» (2015), згідно з якою держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, доброчесної та ініціативної роботи – гідна, стабільна заробітна плата є державною гарантією, покликаною компенсувати обмеження або несприятливі особливості професійної службової діяльності державної

служби, зокрема такі, як значне навантаження, проходження спеціальної перевірки, процедури очищення влади, обов'язкове декларування, чітке дотримання етики державного службовця тощо.

Окрім цього, до 01 травня 2016 року ще однією з гарантій держави, яка сприяла зміцненню стабільності професійного складу кадрів державної служби, було спеціальне пенсійне забезпечення. З набуттям чинності Законом України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII (2015) право державних службовців на призначення їм пенсії у розмірі 60% розміру їх заробітної плати відповідно до ст. 37 Закону України «Про державну службу» від 16.12.1993 №3723-XII (1993) було скасовано. Відтак, на даний час для державних службовців немає окремих положень, що регулюють їх пенсійне забезпечення, а підстави для отримання пенсійних виплат не відрізняються від належних прав іншим особам пенсійного віку. Виходячи з цього, державні службовці органів судової влади, які досягли пенсійного віку та набули необхідний страховий стаж, мають право на пенсію за загальним правилом за віком. Поміж тим, розмір щомісячного довічного грошового утримання судді у відставці, який не досяг пенсійного віку: 62 роки – чоловіки, 60 років – жінки, сягає 50 відсотків суддівської винагороди працюючого за фахом судді із подальшим збільшенням на два відсотки за кожний повний рік роботи на посаді понад 20 років.

Спостерігається певний дисонанс: фахові працівники в галузі права, якими є значна частина державних службовців судових інституцій, обмежені у праві на достойну винагороду за свою працю та на відносно безтурботну старість.

На наш погляд, державні соціальні та інші гарантії для державних службовців в системі органів судової влади повинні бути першочерговим елементом державної кадрової політики та інструментом для приваблення на державну службу у судові органи професійних кадрів, завдяки своїй статусно-репутаційній та усталеній позиції. Нормотворчі заходи у даному контексті слугуватимуть тією рушійною силою, яка урегулює відтік персоналу та сприятиме

популяризації служінню державі на противагу фінансовій стабільності, яку пропонує бізнес.

Розставляючи певні акценти у фокусі дослідження, наголошуємо, що органи судової влади і, передусім, суди займають особливе становище у системі забезпечення законності в Україні, стоять на захисті прав, свобод та законних інтересів громадян, фізичних та юридичних осіб. Відтак, судді і, не меншою мірою, значна когорта працівників апарату суду, які знаходяться у статусі державного службовця та, зокрема, забезпечують виконання служителями Феміди своїх повноважень із відправлення правосуддя, мають суворо дотримуватись вимог чинного законодавства, бути компетентними та високопрофесійними фахівцями.

В умовах сьогодення, прояв недовіри до суду в цілому переважає над виявленням поваги та визначенням престижності роботи в системі правосуддя.

До того ж, людина з вищою освітою, яка успішно пройшла доволі складні конкурсні випробування та призначена на посаду державної служби в апараті суду, з часом стикається з проблемою надмірного навантаження, за наявності при цьому невисокої оплати праці, недостатнього рівня фінансування нагальних потреб суду для забезпечення здійснення правосуддя. При цьому, від державного службовця вимагається виконання посадових обов'язків на високому рівні задля належного надання послуг, йому визначаються завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності.

Адже державна служба в Україні, якщо розглядати її у контексті дефініції, запропонованої науковцем Ю. Битяком, являє собою здійснювану на основі законів та Конституції України діяльність з формування апарату державних органів, професійну діяльність осіб, які обіймають посади в державних органах, що полягає в практичному виконанні функцій держави і в забезпеченні прав та свобод людини і громадянина та оплачується з коштів державного бюджету (Битяк, 2005b, с. 56).

Зосереджуючи увагу на професійному аспекті, Мельник М.Г. зауважує на можливості здійснити спробу формулювання поняття кадрового забезпечення діяльності судів. На думку науковця, таким доцільно вважати сукупність процедур, пов'язаних із гарантуванням реалізації вимоги професійності персоналу судів, а саме — суддів, працівників апарату судів та інших (Мельник, 2011).

Не можна не зробити акцент і на тому, що реалії сьогодення вимагають удосконалення сервісних функцій суду в контексті захисту прав та законних інтересів громадян. Для реалізації зазначеного в Україні, як і будь-якій іншій правовій, демократичній державі, формуються оновлені підходи до структурних підрозділів апарату суду. Крім того, для забезпечення ефективної та повноцінної реалізації різних напрямів діяльності апарату необхідно вирішувати серйозну проблему – підвищення рівня їх кадрового забезпечення, утворення спеціальних установ (Шпенова, 2019а., с. 85).

Безперечно, якісна робота працівників апарату суду, що виконується на високому рівні, є запорукою налагодження успішної взаємодії із громадянами, які звертаються до суду. Проте, для реального уявлення суспільства про стан та проблемні питання в роботі державних службовців апаратів судових установ, необхідна як активна зовнішня комунікація, зокрема, у медіапросторі, так і підвищення престижу державної служби, як однієї з передумов забезпечення її професійної основи та компетентності службовців. Відтак, на нашу думку, додаткового нормативного врегулювання потребують умови проходження державної служби в апаратах судів, унормування достойного рівня оплати праці та встановлення додаткових пільг, що може сприяти моделюванню нової державної служби в суді, яка прагне досягнення високих стандартів служіння Українському народові.

2.3. Особливості інституту державної служби в системі органів судової влади

Як центральний елемент публічного управління та адміністрування, державна служба є ключовим інструментом реалізації державної політики. Це складна та гнучка система, яка, з одного боку, виконує поставлені державою цілі, а з іншого — піддається управлінському впливу для підвищення ефективності.

З метою представлення деякої конкретики, наведемо перелік чинників, які, з нашої точки зору, впливають на функціонування даного інституту та, в глобальному розумінні, на процеси державотворення та механізми публічного управління. Це, передусім, сфера діяльності, специфіка, система, в межах якої державна служба є своєрідним провідником; по-друге — це ті риси, характеристики, які вирізняють таку систему від інших напрямків політики, які впроваджує та контролює держава.

Відтак, наш науковий інтерес викликає інститут державної служби, який функціонує паралельно із системою правосуддя та задля забезпечення головної мети правової держави — здійснення правосуддя, а, отже, має певні особливості, властиві суто інституту державної служби в системі органів судової влади.

Ми пропонуємо здійснити огляд таких характеристик даного інституту, проаналізувавши його за наступними критеріями:

- за нормативно-регуляторним спрямуванням;
- в контексті аналізу кадрового забезпечення та правового статусу особового складу;
- за ознаками управління;
- за характером діяльності.

Як слідує зі статті 5 Закону України «Про державну службу» (*Про державну службу*, 2015) та чітких наукових поглядів таких експертів, як П.М. Кондик, В.М. Філіпповський, А.В. Заболотний та ін. (2017), особливості правового регулювання державної служби в системі правосуддя визначаються

законодавством про судоустрій і статус суддів, до якого належать, зокрема, Закони «Про судоустрій і статус суддів» та «Про Вищу раду правосуддя».

Судова влада в Україні відповідно до конституційних засад поділу влади здійснюється незалежними та безсторонніми судами, утвореними законом (частина перша статті 1 Закону «Про судоустрій і статус суддів» від 2 червня 2016 р. № 1402-VIII) (*Про судоустрій і статус суддів*, 2016). У згаданому Законі визначені певні особливості правового регулювання державної служби в системі правосуддя, які охоплюють: призначення на посаду державної служби; створення паралельно з Комісією, передбаченої Законом «Про державну службу», також Комісії з питань вищого корпусу державної служби в системі правосуддя; порядок проведення конкурсу на посади державної служби і оплати праці в системі правосуддя.

Призначення на посаду, зокрема, державних службовців, оплата праці та соціальні гарантії працівників апаратів місцевих, апеляційних судів, вищих спеціалізованих судів, ВСУ, секретаріатів Вищої ради правосуддя і Вищої кваліфікаційної комісії суддів, ДСА регулюються законодавством про державну службу з урахуванням особливостей, визначених Законом «Про судоустрій і статус суддів» (частина перша статті 150) (*Про судоустрій і статус суддів*, 2016).

Відповідно до частини другої статті 150 Закону «Про судоустрій і статус суддів» (*Про судоустрій і статус суддів*, 2016), при Вищій раді правосуддя діє Комісія з питань вищого корпусу державної служби в системі правосуддя, утворена відповідно до закону.

Комісія з питань вищого корпусу державної служби в системі правосуддя здійснює повноваження Комісії, визначені Законом «Про державну службу», щодо питань державної служби в системі правосуддя.

Особливості проведення конкурсу для призначення на посаду державних службовців в апаратах судів, органах та установах системи правосуддя визначаються Положенням, яке затверджується Вищою радою правосуддя за поданням ДСА (після консультацій з центральним органом виконавчої влади, що

забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби). Зазначене Положення встановлює особливості призначення на посаду державного службовця у випадках, визначених Законом «Про судоустрій і статус суддів» (частина третя статті 150).

Також, до особливостей державної служби у системі правосуддя можна віднести проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців в апараті судової влади. Зокрема, відповідно до ст. 44 Закону України «Про державну службу» (*Про державну службу*, 2015) керівник державної служби в апараті органу законодавчої та судової влади може проводити оцінювання результатів службової діяльності державних службовців з урахуванням особливостей проходження державної служби в апараті таких органів.

Відповідно до частини четвертої статті 150 Закону «Про судоустрій і статус суддів» (*Про судоустрій і статус суддів*, 2016), розмір посадового окладу працівника апарату суду, посада якого належить до найнижчої за умовами оплати праці посади державної служби, установлюється в розмірі, передбаченому законодавством про державну службу. Розмір посадових окладів інших працівників апарату суду збільшується на відповідний коефіцієнт пропорційно посадовим окладам працівників, посади яких належать до попередньої за умовами оплати праці посади державної служби в такому суді з урахуванням юрисдикцій державних органів.

Схема посадових окладів із визначенням коефіцієнтів для державних службовців судів, органів та установ системи правосуддя затверджується КМУ за поданням ДСА (частина шоста статті 150 Закону «Про судоустрій і статус суддів») (*Про судоустрій і статус суддів*, 2016)).

Ключовим органом системи правосуддя є Вища рада правосуддя. Згідно з ч. 3 ст. 27 Закону «Про Вищу правосуддя» від 21 грудня 2016 р. № 1798-VIII (*Про Вищу правосуддя*, 2016), керівник секретаріату цього органу та його заступники призначаються на посади та звільняються з посад Вищою радою правосуддя у

порядку, встановленому законодавством про державну службу, з урахуванням особливостей, визначених Законом «Про Вищу раду правосуддя».

Таким чином, при вирішенні питань правового регулювання проходження державної служби в системі правосуддя визначальними є положення частини четвертої статті 5, де визначені пріоритетність законодавства про судоустрій і статус суддів та обов'язковість врахування його особливостей.

Поміж тим, на нашу думку, в контексті нормативно-регуляторного спрямування варто приділити увагу й особливостям проходження державної служби в окремих державних органах, зокрема, в органах судової влади, описаних у розділі X Закону «Про державну службу» (*Про державну службу*, 2015). Про це свідчить стаття 91, дія якої, в тому числі, поширюється на керівників апаратів (секретаріатів) Конституційного Суду України, Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів, Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України. Керівники апаратів (секретаріатів) державних органів, зазначених вище, крім Керівника Секретаріату Конституційного Суду України, призначаються на посаду в порядку, визначеному законом, а керівники апаратів (секретаріатів) судів, органів та установ системи правосуддя - з особливостями, передбаченими законодавством про судоустрій і статус суддів. Згідно з ч.7 ст. 91 керівник Секретаріату Конституційного Суду України, його перший заступник та заступник призначаються на посади та звільняються з посад у порядку, визначеному Законом України "Про Конституційний Суд України".

Отже, як вбачається з наведених положень, законодавець наводить чіткий перелік адміністративних посад державних службовців в органах судової влади, які не очолюються державними службовцями і, при цьому, наділені повноваженнями щодо виконання функцій керівника державної служби стосовно інших державних службовців в цьому органі чи апараті.

Ряд науковців (Філіпповський, Кондик, Дерещ та ін., 2017) сходяться на думці, що посади керівників апаратів (секретаріатів) вводяться, щоб забезпечити єдність підходів Закону України «Про державну службу», за яких функції

керівника державної служби в органі може виконувати лише державний службовець (а не особа, що займає політичну посаду, і не є суддею тощо).

Стосовно керівника Секретаріату КСУ, то відповідно до ч. 3 ст. 44 Закону «Про Конституційний Суд України» від 13 липня 2017 р. № 2136-VIII, його призначає на посаду та звільняє з посади Суд за поданням Голови Суду. Кандидат на посаду керівника Секретаріату має відповідати кваліфікаційним вимогам, передбаченим Законом «Про державну службу» для осіб, які претендують на зайняття посади державної служби категорії «А», а також мати вищу юридичну освіту та стаж професійної діяльності у сфері права щонайменше 10 років.

Відповідно до ч. 4 ст. 44 Закону «Про Конституційний Суд України» (*Про Конституційний Суд України, 2017*), керівник Секретаріату має першого заступника, заступників, яких Суд призначає на посаду та звільняє з посади за поданням Голови Суду. Кандидати на посади першого заступника та заступників керівника Секретаріату мають відповідати кваліфікаційним вимогам, передбаченим Законом «Про державну службу» для осіб, які претендують на зайняття посади державної служби категорії «А».

Поєднуючи діяльнісний та регуляторний характер особливостей інституту державної служби, Ю. Юрченко (2013) зазначає, що апарат суду – це суб'єкти публічної адміністрації, державні службовці, які здійснюють свою діяльність згідно із законами України «Про судоустрій та статус суддів» та «Про державну службу». Вони разом з іншими суб'єктами публічної адміністрації забезпечують право фізичних і юридичних осіб на справедливе й гуманне адміністративне судочинство, однак не безпосередньо, а шляхом забезпечення суддям умов для ефективного здійснення судочинства .

Ми вважаємо, що кожен орган державної влади має державних службовців, своєрідність діяльності яких безпосередньо пов'язана зі статусом органу державної влади. Розглядаючи систему органів судової влади, основна особливість державної служби полягає, передусім, у тому, що державні службовці таких органів не здійснюють функції судової влади та не займаються

відправленням правосуддя. Діяльність працівників апаратів органів судової влади, які мають статус державного службовця, являє собою забезпечення належного обслуговування діяльності суддів по здійсненню правосуддя, а саме інформаційне, фінансове, матеріально-технічне забезпечення, вирішення організаційних питань, юридичне обслуговування.

Підходячи до даного питання з цього боку, може скластися враження, що діяльність інституту державної служби у системі правосуддя має другорядний характер. Проте, слід зазначити, що для більшості працівників апаратів здійснення своєї діяльності на відповідних посадах обумовлює необхідність високої кваліфікації в сфері юриспруденції, публічного управління та адміністрування, економіки тощо та наявність повної вищої освіти зі ступенем магістра (спеціаліста), а для окремих посад - юридичної освіти (ступінь не менше молодшого бакалавра), що, в свою чергу, нівелює другорядність такої діяльності. Проте, на жаль, законодавство про державну службу такої особливості не враховує. Через те, що значну частину державних службовців складають особи, які здійснюють свою діяльність в органах виконавчої влади, на нормативному рівні віддано перевагу регулюванню особливостей роботи державної служби саме в таких органах, як, наприклад, формування принципів, прав та обов'язків службовців, чи то аспекти проходження державної служби.

Наголошуємо, що інститут державної служби в системі судових органів покликаний забезпечувати реалізацію судовим корпусом його повноважень по здійсненню правосуддя, при цьому виконуючи свої професійні функції, при суворому дотриманні принципу незалежності суддів та вимог щодо невторчання у відправлення правосуддя. Даний аспект моделює взаємний зв'язок статусів судді та державного службовця апарату суду, тим самим вимагаючи чіткого розподілу працівників апаратів за категоріями. Доречним було б введення градацій за посадами державної служб в судових органах. На наш погляд, віднесення секретаря судового засідання, який має особливе процесуальне становище, до однієї категорії із секретарем суду, не є раціональним. Крім того, заслуговує на

увагу статус керівника апарату суду, його заступника, начальників структурних підрозділів, головних та провідних спеціалістів, консультантів та інших працівників апарату, умови праці яких не завжди є належними через об'єм навантаження. До того ж, рівень оплати праці, зокрема, працівників категорії «В», не є пропорційним до обсягу виконуваної роботи, економічних потреб та конкурентоспроможних заробітних плат на ринку праці.

Цілком погоджуємось із науковцями, які зазначають, що загальні вимоги, що висуваються до претендентів на обійняття вакантних посад державної служби в судових органах, збігаються із загальними вимогами – стажем, досвідом роботи, потребою у вільному володінні державною мовою, що висуваються до всіх державних службовців. Своєю чергою спеціальні вимоги є описом вимог до наявності у кандидата досвіду роботи у сфері забезпечення функціонування судової влади, освіти, знань, умінь, компетенцій, необхідних для ефективного виконання покладених на державного службовця повноважень. Такі спеціальні вимоги визначаються з урахуванням вимог спеціальних законів, які регулюють діяльність відповідного державного органу, положення про державний орган, завдань та змісту роботи, яку зобов'язаний виконувати державний службовець відповідно до положення про структурний підрозділ та посадової інструкції. Ці вимоги описуються з рівнем деталізації, достатнім для відбору осіб, які претендують на обійняття посад державної служби, з одночасним встановленням компонентів кожної такої вимоги. (Ярмакі, Бабчук, 2021).

На нашу думку, оскільки лєвова частка державних службовців судів мають повну вищу юридичну освіту не нижче ступеня магістра (спеціаліста), високу кваліфікацію та значний досвід роботи у сфері юриспруденції в системі органів судової влади - стаж у галузі права (зокрема, секретарі судового засідання, судові адміністратори тощо), то таким працівникам доречно було б на державному рівні забезпечити квоту не менше 10% від загальної кількості вакантних посад, при наявності у них наміру брати участь у доборі на посаду судді. Така законодавча

ініціатива сприяла б формуванню більш міцного та стабільного корпусу державної служби в апаратах судів.

Серед відмінностей, характерних досліджуваному інституту, можна виділити також систему особливих заходів державного захисту працівників апаратів судів, яка урегульована Законом України «Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів» (*Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів*, 1993), відповідно до якого для забезпечення безпеки працівників суду та їх близьких родичів, недоторканності житла, а також збереження їх майна з урахуванням конкретних обставин можуть застосовуватися відповідно до законодавства такі заходи:

- а) особиста охорона, охорона житла і майна;
- б) видача зброї, засобів індивідуального захисту і сповіщення про небезпеку;
- в) встановлення телефону за місцем проживання;
- г) використання технічних засобів контролю і прослуховування телефонних та інших переговорів, візуальне спостереження;
- д) тимчасове розміщення у місцях, що забезпечують безпеку;
- е) забезпечення конфіденційності даних про об'єкти захисту;
- є) переведення на іншу роботу, направлення на навчання, заміна документів, зміна зовнішності, персональних та/або біометричних даних, переселення в інше місце проживання.

До особливостей, які притаманні носіям статусу державного службовця в системі органі судової влади, можна також віднести нормативно визначене право на отримання службового житла працівниками апаратів судів, Державної судової адміністрації України та територіальних управлінь ДСА України і користування ним. Згідно з Положенням про порядок надання службового житла й користування ним судьями, працівниками апаратів судів, працівниками Державної судової адміністрації України та територіальних управлінь Державної судової адміністрації України, затвердженим наказом ДСА України від 22.12.2017

№ 1122 (2017), після призначення на посаду працівник апарату, працівник адміністрації, який потребує поліпшення житлових умов, забезпечується службовим житлом за місцем знаходження суду, територіального управління ДСА України відповідно.

Допускається надання службового жилого приміщення в іншому населеному пункті, що межує або знаходиться поблизу населеного пункту, де працює працівник апарату, працівник адміністрації, за умови наявності постійного транспортного сполучення між такими населеними пунктами.

Жилі приміщення, віднесені у встановленому порядку до числа службових, не підлягають приватизації. До того ж, службові жилі приміщення мають бути благоустроєними відповідно до умов даного населеного пункту, відповідати встановленим санітарним і технічним вимогам.

Відтак, ознайомившись із нормативною базою України, якою на даний час урегульована сфера державної служби в системі органів судової влади, ми вважаємо, що законодавство не враховує повною мірою особливостей роботи державних службовців в апаратах судів і в цілому, всієї галузі судової влади.

Переходячи до обґрунтування особливостей інституту державної служби в системі органів судової влади за наступним критерієм варто зауважити, що успішна діяльність держави в політичній, економічній, соціальній сферах, у сфері суспільних відносин багато в чому залежить від особового складу органів державної влади, від їх кадрового забезпечення.

Так, визнаючи на сучасному етапі розвитку людської цивілізації основним засобом організації життєдіяльності суспільства саме державу, яка за допомогою державного апарату реалізує властиві їй функції, великого значення в цьому напрямку набуває такий аспект її діяльності, як наповнення, забезпечення своїх органів управління відповідними кадрами, що повинно складати один з проявів державної політики в галузі управління (Кагановська, 2010, с. 13).

Як зазначає Михненко А. М., кадрове забезпечення – діяльність з відновлення трудових ресурсів, головний елемент управління людськими

ресурсами, необхідний чинник досягнення цілей суспільного розвитку. Кадрове забезпечення має дотримуватися певних вимог, зокрема: мати достатню гнучкість, щоб реагувати на потреби у людських ресурсах та у виконанні обов'язків перед державою й громадськістю; дотримуватися принципів високого професіоналізму та компетентності персоналу; сприяти справедливості та ефективності професійної діяльності; не бути заангажованим; бути простим і продуктивним у роботі та ін. (Ковбасюк, Трощинський, Сурмін, ред., 2010., с. 307 – 308).

Дещо в іншому аспекті поняття «кадрове забезпечення органів державної влади» розглядає Пархоменко-Куцевіл О. І., представляючи його, як комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінку і встановлення завчасно передбачених відносин з працівниками як у самому органі державної влади для подальшого просування по кар'єрних щаблях, так і поза його межами для нового найму тимчасових або постійних працівників. Після закінчення контрактних договорів або в разі невідповідності вимогам органів державної влади функції кадрового забезпечення також включають звільнення. Кадрове забезпечення органів державної влади – це системний механізм, спрямований на оновлення кваліфікованих кадрів в органах державної влади (Ковбасюк, Трощинський, Сурмін, ред., 2010., с. 307 – 308).

Аналізуючи такі інституціоналізовані групи осіб, як державні установи чи органи місцевого самоврядування, варто зупинитись на такій дефініції, як «кадрове забезпечення організації», яка являє собою систему кадрової роботи для досягнення мети діяльності організації, що розробляється та реалізується з урахуванням наявності у ній чинної системи взаємовідносин і відповідного рівня різних видів забезпечення (нормативно-правового, науково-інформаційного, організаційного, навчально-методичного та наукового, технологічного та ін.) (Чернишова, Гузій, Ляхоцький та ін., 2014., с. 66).

Науковці Золотарьов В. Ф. та Огурцова О. В. (2013, с. 334) звертають увагу на функцію кадрового забезпечення. Хоча вона і не відноситься до основних, та все ж відіграє чи не найголовнішу роль у роботі органів державного управління.

Діяльність державної влади безпосередньо залежить від її кадрів. Високий рівень їх кваліфікаційної підготовки та досвідченість необхідні не тільки для реалізації державницьких завдань, а й для формування позитивного ставлення та зміцнення довіри з боку населення до державної служби, що є неодмінним атрибутом демократичного суспільства. Кадрове забезпечення є ключовою проблемою державотворення.

Підґрунтям для кожної з вищезазначених дефініцій кадрового забезпечення слугує один з основних підходів до його реалізації або сукупність таких критеріїв чи то підходів.

Проте, слід наголосити, що до теперішнього часу кадрове забезпечення державного управління, місцевого самоврядування потребує суттєвого вдосконалення, що зумовлено низкою чинників, наведених науковцями, насамперед: недосконалістю нормативно-правової бази з питань кадрового забезпечення сфери державного управління; нестабільністю складу, недоліками в доборі, використанні й утриманні управлінських кадрів та порушенням принципу наступності в роботі; непрозорістю діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в кадровій сфері; серед іншого, корумпованістю, недотриманням вимог щодо політичної нейтральності; недостатнім рівнем професіоналізму та адміністративної культури державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, недосконалістю системи їх підготовки та недостатністю ресурсного забезпечення цього процесу; непрестижністю державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, низьким рівнем соціальної мотивації та соціального захисту державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; відсутністю цілісної кадрової системи та нерозвиненістю інститутів професіоналізації системи державного управління; недосконалістю громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів державної влади, органів місцевого самоврядування, критеріїв та механізму об'єктивної оцінки їх роботи (Ковбасюк, Ващенко, Сурмін, ред., 2012b, с. 55).

У практичній площині трудові ресурси кожного органу державної влади є його чи не найголовнішою цінністю, від якості добору та ефективності використання якого безпосередньо залежать результати діяльності установи в цілому.

Політичні зміни, зміни в суспільстві зумовили перехід до гнучкої системи управління, яка вимагає задоволення зростаючої потреби громадян у швидкій і оперативній концентрації кадрового потенціалу публічного адміністрування на високотехнологічних, модернізаційних, інтерактивних напрямках. У системі взаємовідносин «працівник – роботодавець» відбувається зміна ролі керівників і фахівців усіх рівнів. Зазначені потреби на практиці вимагають наявності висококваліфікованого персоналу, що має не тільки професійну, а й відповідну психологічну підготовку. Крім того, творчий, інноваційний підхід залежить від створення умов високої мотивації персоналу до праці. Отже, роль кадрового забезпечення суб'єктів публічного адміністрування при прийнятті адміністративних рішень, наданні встановлених законами адміністративних послуг стрімкими кроками виходить на передній план у публічному адмініструванні. Доцільним є посилення значення соціальної складової управління в аспекті задоволення потреб персоналу і розширення участі професійних кадрів в управлінні та організації їх діяльності.

Одним із головних завдань законодавства про державну службу є точне встановлення прав та обов'язків державних службовців, створення відповідних умов для їх продуктивної діяльності, а також правової та соціальної захищеності.

З огляду на норми чинного законодавства правовий статус державного службовця включає його основні права та обов'язки, підпорядкування та виконання наказів (розпоряджень), доручень, порядок доведення до відома службовця інформації або документів, аспекти політичної неупередженості та захист права на службу державі. Визначені Законом України «Про державну службу» (2015) норми правового положення державних службовців

кореспондують з приписами Основного Закону України, а також рекомендаціями (стандартами) міжнародних організацій (Ради Європи, ОЕСР).

Науковці підкреслюють, що правовий статус державного службовця, по-перше, зумовлений реалізацією громадянами права на державну службу та права на працю; по-друге, регламентується через призму законодавства про державну службу та трудового законодавства; по-третє, виступає правовим базисом правосуб'єктності державного службовця; по-четверте, його ядром виступає система прав, гарантій, обов'язків та відповідальності; по-п'яте, включає систему обмежень (заборон), відповідно до законодавства (Костюк, 2018., с.137).

Загалом, державна служба та юридичний статус її посадових осіб у різних сферах державотворення має багато спільних рис. Проте, все ж таки у науковому пошуку можна відокремити деякі особливості правового статусу державних службовців органів судової влади, адже державна служба таких органів є своєрідною ланкою доступу громадян до правосуддя задля захисту своїх прав та свобод.

Виходячи із аналізу Золотарьової Я., правовий статус державних службовців судових органів передбачає, по-перше, наявність владних повноважень як внутрішньо-організаційного, так і зовнішнього характеру; по-друге, можливість виступати в межах своєї компетенції від імені держави під час здійснення нагляду за додержанням і правильним застосуванням законів органами державної влади та органами місцевого самоврядування, фізичними та юридичними особами, підприємствами, установами та організаціями; по-третє, наявність встановлених обмежень як під час вступу на державну службу, так і під час її проходження; по-четверте, наявність гарантій соціально-правового захисту; по-п'яте, підвищену відповідальність як за власні дії, так і за діяльність (бездіяльність) підлеглих їм працівників (Золотарьова, 2015 а, с.82).

На думку Шевченко А. (2019), правовий статус державного службовця в судовій системі становить сукупність встановлених законодавчими нормами функцій, повноважень, прав і обов'язків, правових обмежень, етичних стандартів

у сукупності з підставами та порядком виникнення їхньої службової правосуб'єктності, а також юридичної відповідальності в аналізованій сфері. Важливість зазначеної проблематики зумовлена тим, що на державних службовців судової системи покладено низку зобов'язань у сфері державної політики, основна мета яких – забезпечення справедливості, а саме: правового захисту прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб, оскільки боротьба за справедливість нині відбувається майже в усіх основоположних сферах життєдіяльності суспільства. Запобігання порушенням і припинення порушень прав і свобод громадян, а також їх відновлення є важливим актуальним чинником, який допоможе формувати правову свідомість громадян.

Доктор наук О. Легка підкреслює, що правовий статус державних службовців судових органів визначено законами України «Про державну службу», «Про судоустрій та статус суддів». Проте державна служба в судових органах не зводиться лише до виконання завдань і функцій, передбачених Законом України «Про судоустрій і статус суддів». Вона є складним державно-правовим і соціальним інститутом, який встановлює і регулює відносини держави із працівниками суду; охоплює формування управлінських, процесуальних і соціально-психологічних основ діяльності державного апарату; побудову та правовий опис ієрархії посад; виявлення, підбір, підготовку, розвиток, просування, оцінку, стимулювання та відповідальність державних службовців. Дослідниця наводить перелік основних ознак, що визначають особливості адміністративного-правового статусу державних службовців судових органів: державні службовці судових органів здійснюють діяльність на державній службі; виконують практичні функції держави щодо здійснення судового нагляду за додержанням законів в Україні; виконують завдання, спрямовані на зміцнення правопорядку та захист від неправомірних посягань. Статус державного службовця судового органу є родовим поняттям такої категорії, як правовий статус державного службовця органу публічної адміністрації ([Легка, 2020, с.119-120).

Отже, поєднання визначених законом прав, обов'язків державних службовців та інших правових інститутів, що встановлюють їх статус, формулює правове положення працівників апаратів органів судової влади.

На наш погляд, правовий статус державних службовців в системі органів судової влади не повною мірою унормований в чинному законодавстві. Наразі наявною є узагальнююча регламентація даного інституту без урахування певних особливостей, які суттєво вирізняють такий статус від правового положення державного службовця в інших сферах. Вбачається за необхідне виділити права та обов'язки, а також інші правові аспекти працівників органів судової системи в окремий нормативно – правовий акт задля реалізації важелів ефективного публічного управління.

Аналізуючи роботу органів судової влади, зокрема, судових установ, увагу вчених привертають управлінські процеси, які відбуваються в суді у форматі певного конкорду, тобто узгодженості двох ліній управління.

Справедливе судочинство та належний захист прав і свобод людини можливі не лише за наявності досконалого процесуального законодавства, а й судового управління (адміністрування), тобто організації роботи судової влади. (Кібець, 2017). При цьому, судова система характеризується наявністю специфічних принципів організації та діяльності (Дудченко, 2015, с.6).

Адміністративними повноваженнями в суді наділені голови судів та їх заступники. До того ж, до категорії посадових осіб, які мають юридично встановлений комплекс прав та обов'язків стосовно організаційного керівництва судом також належать керівники апаратів судів та їх заступники.

Так, науковець Штогун С. Г. (2006 а, с.7) відмічає, що, поклавши на голів місцевих судів обов'язок здійснювати організаційне керівництво діяльністю суду, законодавець по-різному бачить форми його здійснення в цивільному, кримінальному та адміністративному судочинстві. Основними причинами такого різноманітного підходу є відсутність чіткого розмежування питань організації роботи суду та проблем судочинства або судового процесу.

Аналізуючи роль керівника апарату суду, як організатора, вбачаємо, що його основним завданням, як посадової особи, є належне організаційне забезпечення суду, суддів та судового процесу, тобто створення умов для виконання місії суду (тобто його завдання) – здійснення судочинства та захисту прав громадян (USAID, 2016). При цьому усі працівники апарату суду перебувають в організаційній та правовій залежності від керівника апарату суду, оскільки саме даний судовий адміністратор виступає їх роботодавцем, вправі надавати вказівки та розпорядження у вигляді наказів, тобто здійснює загальне управління апаратом судової установи. Проте, голова суду контролює, серед іншого, ефективність діяльності апарату суду, яким управляє керівник апарату.

За визначенням науковців, управління є функцією організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує реалізацію мети і підтримку режиму діяльності, сталість і розвиток певних структурних елементів (Ковбасюк, Трощинський, Сурмін, ред., 2010. с.722). Отже, здійснюючи дану функцію, судові управлінці виступають основною рушійною силою, яка забезпечує організацію роботи судової влади.

Управління є складним явищем, тому в науковій літературі часто трапляються дослідження окремих його аспектів: функціонального, процесуального, суб'єктно-об'єктного, загального. Їх узагальнення дає можливість створити певне уявлення про сутність управління (Ковбасюк, Трощинський, Сурмін, ред., 2010, с.723). Слід погодитись із дослідниками, які в етимологічному розумінні окреслюють термін «управляти», що визначає наступне: «1) спрямовувати діяльність, роботу кого-небудь, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось, керувати; 2) користуватися кермом та іншими регулювальними пристроями, спрямовувати рух, хід, роботу чого-небудь. Спрямовувати хід, перебіг якогось процесу, впливати на розвиток, стан чого-небудь» (Бусел, В.Т. ред., 2005, с. 1511).

На думку науковця Стрижака А.А. (2004с, с.35), управлінські відносини у галузі правосуддя - свідомі, вольові, стійкі, організаційно-владні зв'язки, що

складаються між уповноваженими посадовими і службовими особами органів чи судової влади та працівниками судової системи, а також іншими уповноваженими державою суб'єктами (державною судовою адміністрацією) в процесі здійснення діяльності з організації та забезпечення здійснення правосуддя в державі.

Поняття «судове управління» включає як діяльність з організаційного керівництва судами, так і організаційне забезпечення судів. Воно більш широко охоплює всі напрямки управлінської діяльності у судовій сфері і варте законодавчого закріплення. Крім дефініції «судове управління», часто вживається поняття «судове адміністрування». На думку Обрусної С.Ю. (2010 b) , вони є тотожними, оскільки термін «адміністрація» у перекладі з латини означає «управління», а словосполучення «адміністративне право» цілком закономірно трактують як «управлінське право».

Погоджуємось із Дудченком О.Ю. (2015, с .14, 15) , який вважає, що природу управлінських процесів, що відбуваються в суді, більш точно передає поняття «адміністрування в суді», яке означає цілеспрямовану практичну діяльність осіб, які займають адміністративні посади в певному суді, що передбачає керування конкретним, окремим елементом судової системи (судом), і полягає в технологічному процесі підготовки, прийняття і виконання управлінських рішень, спрямованих на забезпечення належного функціонування суду з метою забезпечення ефективного здійснення правосуддя.

Вдаючись до порівняння досвіду України щодо персональної відповідальності судових управлінців, знаходимо спільні риси, а саме у більшості країн Заходу відповідальність за поточне управління роботою суду, включаючи управління роботою персоналу, покладається на судових адміністраторів (така схема діє в країнах Північної Америки і Скандинавії, в Фінляндії, Нідерландах і Німеччині) (Fabri, 2005).

Підводячи підсумок характеристикам управлінських процесів в суді, підтримуємо думку про те, що запорукою ефективного адміністрування в суді є злагоджена співпраця судових адміністраторів, тоді як основою ефективного

адміністрування в суді є наявність у судових адміністраторів управлінських знань і навичок публічної діяльності.

Судові адміністратори насамперед мають бути беззаперечними лідерами у колективі. Лідер - це член групи, який добровільно визнає за собою найбільшу міру відповідальності в досягненні основних цілей установи, тобто значно більшу, ніж того вимагають формальні розпорядження або загальноприйняті норми. Визначальні компетенції судових адміністраторів суду ґрунтуються на взаємних відносинах, об'єктивній комунікації, спільному управлінні, делегуванні повноважень та однаковому визначенні бачення.

Формування консенсусу між судовими адміністраторами є ключовою умовою успішного і ефективного судового адміністрування. Від їх злагодженої управлінської політики залежить покращення функціонування суду та відповідно підвищення рівня довіри громадян (Українське право, 2017). Відтак, на наш погляд, більш чітке окреслення взаємодії адміністративного корпусу суду, незалежність в деяких сферах організаційної діяльності керівника апарату, унормовані законодавчо, сприятимуть його зосередженню на більш ефективному впровадженні нових людиноорієнтованих послуг для відвідувачів суду та компенсуватимуть час голови суду на здійснення, між іншим, представницьких функцій та відправлення правосуддя.

Вирізняючи інститут державної служби системи органів судової влади за ознаками управління, з нашої точки зору, необхідно зосередити детальну увагу саме на адмініструванні корпусу державної служби, яке створює умови для здійснення злагодженого процесу організаційного забезпечення відправлення правосуддя та має певні особливості. Відтак, оскільки державна влада в Україні здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову, тому найбільш доцільно і змістовно визначати судове адміністрування як різновид соціального управління. Соціальні системи управління відзначаються найскладнішою, ієрархічно організованою структурою управління. Соціальне керування поєднує в собі ознаки державного управління і самоуправління та

включає діяльність з організаційного управління судами, організаційного забезпечення функціонування судів відповідно до Конституції і законів України. Інакше кажучи, судове адміністрування - це організація та координація роботи суду [Судове адміністрування: ключові моменти// Українське право (*Українське право*, 2017).

Отже, суд, який, окрім суддівського корпусу, налічує численний апарат, що здійснює організаційне забезпечення роботи судової установи, як і будь – який державний орган потребує ефективного управління в особі компетентних судових адміністраторів.

Правосуддя є лише одним з компонентів реалізації судової влади, оскільки її здійснення є ширшим за справляння правосуддя. Судова влада реалізується у діях суду, безпосередньо не пов'язаних з розглядом справ, які, утім, мають велике соціальне значення, зокрема здійснення організаційних та інформаційно-аналітичних функцій. До комплексу дій, що належать до вказаних функцій та позначаються терміном “організаційне забезпечення діяльності судів”, входять створення судів, кадрова робота тощо (Обрусна, 2010а, с. 58).

Організаційне забезпечення судів є реалізацією дій щодо задоволення потреб судової системи, надання їй достатніх матеріальних засобів здійснення функцій з відправлення повного і незалежного правосуддя в державі. Організаційне забезпечення судів є складовою судового управління (Стрижак, 2004с, с. 29).

Одним з ключових елементів системи управління в суді є управління персоналом суду. Апарат суду є допоміжним інститутом органу, що здійснює правосуддя (Терновенко, 2013,с. 164). Ключовою фігурою в організації 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 на довіру громадян до суду впливають не тільки результати вирішення справ, а й враження від комунікації із працівниками суду. Важливо пам'ятати, що якість судового

адміністрування може впливати на загальне сприйняття справедливості судового розгляду (*USAID*, 2016, с. 118).

Частиною 3 статті 155 Закону України «Про судоустрій та статус суддів» (2016) визначено правовий статус керівника апарату суду, який несе персональну відповідальність за належне організаційне забезпечення суду, суддів та судового процесу, функціонування Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи, інформує збори суддів про свою діяльність. Збори суддів можуть висловити недовіру керівнику апарату суду, що має наслідком звільнення його з посади.

Головним завданням судового адміністратора є управління апаратом суду, а саме забезпечення його самоорганізації за допомогою відповідних методів, способів, технологій, процедур прийняття рішень. Основою же 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 (*USAID*, 2016, с. 111).

Варто зазначити, що саме на керівника апарату суду законом покладено обов'язок щодо призначення на посаду та звільнення з посади працівників апарату суду, застосування до них заохочень та накладання дисциплінарних стягнень. Цікавим є те, що він очолює апарат, до складу якого входять державні службовці, працівники, які виконують функції з обслуговування, робітники, а також патронатні службовці (помічники суддів), добір яких здійснюється безпосередньо суддею.

До повноважень керівника апарату відноситься вжиття заходів щодо належного інформаційно-нормативного забезпечення діяльності суду; здійснення організаційного забезпечення ведення діловодства, судової статистики, обліку та збереження судових справ, належного ведення архіву, кодифікації та роботи бібліотеки суду; проведення службових нарад з керівниками структурних підрозділів та іншими працівниками; організація та забезпечення розроблення і подання на затвердження у встановленому порядку структури і штатної

чисельності апарату суду, розробка та затвердження локальних нормативних документів, організаційно – розпорядчих актів тощо.

Нині керівник апарату суду не підпорядкований, а підконтрольний голові суду. Такий підхід уможливив вивільнення суддів від виконання управлінських функцій, які відволікають від безпосередньої діяльності зі справляння правосуддя (Погорецький, Яновська, 2015., с. 209).

Проте у зв'язку з цим виникають запитання щодо методики контролю за роботою адміністративної ланки з боку голови суду. Серед існуючих форм контролю є такі: визначення комплексу показників (ознак) ефективного управління; налагодження регулярного надходження інформації, звітів про стан вирішення управлінських питань; застосування методу спостереження, інтерв'ювання тощо (Голосніченко, Соломон, ред., 2010, с. 49).

Крім того, слід акцентувати увагу також на такому суб'єкті владних повноважень, як Державна судова адміністрація України.

Відповідно до ст. 151 Закону України “Про судоустрій і статус суддів” (2016) Державна судова адміністрація України є державним органом у системі правосуддя, який здійснює організаційне та фінансове забезпечення діяльності органів судової влади у межах повноважень, установлених законом.

До повноважень ДСА передано забезпечення належних умов діяльності судів, вивчення кадрових питань апарату судів, забезпечення необхідних умов для підвищення кваліфікації працівників апарату судів тощо.

До того ж, згідно зі ст. 155 вищевказаного Закону керівника апарату місцевого суду, його заступника призначає за погодженням голови відповідного суду на посаду та звільняє з посади начальник відповідного територіального управління Державної судової адміністрації України, а керівників апаратів апеляційного суду, вищого спеціалізованого суду, Верховного Суду, їх заступників призначає за погодженням голови відповідного суду на посаду та звільняє з посади Голова Державної судової адміністрації України.

У наш час в суспільстві відбуваються постійні зміни, крім того, значним трансформаційним поштовхом є технологічний прогрес, що визначається у запровадженні «Електронного суду», Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи, відповідальність за належне функціонування якої покладена на керівника апарату суду. Відтак, судові адміністратори, з метою підтримання високих стандартів, ефективного вирішення поставлених завдань та покращення рівня організації діяльності суду повинні прямувати до подальшого вдосконалення судової установи, шукати нові підходи та методики щодо організації роботи, як суду в цілому, так і його апарату, а також підвищення кваліфікації персоналу.

Таким чином, організаційне управління судами та організаційне забезпечення функціонування судів вимагає повноти нормативного регулювання діяльності судових адміністраторів, зокрема щодо використання інноваційних підходів в судовому адмініструванні, а також удосконалення системи співвідношення та підпорядкування між органами управління в судовій системі.

Відводячи окрему позицію характеру та умовам діяльності інституту державної служби, зауважимо, що даний критерій можна сприймати, як об'єднуючий у всіх сферах служби. Адже діяльність державного службовця складна, багатогранна і відповідальна. Її характеризує ряд наступних особливостей, відображених на рис.2.2:

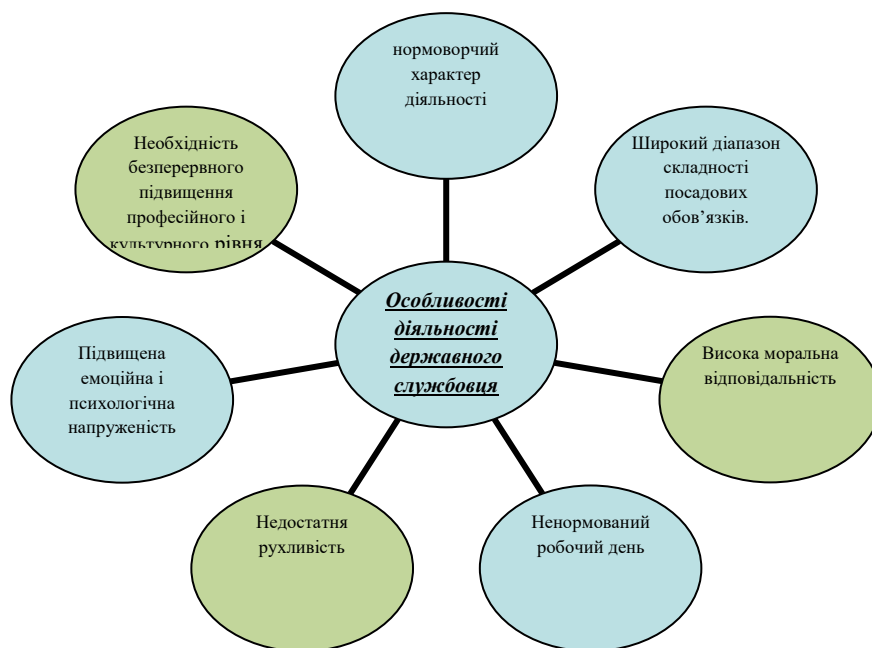


Рис.2.2 Особливості діяльності державної служби

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу (Круп'як, ред., 2012)

1) Нормотворчий характер праці зумовлений призначенням державного службовця, місцем державної служби у суспільному поділі праці. Зокрема за Довідником типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців» державні службовці мають «брати участь у підготовці проектів нормативних і організаційно-методичних документів, проведенні експертизи документів, що стосуються відповідного напрямку роботи підрозділу, та підготовці інформації про результати цієї роботи».

2) Широкий діапазон складності посадових обов'язків - це обумовлено комплексом функцій, які виконують державні службовці: аналітичних, організаційно-управлінських, інформаційних, планово-економічних, нормо-проектних, комунікативних та контрольно-наглядових. Інтенсивні контакти з різними людьми. Соціальна спрямованість діяльності державного службовця, зокрема, проявляється в тому, що він працює для людей і серед людей. Незалежно від займаної посади кожний державний службовець спілкується в органі управління чи органі самоврядування зі своїм керівництвом, з колегами посади

такого ж рівня, з підлеглими, з іншими підрозділами. Згідно з посадовими обов'язками державні службовці співпрацюють з численними зовнішніми організаціями, засобами масової інформації, громадськими організаціями, вони також приймають громадян в особистих справах.

3) Висока моральна відповідальність зумовлена призначенням державного службовця. Він покликаний забезпечувати і захищати права, свободи й інтереси людей. Будь-яка помилка в рішеннях і діях державного службовця не залишається непоміченою, тому він постійно відчуває моральну відповідальність перед суспільством.

4) Не нормований робочий день. Працю державного службовця неможливо точно пронормувати. Для виконання невідкладної і непередбаченої роботи за розпорядженням керівника державний службовець зобов'язаний з'явитися на службу у вихідні, святкові та неробочі дні, він також може бути відкликаний зі щорічної або додаткової відпустки.

5) Недостатня рухливість. Більшу частину робочого дня службовці проводять за письмовим столом у вимушено одноманітній позі. Це утруднює кровообіг, обмінні процеси в організмі, негативно впливає на продуктивність праці.

6) Підвищена емоційна і психологічна напруженість є закономірним наслідком складності й різноманітності виконуваних функцій, динамізму в роботі, відповідальності.

7) Необхідність безперервного підвищення професійного і культурного рівня - це об'єктивна умова успішної діяльності кожного державного службовця. Динамізм суспільного життя вимагає перманентно оновлювати і поповнювати знання, збагачувати світогляд. (Круп'як, ред., 2012, с.26-28).

Серед особливостей інституту державної служби у такому органі системи судоустрою, як Вища кваліфікаційна комісія суддів України, що визначають певною мірою характер діяльності ВККС, можна виділити приписи ч.9 ст. 94 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» (2016), якою передбачено, що

члени даного органу, серед яких згідно з ч.3 цієї ж статті є державні службовці, повинні у своїй діяльності та поза її межами дотримуватися найвищих стандартів етичної поведінки, у тому числі принципів та правил етики, які застосовуються до суддів. Тобто вони мають бути прикладом неухильного додержання вимог закону і принципу верховенства права, додержання високих стандартів поведінки з метою зміцнення довіри громадян у чесність, незалежність, неупередженість та справедливість. На наш погляд, підвищені вимоги до етичних стандартів повинні розповсюджуватись на всіх державних службовців органів судової влади (секретаріати та апарати), адже вони є невід'ємною частиною системи правосуддя та формують загальне враження громадськості та ступінь лояльності до судової гілки влади в цілому.

Підкреслюючи вищевикладене, зазначимо, що розгалуження особливостей інституту державної служби в системі органів судової влади за запропонованими нами критеріями дає підстави зробити висновок про наступне. Законодавцем не враховано повною мірою особливостей роботи державних службовців в системі органів судової влади. Підхід до регламентації даного інституту носить узагальнюючий характер, без урахування властивостей, які суттєво вирізняють такий статус від правового положення державного службовця в інших сферах. Не виділені права та обов'язки, а також інші правові аспекти працівників органів судової системи в окремий нормативно – правовий акт або шляхом доповнення розділу X Закону України «Про державну службу» задля реалізації важелів ефективного публічного управління. Наявна прогалина в окресленні взаємодії адміністративного корпусу судових органів та виокремленні чітких дій керівників апаратів, яких варто наділити незалежністю в деяких сферах організаційної діяльності, використанні інноваційних підходів в судовому адмініструванні та удосконаленні системи співвідношення та підпорядкування між органами управління в судовій системі. Крім того, з урахуванням особливостей проходження служби в органах судової влади та специфіки реалізації функцій правосуддя, варто доповнити законодавство механізмом відзначення державних

службовців, які мають значний стаж у галузі права та високі кваліфікаційні характеристики.

Висновки до 2 розділу

У даному розділі дисертаційного дослідження глибоко вивчено та проаналізовано інституційну спроможність і системні характеристики державної служби в органах судової влади. Дослідження дозволило виявити проблемні аспекти в організації та кадровому забезпеченні, а також сформулювати конкретні пропозиції щодо їх вирішення. Також результати аналізу дозволяють зробити низку важливих висновків щодо ролі, структури, проблем та перспектив розвитку цього інституту.

Здійснено ідентифікацію та розмежування ключових понять. Насамперед, чітко розмежовано поняття «судова система» та «правосуддя», підкресливши, що вони не є тотожними. Судова система - це сукупність органів, які реалізують функції судової влади, тоді як правосуддя - це безпосередня діяльність з розгляду і вирішення судових справ. У цьому контексті державна служба відіграє критично важливу роль у публічному адмініструванні та забезпеченні ефективності функціонування судової системи, що є необхідною передумовою для належного здійснення правосуддя.

Встановлено фрагментарність чинного законодавчого регулювання щодо специфіки судової державної служби. Запропоновано шляхи його оновлення з метою усунення існуючих прогалин. Зокрема, внесено пропозицію щодо теоретичного розмежування «державної служби в системі органів судової влади» та «державної служби системи правосуддя», що дозволить більш точно визначити її функціональний вимір.

Проаналізовано та розкрито дефініцію «організаційне забезпечення судів», обґрунтовано її прямий зв'язок з інститутом державної служби. Визначено, що організаційне забезпечення включає фінансові, матеріально-технічні, кадрові,

інформаційні та організаційно-технічні заходи, спрямовані на створення умов для повного та незалежного здійснення правосуддя. У цьому процесі ключову роль відведено державній службі Державної судової адміністрації України.

Досліджено структуру та функціональні обов'язки апаратів та секретаріатів судових інституцій, а також апаратів Вищої ради правосуддя (ВРП), Вищої кваліфікаційної комісії суддів (ВККС), Державної судової адміністрації (ДСА). Встановлено, що державна служба в цих органах відіграє провідну роль в організаційному забезпеченні судової влади. Водночас виявлено слабкі місця в управлінні персоналом, зокрема, нестачу кваліфікованих кадрів, їхню трудову перевантаженість та брак досвіду, що негативно впливає на загальну ефективність та професійність роботи апарату суду та на ефективність діяльності судової системи в цілому.

Запропоновано розглядати державну службу в апараті судових органів як окремий вид та рід, що є спеціалізованою судовою державною службою. Через порівняльний аналіз, діяльність державних службовців у судовій системі віднесено до практичного виконання завдань і функцій держави, спрямованих на забезпечення прав і свобод громадян. Крім того, на основі категорії «векторності» запропоновано новий підвид у класифікації державної служби — орієнтовно-забезпечувальна (судова) державна служба, що підкреслює її специфічний характер.

Проаналізовано та деталізовано правовий статус державних службовців судових органів, виходячи з таких критеріїв, як нормативно-регуляторне закріплення, аналіз кадрового забезпечення та управлінських ознак. Розкрито особливості проведення конкурсів, оцінювання службової діяльності, проходження служби, заходів державного захисту та отримання службового житла. Проаналізовано права та обов'язки державних службовців, а також питання їх соціальних гарантій. Встановлено, що престиж, статус і репутація державної служби є ключовими факторами для залучення професійних кадрів.

Визначено та наведено ключові характеристики термінів «кадрове забезпечення», «правовий статус державних службовців судових органів» тощо.

Досліджено роль керівника апарату суду як судового адміністратора та проведено порівняльний аналіз його функцій із повноваженнями голови суду, що дозволило визначити ключові відмінності в управлінських процесах.

Через аналіз судового контролю, який є одним із найважливіших механізмів підзвітності публічного управління, розглянуто державну службу як інструмент прозорості та підзвітності. Доведено, що ефективний судовий контроль є індикатором високої інституційної спроможності держави, а якість та професіоналізм державних службовців у судах безпосередньо впливають на цю спроможність. Їх робота створює передумови для реалізації судових рішень та захисту прав громадян, що, у свою чергу, зміцнює довіру до державних інститутів. Встановлено, що державні службовці суду є не просто допоміжним персоналом, а повноцінними учасниками процесу судового контролю, позаяк їх діяльність забезпечує його функціональність та легітимність, що робить роль державних службовців незамінною для забезпечення законності та правопорядку в державі.

Обґрунтовано важливість державних соціальних гарантій, статусу, репутації та престижу державної служби судових інституцій. Доведено, що підвищення рівня сервісних функцій суду та ефективна зовнішня комунікація є ключовими факторами для створення нової державної служби, яка задовольнятиме потреби як самих державних службовців, так і фізичних та юридичних осіб як споживачів послуг. Визначено, що реалізація цих заходів вимагає внесення законодавчих змін для усунення виявлених прогалин. Результати дослідження створюють міцну теоретичну базу та закладають науково-практичну основу для подальшого вдосконалення інституту державної служби в органах судової влади, його реформування та модернізації, що сприятиме підвищенню ефективності, професійності та авторитету всієї системи правосуддя України.

Результати досліджень, викладені в цьому розділі, висвітлено у таких публікаціях автора: «The role of the institute of the state service in organizational providing activities of Ukrainian judicial authorities» (Hladunova, 2018b); «Судове адміністрування як специфічний різновид публічного управління» (Гладунова, 2018a); «Судовий контроль як специфічний вид контролю у сфері публічного управління» (Гладунова, 2018b); «Кадрове забезпечення публічного адміністрування: від теорії до практики» (Гладунова, 2020a); «Управлінські процеси в суді: стратегічні завдання та протиріччя» (Гладунова, 2020c); «Моделювання нової державної служби в апараті суду» (Гладунова, 2020b); «Основні особливості правового статусу державних службовців органів судової влади» (Гладунова, 2021e).

РОЗДІЛ 3

ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В СИСТЕМІ СУДОВОЇ ВЛАДИ

3.1. Зарубіжний досвід публічного адміністрування державної служби в судовій владі

Публічне адміністрування представляє собою складний процес взаємодії двох сторін: тієї, хто управляє; і тієї, ким управляють, в яких важливу роль відіграють зворотні зв'язки (Чернов, Воронкова, Банах & ін. ред., 2016, с. 75).

Правильний добір ефективних кадрів, практичне навчання, безперервний розвиток та раціональне використання персоналу, просування по службі, достойна оплата праці, соціальне забезпечення та, чи не найголовніше, збереження професійних кадрів належать до невід'ємних складових елементів кадрової політики.

Від того, наскільки ефективно і з урахуванням перспектив розвитку здійснюється кадрове забезпечення органів державного управління, залежить оптимальність функціонування всієї системи державного управління. Від якості комплектування державних службовців залежить не лише забезпечення функціонування, але і майбутнє України.

Головною функцією кадрового забезпечення державного управління є залучення кадрів, що дає можливість добирати на роботу найбільш висококваліфіковані кадри. Залучення кадрів є провідною складовою кадрового забезпечення і безпосередньо впливає на майбутній потенціал державної служби, адже від залучення якісних фахівців у галузі державного управління залежить його якість (Кагановська, 2010b, с.46-с.47).

Українська державна кадрова політика як складова зовнішньої і внутрішньої політики держави та засіб її реалізації має формуватися в межах державної політики загалом і не повинна бути розрахованою лише на кадрове забезпечення

актуальних завдань реформування держави, а враховувати одночасно і теперішній, і майбутній соціально- економічний та політичний стан суспільства. Головною і стратегічною метою кадрової політики є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей держави. Отже, потрібно забезпечити такий кадровий процес, який сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфери суспільства (Витко, 2004, с. 159).

Дедалі гостріше постає питання формування якісно нової генерації управлінських кадрів – державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування, свідомо орієнтація та фаховий рівень яких відповідали би потребам часу, прагненням, сподіванням і вимогам українського народу до системи адміністративного забезпечення державного управління (Кальниш, 2003, с. 160).

Формування нової генерації публічних службовців засновується на тому, що ефективне публічне адміністрування вимагає від державних службовців відповідних компетентностей, опанування різними видами управлінської діяльності, орієнтації на забезпечення публічних інтересів, прав та свобод громадян (Чернов, Воронкова, Банах & ін. ред., 2016, с.96).

Підбір, підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів, формування їх національного світогляду, політичної, управлінської, правової, морально-етичної культури, економічних знань, планування кар'єри, соціально-правового захисту, інформаційно-технічного забезпечення, здійснення контролю за їх діяльністю повинні відповідати принципам кадрової політики країни (Олуйко, 2001, с. 8-9).

Для прикладу, у Франції існують різні форми навчання: курси підвищення кваліфікації; навчання, пов'язане з просуванням працівників державного апарату на службі (підготовка до професійних конкурсів чи конкурсів, які організуються для тих, хто проходить службу на певній посаді, з метою підвищити чин чи перейти до іншого корпусу); удосконалення професійної підготовки, коли працівник для самостійних занять чи наукових розробок, що є суспільно

корисними, тимчасово відраховується зі служби до резерву чи отримує відпустку для підвищення кваліфікації (Яшина, 2010). Дослідники цієї проблематики зазначають, що сьогодні у Франції зростаюче значення приділяється навчанню державних службовців на безперервній основі із наголосом на необхідності освітньої діяльності протягом всього професійного життя. Ця діяльність має на меті супровід процесу змін та допомогу в адаптації до розвитку фахового профілю та управлінського середовища в цілому: адаптації до посади, зміни професійного профілю, набуття нових компетенцій (Ковбасюк, ред., 2010).

З нашої точки зору, фактор безперервності навчального процесу можна розцінювати, як не тільки засіб соціального зростання, але і як інструмент модернізації державної служби в інтересах персоналу.

Проте в Україні на сьогоднішній день залишається проблематичним питання низького рівня зацікавленості кадрів у підвищенні якості своєї роботи, задоволенні працею. Його вирішення можливе за умов створення, на підставі зарубіжного досвіду, нового мотиваційного механізму, як стимулюючого, так і такого, що ставить працівника перед необхідністю постійного оновлення своїх професійних знань, умінь та навичок. Рівень кваліфікації, компетенції, ділові якості повинні бути безпосередньо пов'язані з просуванням по службі, розміром заробітної плати тощо. Професійна підготовка з використанням новітніх технологій, підвищення кваліфікації кадрів в сфері публічного адміністрування мають бути безпосередньо інтегровані у їх професійну діяльність та службову кар'єру, для цього вкрай необхідною є розробка законодавчо обґрунтованої стратегії держави.

Державний апарат як предмет дослідження та реформування завжди займав центральне місце в державно-правових роботах в зв'язку з його функціональним призначенням. На думку Грінівецької (1999, с.27), державна служба забезпечує прогресивну участь найбільш здібних управлінців, кращих громадян суспільства у вирішенні тих завдань, які стоять перед суспільним розвитком і виражаються у функціях держави. У координаційному аспекті, державна служба - сукупність

організаційної (системи державних органів, на які Конституцією і законами України покладено повноваження щодо виконання завдань і функцій держави), процесуальної (правил і процедур, встановлених законом для прийняття на службу, її проходження, припинення), людської (корпусу осіб, яким присвоюються ранги державних службовців) складових (Авер'янов, ред., 2003а, с.281).

На наш погляд, величезний вплив на формування і становлення інституту державної служби, в тому числі, в системі органів судової влади, справила історія, правові традиції і особливості державного управління. Поміж тим Микієвич та Сеник (2019) підкреслюють, що одна із причин, яка впливала та впливає на проведення змін у публічній (державній) службі кожної з держав, що, по-перше, межують з Україною; по-друге, мають певні історичні (пострадянські) зв'язки з нашою державою; по-третє, досягли неабияких успіхів у сфері становлення та організації цього виду діяльності – це зовнішні чинники, зокрема, рівень розвитку державної служби у країнах-сусідах, проведення євроінтеграції, політичні стосунки із сусідніми державами. Саме тому в одних країнах (наприклад, в Угорщині) перетворення у публічній службі провадили радикальним шляхом, а в інших (країни Прибалтики, Польща) – поступово, на основі аналізу помилок і недоліків.

Належне здійснення правосуддя в Україні неможливо без організації його діяльності справжніми професіоналами, повністю задоволеними своєю роботою. Переважна частина працівників апаратів, секретаріатів судових органів, які покликані забезпечувати безперебійну роботу суду і сприяти суддям у здійсненні їх головної функції - відправленні правосуддя - державні службовці. Їх професіоналізм спрямований на стабільність служби, забезпечення якісного виконання посадових обов'язків, реалізацію завдань судового органу з надання послуг. Отже, проведення роботи по підвищенню і підтримці професіоналізму державних службовців органів судової влади має бути одним з пріоритетних завдань державної політики. Домогтися цього, на нашу думку, можливо шляхом

залучення та використання позитивного зарубіжного досвіду в сфері державної служби, підтвердженого практикою і часом. Так, з точки зору Назарова (2011, с.246), підвищення і підтримання високого рівня професіоналізму та професійної дисципліни, дотримання традицій в сфері професійної культури допоміжного персоналу судових органів і інших державних службовців апарату суду визнаються одним з основних напрямків постійного вдосконалення судової системи і за кордоном, наприклад в Німеччині.

Виходячи з вищевикладеного, ми переконані, що для досягнення таких результатів, зокрема в сфері державної служби судових органів України, необхідне детальне вивчення досвіду держав, які своїм прикладом демонструють високий рівень функціонування даного інституту. Детальний аналіз правового статусу, відбору, кар'єрної класифікації, системи оплати праці, мотивації працівників судових установ зарубіжних держав стане запорукою подальшого запозичення досвіду в даному напрямку і буде сприяти підвищенню і підтримці високого рівня професіоналізму та професійної дисципліни інституту державної служби судових органів України, як стійкої тенденції його розвитку.

Так, фокус нашого порівняльного дослідження буде спрямований на аналіз країн зі схожими факторами формування інституту державної служби. Україна, як і Франція, є унітарною демократичною республікою. Крім того, ці країни Європи мають схожу систему загальних судів: суди першої, апеляційної і касаційної інстанцій. Працівники апаратів, секретаріатів судів в Україні більшою мірою наділені статусом державних службовців.

Як визначено науковим дослідником Дубенком (1999, с.14), у Франції до державних службовців відносяться всі службовці держави - її законодавчих, виконавчих, судових органів. Крім державної служби, законом 1984 введено також публічну службу місцевих громад. Схожість держслужби України та Франції визначено ієрархією посад чиновників і наявністю категорій, які включають кілька рангів. Ранги виступають основною ланкою кар'єрних класифікацій у Франції, вони надають право на заняття ряду відповідних посад і є

важливою гарантією стабільності чиновника. Також ранги можуть називатися класами. Але при цьому, на відміну від України, кожен ранг чиновника, в свою чергу, ділиться на ступені.

Дослідники підкреслюють, що правила вступу на державну службу визначаються Загальним кодексом державних службовців. Щоб стати державним службовцем і працювати в органах влади, необхідно пройти конкурсний (зовнішній, внутрішній) або професійний добір, що, загалом, об'єднує з нормативним регулюванням відбору державних службовців в Україні.

Французький державний службовець повинен дотримуватися семи основних принципів: повне зобов'язання по відношенню до професійної діяльності, моральні принципи, стриманість, ієрархічна покірність, професійна обачність, чесність, нейтралітет. Відмова виконувати ці зобов'язання може привести до дисциплінарних санкцій, аж до звільнення (5773 санкцій у 2004 р).

Всі державні службовці Франції розділені на три корпуси - державний, територіальний і госпітальний. Окремі статuti передбачені для парламентарів, магістратів судової системи і військових. Корпуси складаються з трьох категорій від А до С, в порядку убутання рівня рангу (50% категорія С). У Франції ранг відділений від посади, тобто державний службовець пов'язаний зі своїм рангом, а не з посадою (Ковбасюк та ін. ред., 2012, с.371).

Загалом ранги (класи) - це ключове у кар'єрній класифікації Франції. Вони дають (або ні) право на зайняття відповідних посад і, по суті, є гарантією стабільності чиновника.

Службовці рангу А: працюють над створенням управлінських рішень і вказівок. Це 20% від загального числа чиновників адміністративно-державного управління. Набір здійснюється на рівні диплома бакалавра. Деякі роботи в цій категорії можуть навіть вимагати вчених ступенів.

Ранг В: реалізує управлінські рішення. У цьому ранзі близько 40% чиновників. Набір здійснюється на рівні бакалаврату. Посадові особи категорії

«В» можуть здійснювати нагляд за групами, відділами, а також виконують функцію моніторингу.

Ранг С: зайнятим спеціалізованим виконанням і охоплює 32% чиновників. Категорія «С» відповідає за здійснення виконавських функцій, що вимагаються для певних професій спеціальних професійних кваліфікацій, таких як ВЕР/САР. Для призначення на посаду часто достатньо мати сертифікат про навчання, іноді диплом не потрібен.

Та варто мати на увазі, що є відмінності між рангом і видом роботи. Ранг є наче особистою власністю державного службовця.

Державні службовці не можуть бути звільнені (якщо не виявлено дисциплінарних порушень або низького рівня їх роботи).

Ранг дає державному службовцю можливості займатися тією роботою, що відповідає рівню та кваліфікації відповідного рангу. Але робота може як доручатися державному службовцю, так відкликатися, відповідно до потреб державної служби. Це дозволяє державному службовцю займатися певною роботою до тих пір, поки ця робота має попит (Реформа державного управління, 2022).

Як підсумок, на підтвердження раніше позначених доводів наукових дослідників, погоджуємося, що беззаперечним є той факт, що працівники судових органів Франції, як і переважно службовці апаратів і секретаріатів судів в Україні, мають статус державних службовців.

За закритої моделі державної служби, яка притаманна Франції, просування службовими сходами має плавний, певною мірою автоматичний характер та негласно дає переваги для "своїх". Одним з основних критеріїв цінності державного службовця за закритої системи є вислуга років. Такій моделі характерний елітарний підхід до відбору та призначення державних службовців, які отримали спеціальну освіту. Отримавши статус так званого "кар'єрного урядовця", людина входить до свого роду "касти", члени якої протягом усього життя працюють на державній службі, поступово піднімаючись щаблями класів і

рангів. Перспективи кар'єри, що відкриваються перед урядовцем, на думку дослідниці Соколової (2011), - один з головних з погляду привабливості атрибутів системи закритої державної служби, що має місце у Франції.

Крім того, для більш детального дослідження особливостей інституту державної служби Франції вважаємо за необхідне також внести доповнення щодо реалізації однієї з 5 моделей реформування державної служби даної держави. Існують традиційна, ринкова, участі, гнучка і дерегульована моделі. Йдеться про модель участі («континентальну», «закриту»), основні засади якої заслуговують на особливу увагу.

Так, модель «участі» державної служби – це модель реалізації публічного інституту служби на основі неформальних механізмів, що впливають на ефективність діяльності осіб, що заміщають державні посади і займають посади державної служби, серед яких можна виокремити:

- активне суспільне схвалення/несхвалення (коли якась форма поведінки стає прийнятною або непринятною для суспільної свідомості);
- репутаційний контроль (коли репутація є суттєвим елементом соціального капіталу, який може бути успішно затребуваний після відходу з політики або державної служби);
- наявність референта груп (коли наслідують приклад авторитетних особистостей або групи особистостей і/або співвідносять власні дії з очікуваною оцінкою такої групи) (Donald, Kettl, 2001).

Крім того, у 2019 р. уряд Франції розпочав реформу державного апарату та держслужби. Цей законопроект передбачав скорочення кількості держслужбовців на 120 тисяч осіб та значно оптимізував роботу.

В липні 2020 року було створено Міністерство з питань трансформації державної служби. Його мета - прискорення застосування пріоритетних державних політик на територіях, модернізації державних служб та розвитку державної служби Франції.

Для цього Міністр має повноваження керувати кількома відділами центральної адміністрації, об'єднаними в межах одного міністерства: Міжвідомче управління громадської трансформації (DITP); Головне управління адміністрації та державної служби (DGAFP); Міжвідомча цифрова дирекція (DINUM); Міжвідомчий центр IT-послуг, що стосуються людських ресурсів (CISIRH).

Реформа оптимізувала роботу держапарату, підвищила гнучкість управління, скоротила кількість чиновників, та створила більшу залученість до роботи на державу тимчасових співробітників, які не мають особливого статусу держслужбовця (Реформа державного управління, 2022).

Загалом, слід підкреслити, що французькій судовій системі характерна багатогранність судових органів в залежності від спеціалізації і юрисдикції, належне функціонування яких забезпечує інститут державної служби.

Так, Молдован (2012,с.316, 317, 318), описуючи трирівневу загальну судову систему Франції, відзначає, що серед судів першої інстанції виділяють трибунали малої інстанції і суди великої інстанції. На них покладається розгляд і вирішення основної маси справ, в основному цивільних і кримінальних. До трибуналів малої інстанції відносяться: поліцейські трибунали, суди спрощеного цивільного процесу, суд у справах опіки. Крім того, в цій країні існують виправні суди, суд у справах неповнолітніх, суд по патентних справах, суд у справах виконання рішень, дисциплінарна палата, палата у цивільних справах; на рівні судів першої інстанції діють спеціалізовані суди, такі як: комерційні трибунали, торгові трибунали, суди у справах морської торгівлі, суди з питань соціального забезпечення, суди з питань земельної оренди. Друга інстанція судової системи Франції представлена апеляційними судами, третя - Касаційним судом. Крім перерахованих судів, в судовій системі Франції діють Висока палата правосуддя, Палата правосуддя Республіки і Суд з конфліктів. Також функціонує система адміністративної юстиції, яка включає сорок два адміністративні суди першої інстанції, вісім апеляційних адміністративних судів та Державну раду (касаційна

інстанція), яка очолює систему адміністративної юстиції, у її відомстві знаходиться близько 2500 суддів і державних службовців.

У своїй діяльності члени Держради спираються на 350 чоловік обслуговуючого персоналу, що займається прийомом і інформуванням відвідувачів, загальними адміністративними питаннями, професійною перепідготовкою кадрів, соціальними питаннями, доглядом за фондом нерухомості, технічним обслуговуванням системи зв'язку і комунікацій, документацією, бюджетними та фінансовими питаннями і їх контролюванням (Conseil d'État, 2025).

Також у Франції, для початкового складу органів, створених декретом від 27 січня 1970 року, агенти, які мають статус державних службовців судів і трибуналів та промислових трибуналів на дату набрання чинності цього декрету, за винятком головних клерків і секретарів цих юрисдикцій, інтегровані в органи, створені вище, на рівні і ступені, відповідні до виконуваної ними функції і індексу, яким вони користуються, за наказом Зберігача печаток, міністра юстиції і міністра, відповідального за державну службу. Послуги, фактично надані державним службовцям судів і трибуналів, а також галузевих трибуналів, прирівнюються до послуг, що виконуються інтеграційними органами, для класифікації зацікавлених сторін.

Для застосування статті 16 Кодексу про цивільне та військове пенсійне забезпечення посадових осіб судів і трибуналів або промислових трибуналів, крім головних секретарів і секретарів, прирівнюються до посадових осіб органів судової служби категорій C і D на тих же умовах, як зазначено в статті 7 для діючих посадових осіб. Спільні адміністративні комітети посадових осіб судів і трибуналів і промислових трибуналів, за винятком головних секретарів і секретарів, створюються представниками цих посадових осіб та представниками адміністрації, що діє 15 березня 1992 року (République Française. Liberté, Égalité, Fraternité).

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що посадові особи судів, крім суддів, представлені, як державні службовці, що займають більш високі позиції чиновників і публічні службовці - фахівці, які виконують допоміжні функції.

Проводячи паралель з інститутом державної служби України, в тому числі в системі судових органів, слід виділити поняття «Agents non titulaires d'Etat», що означає позаштатний державний службовець.

Як правило, такі працівники суто технічних спеціальностей. Вони працюють за контрактом та за привілеями практично не відрізняються від аналогічних працівників приватного сектору (Реформа державного управління, 2022).

Важливо зробити акцент на тому, що дефініцію «Позаштатний державний службовець» у Франції не можна ототожнити з поняттям позаштатного співробітника, оскільки такий службовець наймається на роботу не для виконання конкретного, короткого в часі завдання. Характер послуг французького позаштатного державного службовця має досить тривалий характер на платній основі для виконання, наприклад, певного акту. Застосування такого досвіду для українських судів могло б вирішити ряд проблемних питань з веденням таких ділянок роботи, як тендерна процедура у сфері державних закупівель для організації судової діяльності, забезпечення охорони праці, супровід комплексної системи захисту інформації та ін., що, в свою чергу, в деякій мірі зняло б частину навантаження з керівників апаратів судів.

На наш погляд, слід детально зупинитися на розгляді посад працівників судових установ Франції.

Наявність компетентного персоналу з певними ролями і визнаним статусом поряд з суддями є важливою передумовою для ефективного функціонування судової системи, а саме:

1) функція «Rechtspfleger», натхненна австрійською і німецькою системами, згідно із досвідом Європейського Союзу Rechtspfleger (EUR) незалежний судовий

орган, заснований на конституції і виконанні завдань, покладених на неї законом; Rechtspfleger не допомагає судити, але працює разом з останніми і може виконувати різні юридичні завдання, наприклад, в сферах сімейного або спадкового права; він / вона також має право приймати судові рішення незалежно від надання громадянства, платіжних доручень, виконання судових рішень, аукціонів нерухомого майна, кримінальних справ і виконання вироків у кримінальних справах; він/вона нарешті, компетентний виконувати адміністративні судові завдання. Rechtspfleger певною мірою знаходиться між суддями і персоналом, що не займають посади суддів, наприклад, реєстраторами;

2) співробітники, які не є суддями, завдання яких полягає в безпосередній допомозі суддям. І судові радники, і реєстратори допомагають суддям в їх судовій діяльності (зокрема, на слуханнях) і, можливо, повинні будуть підтверджувати справжність актів;

3) співробітники, відповідальні за різні адміністративні питання і за управління судами;

4) технічний персонал, який відповідає за ІТ-обладнання, безпеку і прибирання;

5) інші співробітники, які не є суддями (European Commission for the Efficiency of Justice, Council of Europe, 2012, p.146).

Як підсумок, аналіз державної служби судових органів Франції надає можливість виділити такі її особливості:

- ранги, як основна ланка кар'єрної класифікації;
- система закритої державної служби для професійного персоналу;
- багатогранність посад державної служби та судових органів в залежності від спеціалізації, юрисдикції, інстанційності;
- використання послуг позаштатних державних службовців;
- контроль за репутацією державних службовців, як ефективний механізм регулювання їх діяльності шляхом зіставлення дій чиновника з очікуваною оцінкою громадськості.

На відміну від французької держави, в Україні існує три категорії державної служби: А, Б, В і дев'ять рангів. До представників категорії «А» в судах відносяться: керівники апаратів (Секретаріатів) Конституційного Суду України, Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів, їх заступники. Судові адміністратори (керівники апаратів) і начальники структурних підрозділів місцевих та апеляційних судів, їх заступники представляють категорію «Б». Працівники апаратів вищевказаних судових органів від секретаря суду до головного спеціаліста відносяться до категорії «В».

Ранг в Україні, на наш погляд, не можна назвати сполучною ланкою кар'єри державного службовця. Від рангу, як виду спеціального звання, залежить, зокрема, оплата праці. Черговий ранг держслужбовець в Україні отримує через кожні три роки в рамках відповідної категорії, за винятком деяких нюансів. Категорія «А» передбачає присвоєння від 1 до 3 рангу, категорія «Б» - 3-6 ранги, категорія «В» - 6-9 ранги. Законодавство України також не передбачає поділ рангів на ступені.

Слід зробити акцент на тому, що надбавка за ранг є стабільною виплатою, гарантованою державою українському службовцю. Однак, на сьогоднішній день, ці виплати досить скромні. Наприклад, надбавка за ранг секретаря суду категорії «В» 9 рангу становить менше 5% від посадового окладу.

Аналізуючи досвід Франції, можна відзначити схожість щодо проведення конкурсного відбору на зайняття посади державного службовця.

Хотілося б звернути увагу на той факт, що державна служба України будується на ряді дуже важливих, законодавчо визначених засад. Крім того, включає значний перелік зобов'язань службовця, який багато в чому співвідноситься з французьким, однак, таких зобов'язань, як ієрархічна покірність, професійна обачність, не містить. Більш того, звільнення з посади державної служби, на відміну від Франції, розглядається, як винятковий вид дисциплінарного стягнення і застосовується лише в таких випадках, як порушення Присяги, неповага до держави, державних символів України,

Українського народу і т.п. Запозичення такого досвіду держслужби Франції, як впровадження більш жорстких дисциплінарних стягнень, яке застосовується значною мірою до чиновників категорії «А», на нашу думку, могло б посприяти підвищенню усвідомленості державних службовців вищих рангів.

Разом з тим слід погодитись з точкою зору вчених Миколайчука М.М. та Попова М.П. (2025), які наголошують, що формальність чи надмірна зарегульованість дисциплінарних процесів може звести нанівець їхню профілактичну функцію, створюючи ризики вибіркового застосування або використання як інструменту тиску. Водночас, за умови належного процедурного забезпечення, дисциплінарна відповідальність виконує роль запобіжника порушень і важливого елементу виховання корпоративної етики серед працівників судової влади.

Правове регулювання державної служби в Україні забезпечується Законом «Про державну службу» та іншими підзаконними актами. На відміну від Франції окремих обмежень в правах для певних категорій держслужбовців, як і, в свою чергу, матеріальної компенсації за дотримання заборон, немає. Нормативно - правовим актом визначені обмеження, рівні для всіх державних службовців, щодо участі в страйках і агітації.

В українських судах на посаду державної служби секретаря судового засідання, секретаря суду, судового розпорядника, головного і провідного спеціалістів структурних підрозділів, консультанта, керівника апарату тощо можуть претендувати кандидати в області юриспруденції, діловодства, статистики, інформаційних технологій, державного управління.

При цьому досвід держслужби Угорщини, зокрема відрізняється від українського, оскільки в Угорщині існує п'ять категорій державних службовців (агентів): серед яких фахівці юстиції (судді, співробітники судів, прокуратур і ін.) (Черноног, 2008, с. 307). В Україні, між тим, судді і прокурори мають окремий статус, не пов'язаний з державною службою.

Важливо відзначити, що винагорода державних службовців у Франції включає, крім плати (окладу) ще й сімейну доплату, допомога на житло та інші виплати. Крім того, на службовців поширюються спеціальні системи пенсійного та соціального забезпечення.

Цікавим є також міжнародний досвід використання в оплаті праці так званих «грейдів», які виступають в якості сучасної технології мотивації кадрів. Серед особливостей їх застосування виділяють кількісний фактор, може бути від 7 до 18 і більше грейдів. Крім того, використовуються показники оцінки поста працівника. Грейдинг на держслужбі розробляється на основі класифікації посад, в його контексті оплата праці може залежати від географічного розташування. Також невід'ємною частиною грейдингу є зіставлення рівня оплати праці на державній службі з ринковим рівнем. У країнах ЄС, де використовується такий вид мотивації персоналу, практикується підвищення оплати праці кадрів в межах грейду без зміни посади на основі стажу роботи, проходження професійного навчання або отримання певного рівня кваліфікації, а також періодичної (1 раз в рік) оцінки результатів діяльності.

Фінансування державної служби української держави гарантовано законом. Фонд оплати праці формується з державного бюджету. Крім посадового окладу, держслужбовцям нараховуються надбавки за вислугу років та за ранг. Що стосується стимулюючих виплат, то премії можуть виплачуватися за результатами роботи лише в разі встановлення і на підставі щорічного оцінювання службової діяльності за отримання лише відмінної оцінки. Виплати здійснюються в рамках бюджетних асигнувань (загальний розмір премій за результатами роботи (місячних, квартальних) за рік не може перевищувати 30% фонду окладу держслужбовця за рік), тобто залежать від рішення законодавчого органу.

На наш погляд, на підставі порівняльного аналізу, слід зазначити, що державна служба в Україні, зокрема в судових органах, в умовах активного реформування, займає гідне місце в області державного управління.

Простежується досить детальне нормативне регулювання, проте, на сьогоднішній день, все ж присутні сторони, які відрізняють її від державної служби країн Європи, управління яких направлено на суворий відбір висококваліфікованих кадрів, їх утримання шляхом чітко сформованої процедури стимулювання і мотивації, використання ієрархічних принципів.

Розглядаючи досвід зарубіжних країн у становленні державної служби в сфері публічного адміністрування, привертає увагу також досвід Німеччини. Слід зазначити, що нині в даній країні немає поняття «державна служба» (Staatdienst), яке після Другої світової війни було витіснене поняттям «публічна служба» (öffentlicher Dienst), що міцно увійшло в теорію і практику соціального життя. Нині «публічна служба» у функціональному плані розуміється як діяльність з метою виконання загальнодержавних завдань управління. В інституційному плані під нею розуміють певне коло осіб і посад, виконання публічних функцій яких складає зміст їхньої діяльності. До державних службовців у Німеччині належать такі особи: чиновники державного апарату, судді, а також викладачі вищих навчальних закладів, учителі, лікарі, працівники пошти, залізниці, державних банків та ін (Лопушинський, 2011).

Означене коло публічних службовців певною мірою відрізняється від кола посадових осіб, які мають статус державного службовця в Україні.

Основні характеристики німецької моделі державної служби такі: висока роль політичних призначень у системі державної служби, особливо у процесі вироблення стратегічних управлінських рішень; чітка організація системи державної служби з нормативно встановленою компетенцією кожного рівня управління (аж до розділення компетенції щодо ухвалення й виконання рішень) і встановленими принципами посадової субординації; здійснення всієї внутрішньої організаційної діяльності на основі формальних нормативно закріплених процедур; складна багатоступенева система відбору кадрів для державної служби з випускників вищих навчальних закладів з найкращою успішністю; високий соціальний статус державного службовця, значення репутації, чітко закріплені

норми професійної етики; існування інституту почесного чиновника; система гарантій правової та соціальної захищеності службовця, принцип «довічного призначення»; залежність кар'єрного зростання, заробітної плати й пільг від посади і стажу служби; переважання на державній службі фахівців з юридичною освітою (Сороко, ред., 2009).

Специфіка німецької державної служби полягає в тому, що поняття державного службовця є неоднозначним і фактично охоплює три категорії осіб: чиновників, службовців і працівників. Чиновники (високий і найвищий рівень посад) призначаються довічно, а із службовцями і працівниками укладають трудову угоду, яка може бути розірвана (Бакуменко, Бондар, Горник, Шпачук, 2016, с. 24).

Публічним службовцям присвоюються ранги в межах кожного рівня. На відміну від України, де згідно із Законом України «Про державну службу» (2015) існує дев'ять рангів, у Німеччині ієрархія рангів наступна.

Нижній ранг (від A1 до A6, наприклад помічник, кваліфікований працівник, сержант, фельдфебель тощо);

- середній ранг (від A5 до A9, наприклад асистент, секретар, поліцейський, бригадир тощо); - вищий ранг (від A9 до A13, наприклад інспектор, ревізор, працівник судового приставу, детектив, комісар тощо);

- найвищий ранг (від A13 до A16, від B1 до B11, від W1 до W3, від C1 до C4, від R1 до R10, наприклад викладач, професор, медик, радник, президент федерального відомства, прокурор тощо). Офіційна назва цих рангів прив'язана до класів заробітної плати Федерального закону (Марішенкова, 2018).

Правовий статус чиновника регулюється «Федеральним законом про чиновників». У Німеччині діє чіткий поділ посад на політичні і адміністративні. Необхідною умовою вступу на державну службу у Німеччині є знання німецької мови. Робочий час німецького державного службовця не повинен перевищувати 44 години, в той час як в Україні він становить 40 годин. Зазначимо, що законодавство Німеччини достатньо детально регулює таку процедуру

проходження державної служби, як добір на державну службу. Добір в органи державної влади здійснюється як на основі нормативно-правових актів (для чиновників), так і на основі службового контракту (для службовців і обслуговуючого персоналу), а тому такі поняття публічної служби, як чиновник і службовець не збігаються. Тільки після випробувального терміну державний службовець, вік якого не перевищує 27 років, може бути призначений на посаду. Випробувальний термін може тривати від одного до п'яти років. В Німеччині ефективно діє кар'єрна (закрита) модель державної служби, а тому вступ на публічну службу можливий тільки на початкову посаду в органі державної влади. Проходження служби, а саме просування по ній з однієї категорії на іншу можливе при успішній здачі іспиту. Кожна категорія посад має свої особливості проходження та переміщення на кар'єрних сходах та ґрунтується на компетентнісному підході. Граничний вік перебування на публічній службі 65 років. Цей вік може бути збільшений до 68 років (Бакуменко, Бондар, Горник, Шпачук, 2016, с. 26,27,28).

Цікавим є те, що велику роль у розвитку сьогоденної державної служби Німеччини свого часу відіграли реформи Людвіга Ерхарда. Він зробив акцент на упорядкуванні державного бюджету за допомогою систематичного скорочення витрат, пом'якшення податкового тиску, заборони набору нових службовців і підвищення окладів, зведення до мінімуму службових відряджень. Так виникла концепція сформованого суспільства, що проголошувала підпорядкування всіх груп населення загальному благу, посилення ролі уряду, примирення всіх класів з існуючим соціальним ладом, твердження «плюралістичного суспільства союзів», побудованого на добровільних спільних діях усіх соціальних груп суспільства. Нова концепція закріплювала визначальну роль адміністративно-державного управління в розвитку суспільства. Держава та її інститути проголошувалися вартовим загального блага. У такій державі всі посади на державній службі повинні займати фахівці зі спільних інтересів, які визначають політику країни. У

цьому, за Л. Ерхардом, полягає сутність нової техніки державного управління. (Небава, Ратушняк, 2012).

Крім того, у Німеччині, відповідно до споконвічної німецької доктрини, чиновника розглядають як слугу, орган і представника держави. Правовий статус федеральних чиновників регулюється двома найважливішими Федеральними законами Німеччини: "Про державних службовців" від 27.02.1985 р. і "Про правове положення чиновників" від 27.02.1985 р. Кожна із земель Німеччини має власні закони, які регулюють правове положення місцевих чиновників, які повинні відповідати положенням Федерального Закону Німеччини. Як найважливіший принцип професійного чиновництва, установлюється позапартійність державної служби і чиновників (Колісніченко, 2009, с. 42).

Система просування по службі строго регламентується законом. Вона заснована на двох принципах: підвищенні кваліфікації (що підтверджується або спеціальною перевіркою і відповідною оцінкою, або складанням спеціального іспиту) і принципі поступового просування. В Німеччині існує так званий перспективний план або план розвитку, згідно з яким особа, що працює на державній службі, при умові успішного виконання своїх посадових обов'язків, повинна через певний проміжок часу зайняти наступний щабель розвитку в своїй організації, адже серед принципів державної служби також існує принцип «пожиттєвої праці», який свідчить про кар'єру лише в одній певній організації. Цей «перспективний план» складається при вступі на роботу майже у всіх державних організаціях. Виключення з цих правил допускається лише за спеціальним дозволом Федеральної комісії з кадрів. У нижніх посадових групах у разі оцінки роботи «добре» підвищення відбувається через 6 років, «цілком задовільно» – через 8 років. Призначення на вищу посаду в цій групі, якщо претенденту немає 40 років, можливе за спеціальним дозволом міністра. У середніх і вищих групах просування регламентується для кожної посади окремо. Порушення цих термінів може статися, якщо службова діяльність оцінюється як «дуже гарна». Якщо держава в особі начальника не виконає своїх зобов'язань з

просування, оплати чи інших видів піклування про чиновника, він має право домагатися відшкодування збитків. Серед сфер, з яких рекрутують персонал міністерської бюрократії, перше місце займає юстиція, потім – економіка і соціальні науки (Новіков, Сініок, Круш, 2004).

Оплата праці державних службовців в Німеччині складається із наступних складових: посадовий оклад, територіальна надбавка, надбавка на дітей (в інших джерелах цей елемент також називають «сімейною доплатою» (Гейвах, 2012), надбавка за вислугу років, надбавка за звання (Лопушинський, 2011).

Позаяк публічне адміністрування в Україні, як і у Німеччині, реалізується за допомогою, зокрема, одного з таких інституціональних суб'єктів як державна служба, при цьому у останньої інститут державної служби займає своє перевірене часом та утверджене розвитком місце, відокремлене від влади, то в Україні, навпаки, такі сфери службових відносин як організація та механізм проходження державної служби, формування статусу державного службовця підлягають урегулюванню. Державні службовці повинні забезпечувати виконання повноважень державних органів, сприяти втіленню у життя державної політики і, водночас, обслуговувати громадян, вносити порядок та раціональну організацію у соціальний простір, забезпечувати права і свободи людини, підвищувати якість життя населення. У зв'язку з цим необхідна розробка концепцій публічного адміністрування з урахуванням запозиченого позитивного досвіду Німеччини, серед іншого у сфері просування по службі, яке, певною мірою мотивуватиме державних службовців прагнути до більш кращого виконання посадових обов'язків.

Окрім європейського досвіду доречно вивчити для потенційного впровадження у діяльність державних службовців органів судової влади також міжнародний досвід, зокрема на прикладі Сполучених Штатів Америки.

Зупиняючись на морально-етичних нормах державних службовців Сполучених Штатів Америки, слід звернути увагу на таке. Закон про реформу цивільної служби 1978 включає етичний кодекс державної служби. Відповідно до

нього кожен державний службовець США повинен: ставити прихильність вищим моральним принципам і своїй країні вище лояльності до окремої людини, партії або державного департаменту; захищати Конституцію, закони і постанови США і всіх урядових органів країни і ніколи не брати участь в їх порушенні або ухилятися від їх виконання; прагнути знайти і використовувати найбільш ефективні та економічні способи виконання завдань; ніколи не дискримінувати несправедливо одних, надаючи іншим особливі блага і привілеї за винагороду або без неї; ніколи не приймати для себе і членів своєї сім'ї ніяких благ або переваг за обставин, які можуть бути створені певними людьми для надання впливу на виконання державних обов'язків; не робити ніяких особистих обіцянок, пов'язаних з обов'язками його служби, оскільки державний службовець не має свого особистого слова, яке могло б бути пов'язане з громадським обов'язком; ніколи не використовувати ніякої інформації, отриманої конфіденційно під час виконання службових обов'язків, як засоби особистої вигоди; не бути залученим ні в який бізнес з урядом, ні прямо, ні побічно, так як це є несумісним з свідомим виконанням службових обов'язків; викривати корупцію скрізь, де вона проявляється; дотримуватися цих принципів, усвідомлюючи, що державна служба - це довіра (Шамраєва, 2007).

Державна служба США ототожнюється з публічною службою, і ці терміни є тотожними. На національному рівні до державної служби належать посади вищих керівних посад і посади державних службовців. З ключових аспектів, описаних Т.С. Аніщенко, слід звернути на такі. Однією з характеристик державної служби США є «сильний авторитет» верховенства права, а верховенство права та повага до нього є фундаментальними принципами політичного життя. Важливим кроком до реалізації принципу рівності всіх перед законом є чітке визначення статусу державних службовців. Конкретні процедури призначення захищають державних службовців від свавілля, протекціонізму та примусу з боку політичних партій для досягнення своїх політичних цілей. Державні службовці набираються із числа кваліфікованих кандидатів і, де можливо, з різних верств суспільства.

Кандидатів відбирають і просувають за службою виключно на основі їх кваліфікації, обов'язків і професійної підготовки, на основі чесної і відкритої конкуренції, що забезпечує рівні можливості для всіх. До всіх службовців і кандидатів на роботу, незалежно від політичних поглядів, релігії, національності, статі, сімейного стану, віку чи фізичних вад, ставляться справедливо та неупереджено в усіх питаннях, що стосуються управління персоналом, з повною повагою до їхнього приватного життя та конституційних прав (Аніщенко, 2023).

Модель "Основи кваліфікації керівника" для вищих федеральних державних службовців у США включає такі основні компоненти:

1. Керівництво змінами: бачення, сприйняття зовнішнього середовища, творчість та інновації, стратегічне мислення, постійне навчання, еластичність, гнучкість, мотивація на надання послуг.

2. Керівництво персоналом: управління конфліктами, розуміння культурних факторів, формування команди, чесність.

3. Управління ресурсами: фінансами, людськими ресурсами, технологіями.

4. Досягнення результатів: відповідальність, вміння вирішувати проблеми, підприємливість, рішучість, орієнтація на споживачів, адміністративні навички.
5. Комунікації і формування коаліції: усні комунікації, письмові комунікації, ведення переговорів, створення союзів і партнерство, розуміння політичних факторів, навички міжособистісного спілкування (Ковбасюк, ред., 2012, с.346).

Що стосується судових установ, то, зокрема клерки судів відносяться до цивільних державних службовців.

Так, до функціональних завдань, які покладені на клерків Верховного Суду США, належить: допомогти розглянути понад 7000 клопотань на розгляд справ у Верховному суді, які офіційно іменуються наказами про витребування справи, які Суд отримує щороку. Більшість суддів беруть участь у так званому серт-пулі, в рамках якого об'єднуються накази про витребування справ. У серт-пул входять клерки кожного судді, що бере участь у ньому. Щотижня сукупність клопотань, що надійшли, розподіляється серед усіх клерків, які працюють у суддів, що

беруть участь у серт-пулі. Потім кожен клерк зобов'язаний уважно вивчити і проаналізувати доручені йому клопотання та підготувати службову записку всім суддям, що у пулі. У цій записці для пула, як її називають, коротко викладається суть клопотання, аналізуються правові вимоги, що містяться в ньому, оцінюється, чи справді ця справа належить до компетенції Верховного суду, а потім Суду дається рекомендація про те, чи приймати клопотання до розгляду. Нерідко суддя доручає своєму клерку провести додаткове вивчення матеріалів, пов'язаних із клопотанням. За наслідками такого вивчення клерк готує службову записку для свого судді. До початку дебатів клерки готують пояснювальні записки для суддів, які мають допомогти їм підготуватися до дебатів та винесення остаточного рішення у справі. Загалом, у пояснювальній записці аналізуються письмові матеріали та чинні закони, що стосуються кожної справи, яку Суд прийме до розгляду. Нерідко суддя доручає своєму клерку вивчити конкретне юридичне питання, яке сторони не висвітлили у своїх матеріалах, незважаючи на те, що воно може бути важливим для вирішення Суду. Клерк включає результати цього вивчення та аналізу в пояснювальну записку для судді. При цьому кожен суддя керує своїм апаратом по-своєму – наприклад, не всі судді доручають своїм клеркам готувати пояснювальні записки. Коли суддя вважає, що проект рішення готовий, він доручає своєму клерку остаточно оформити проект для поширення серед членів Суду. Потім клерк спрямовує проект висновку іншим суддям. Клерк, який допомагав судді, який готував думку більшості, вносить усі зміни, з якими згоден цей суддя, а потім надсилає іншим членам Суду проект висновку у новій редакції. Цей процес триває доти, доки всі судді, які утворюють більшість, не приєднуються до висновку офіційно. Коли зміст думки більшості та особливих думок визначено, клерки суддів, які готували документи з викладом думки більшості, працюють із упорядником збірника судових рішень над остаточною підготовкою документів до публікації. При цьому перевіряються всі цитати в судовому висновку щодо їх повної точності, а судовий висновок приводиться у відповідність до офіційного стилю, прийнятого в Суді. Коли рішення готове до

публікації, суддя, що готував його, усно оголошує про нього публіці на офіційних слуханнях і дає коротке обґрунтування цього висновку. Іноді суддя доручає своєму клерку підготувати первісний проект своєї усної заяви. Також завдання клерків Верховного суду – допомагати суддям розглядати позачергові, більшість з яких є заявами ув'язнених про скасування призначеної ним смертної кари. Такі заяви надходять до суду приблизно один або два рази на тиждень, іноді це відбувається за кілька годин до страти. Кожен суддя та один з його клерків, якому шляхом довільного відбору доручається те чи інше позачергове клопотання, досліджує та аналізує правові вимоги, що містяться в ньому. Потім клерк направляє членам Суду думку свого судді про те, чи слід задовольнити чи відхилити позачергову петицію про скасування страти. Для відстрочення необхідні голоси п'яти членів Суду. Отже, чотири основні завдання клерка Верховного суду: підготовка меморандумів для пулу, підготовка службових записок для суддів, допомога у підготовці судових висновків та допомога суддям при розгляді позачергових петицій про відстрочення смертної кари. Крім того, деякі судді просять клерків про допомогу у підготовці промов або інших публічних виступів.

Завдання клерка по суті полягає в тому, щоб служити посередником між адвокатами, сторонами, народом та Судом. Клерки є у кожному відомому суді світу. У Канаді клерка суду називають реєстратором. У Бразилії – генеральний секретар. Всюди в Європі та Азії в кожному суді є клерк (Namba, ed.).

Що стосується інших судів США, у ряді округів є адміністратори районного суду або «адміністратори суду», які виконують завдання загального управління, якими інакше довелося б займатися секретареві суду. У таких районах завдання секретаря здебільшого обмежуються управлінням та контролем справ, що надійшли до суду.

Завдання та відповідальність помічника судової зали значно різняться залежно від суду. Помічником судової зали (часто названий «керуючим справами») є службовець відділу секретаря суду, хоча помічник судової зали

служить судді, якому він призначений і може мати свій кабінет. Помічники судової зали допомагають судді складати графік процесів або слухань за клопотанням; вони повинні тримати суддю обізнаним про всі заплановані заходи.

Помічники судової зали контактують із адвокатами та призначають їм час виступу в суді.

Інші обов'язки помічника судової зали включають:

- приведення до присяги присяжних, свідків та перекладачів;
- зберігання речових доказів; введення або віддача вказівки ввести в постійні записи секретаря опис всіх дій, що мають відношення до справи, вжитих на відкритому судовому засіданні або в суддівському кабінеті (зазвичай названих «відповідь суду на клопотання»).
- забезпечення зв'язку між суддівським кабінетом та відділом секретаря суду;
- виконання інших клерикальних обов'язків у міру потреби та можливості.

Клерк, який веде реєстр судових справ (іноді наз. «адміністратор у справах»), працює у відділі секретаря суду та відповідає за ведення офіційних записів для кожної справи, яку розглядає суддя. Клерк, який веде реєстр судових справ, також заносить відомості до реєстру, записує всі долучення до справи у секретаря суду. У більшості судів реєстр судових справ ведеться автоматично. Коли співробітнику суду необхідно взяти судовий запис із документів відділу секретаря, він повинен бути позначений відповідно, щоб відділ секретаря міг відстежити його.

У більшості суддів усі судові клерки виконують однакові завдання. У деяких суддів можуть працювати у команді постійні та тимчасові судові клерки. Постійний судовий клерк, вже добре знайомий з практикою роботи судді та управлінням відділу, може відігравати більш істотну роль, ніж тимчасовий.

У кожного судді своя система розподілу роботи серед судових клерків, у тому числі кожен робить свій внесок, щоб збалансувати навантаження. Для того, щоб вирівняти навантаження серед судових клерків, завдання можуть

розподілятися на підставі оцінки обсягу робіт у конкретній справі. Якщо у судового клерка перевага до будь-якої області, суддя може це врахувати.

Хоча іноді в результаті відмінності в досвіді та попередній зарплаті в оплаті праці судових клерків може спостерігатися різниця, але обов'язки зазвичай не відрізняються. Судові клерки у справах із самотійним відстоюванням прав та інтересів допомагають суду відсіяти скарги та заяви щодо їх змісту, аналізуючи їх та готуючи рекомендації та накази про визначення прав та обов'язків сторін. Багато хто з них також працює у справах із самотійним відстоюванням прав та інтересів, що надходять від неув'язнених.

У кожному окрузі є відділ штатних адвокатів, які служать в якості централізованого судового персоналу апеляційних судів. Керуючий відділом зазвичай називається старшим штатним юристом або директором відділу штатних юристів. На керівні ролі можуть призначатися один чи кілька юристів.

Хоча точні завдання відділу штатних адвокатів можуть відрізнятися залежно від округу, зазвичай вони виконують такі обов'язки: працюють у справах із самотійним захистом прав та інтересів, включаючи перегляд кореспонденції і від сторін, щоб визначити, чи достатній рівень повідомлень, щоб стати юридичною основою для апеляції чи наказу нижчестоящому суду. Відділ штатних адвокатів зазвичай перевіряє кожну заяву, аналізує питання права, готує довідку з кожного з питань права та рекомендує вирішення справи тим чи іншим чином.

У кожному районному суді є секретарі судового засідання у кількості, схваленій Конференцією суддів. Стандартне співвідношення – один секретар на одного діючого суддю. Політика Конференції суддів встановлює, щоб секретарі судового засідання працювали на суд (за допомогою угоди про об'єднання), а не на окремих суддів, хоча реалізація такого правила різниться серед суддів та місць проведення суду. На практиці деякі секретарі судового засідання працюють в основному в залі суду в будь-якого судді. Але секретарі судового засідання повинні дотримуватись плану суду за угодою, укладеною з секретарями судового засідання, і не призначаються для роботи тільки з якимсь суддею.

Обов'язки секретаря судового засідання включають:

- запис усіх процесів суду дослівно за допомогою методів стенографії, електронного звукозапису або інших (наприклад, технологій передачі в режимі реального часу) згідно з правилами Конференції суддів та затвердження суду;
- транскрибування всіх випадків залучення до суду, визнання та процесів у зв'язку з призначенням покарання у кримінальній справі, або залучення до справи звукового запису процесу;
- транскрибування процедур на прохання судді чи сторони.

Цікавим є такий факт: оскільки секретарі судового засідання отримують дохід, вони повинні мати власне обладнання та канцелярські товари; їм не можна використовувати поштові послуги для суду для надсилання кореспонденції (Sobel, ed., 2007).

Підсумовуючи характеристики деяких держслужбовців судів Сполучених Штатів Америки, вважаємо за доцільне зупинитися на такому висловлюванні. «Верховний суд продовжує керуватися двома речами – традицією та дисципліною. Прикладом традиції Суду є ранковий костюм, що складається з фракта та штанів з матерії в тонку смужку. Щодо дисципліни, то справи у Верховному суді не різняться за рівнем важливості. Всі справи вважаються однаково важливими, і ніхто не ставиться до них емоційно. Ти робиш свою роботу. Я багато років вивчав право, працював юристом, і я – американець, який завжди з великою повагою ставився до нашої правової системи та Верховного суду. Просто входячи в цей будинок щоранку, відчуваю, що живу не дарма. Думаю, у всіх у нас є спільне уявлення про своє призначення – працювати на Суд, щоб він виконував свої конституційні обов'язки перед народом», - наголосив клерк Верховного суду У. Сатер (Namba, ed.).

На наш погляд, такий підхід до роботи клерка суду в США якнайкраще характеризує цінність займаної ним посади, її престиж, якісне виконання посадових обов'язків та задоволеність своєю роботою та добробутом.

Вищевикладене дослідження державних службовців, які працюють в судах зарубіжних країн, дає підстави дійти висновку про наступне:

- держслужбовці демонструють високий рівень морально-етичних норм і моральних цінностей, високу відповідальність за виконання службових обов'язків. Працівники судів цінують службу, яка відкриває для них перспективу професійного вдосконалення і соціального благоустрою;
- державна служба за кордоном має глибоке історичне коріння, представляє для людей, які претендують зайняти відповідну посаду, престижність, елітарність;
- висока продуктивність праці;
- повне зобов'язання по відношенню до професійної діяльності;
- ієрархічність;
- різноманітність посад в судових органах багатогранної судової системи;
- репутаційний контроль;
- системи кар'єри або закритої державної служби. Результатом кар'єри є високий професіоналізм людини, повна віддача служінню державі, досягнення визнаного професійного статусу, отримання низки привілеїв (пільг).

Удосконалення системи оплати праці, порядок організації стимулювання роботи державних службовців для її високоякісної продуктивності в сфері надання ряду судових послуг, закріплення етичного кодексу, запровадження нових посадових одиниць до штатного розпису апарату судів, впровадження громадського і репутаційного контролю шляхом встановлення оцінки діяльності державних службовців громадськістю, пошук інших інноваційних рішень, які можна почерпнути з детального вивчення зарубіжного досвіду, може стати сходиною для виведення державної служби України на новий рівень в умовах її активного реформування. Таким чином, складання переліку змін для внесення до чинного законодавства про державну службу, зокрема, щодо службовців апаратів судів, побудоване на основі теоретико - методологічного дослідження відповідного досвіду країн Європи, США, стане рішенням вищезгаданої проблематики і сприятиме зняттю соціальної напруженості, як з боку

громадськості, яка не довіряє судовій владі в цілому, так і з боку численної когорти працівників апаратів судів, що мають статус державних службовців. Вчинення таких кроків шляхом зміцнення інституції та впровадження належного управління поліпшить якість державного управління.

Крім того, використання для України досвіду європейських та інших держав може стати поштовхом для побудови такої моделі управління, яка сприятиме чіткому формулюванню порядку контролю та нагляду, злагодженій взаємодії держави та громадянського суспільства, підвищенню ефективності публічного управління, як на державному, так і на регіональних рівнях (Гладунова, 2021с).

3.2. Перспективні напрями модернізації державної служби в судовій системі України

Реалії сьогодення, такі як формування недовіри до влади, дестабілізація в суспільстві, публічно-правовий конфлікт в державі відбиваються і на сфері публічного управління. Відтак, чим складніші перед ним постають задачі, тим більше вкладається в їх вирішення ресурсів, чим вагомішим є діапазон можливих наслідків вжитих заходів, тим менш допустимими стають рішення, що не спираються на науковий розрахунок. У таких випадках важливе значення відіграє застосування сукупності наукових методів, що дозволить завчасно оцінити наслідки кожного управлінського рішення, відхилити неприпустимі варіанти та запропонувати ті, які будуть найбільш рентабельними. За таких обставин, на наш погляд, корисним може стати застосування методів, які здебільшого використовуються у бізнес-технологіях. Мова йде про використання елементів теорії ігор, фокус дослідження якої спрямований на операції в умовах конфлікту. Саме у грі можуть протистояти інтереси двох і більше сторін. Кожна зі сторін має певну ціль та використовує обрану нею стратегію, яка може призвести до виграшу чи програшу – залежно від поведінки інших гравців. Використання елементів теорії ігор у практичній діяльності державних службовців, передусім в системі

органів судової влади під час проведення активних реформаторських дій у сфері правосуддя та державному секторі набуває важливого значення та є вкрай актуальним.

З огляду на вищевикладене, вважаємо з доцільне дослідити основні засади теорії ігор для їх вдалого застосування у діяльності державної служби органів судової влади, як механізмів її модернізації.

Для здійснення суттєвих кроків на шляху до модернізації державної служби в системі органів судової влади, а саме створення балансу «престижна та стабільна державна служба – клієнтоорієнтований підхід - якісний сервіс» необхідно у дану сферу залучати дієві методики, які використовуються в бізнесі та довели свою ефективність. При цьому варто визначити, які саме технології будуть корисними у такій сфері. Розглядаючи можливість використання елементів теорії ігор в практичній діяльності державних службовців органів судової влади, доцільно здійснити детальний аналіз та визначити спроможність їх застосування у публічній складовій системи правосуддя для підвищення рівня судового сервісу, що забезпечується державною службою.

До того ж, слід акцентувати увагу на тому, що застосування основних засад та елементів ігрових технологій могло б забезпечити новий погляд на побудову системи навчання в державній службі сфери правосуддя, підняти фаховий рівень судових адміністраторів (керівників апаратів), начальників територіальних органів Державної судової адміністрації у їх прагненні до глобальних змін та виборі правильної стратегії управління. Розгляд класичних задач теорії ігор, ознайомлення із теоретико - ігровим моделюванням задач управління персоналом тощо, які зазвичай вивчаються в рамках таких галузей знань, як «Інформаційні технології», «Економіка», при включенні їх до підготовки та підвищення рівня кваліфікації за стандартизованими програмами керівників апаратів судів та інших державних службовців категорії «Б», могли б сприяти створенню позитивного іміджу державної служби щодо високого рівня кваліфікації, сформувати її особливу інклюзивність. На підставі вищевикладеного, вважаємо за необхідне

дослідити різні грані застосування теорії ігор та доцільність впровадження її основних елементів в управлінські процеси системи правосуддя.

Науковець Воронов (2016), в контексті застосування ігрових технологій на державній службі, підкреслює, що теорія ігор і психологія гри є складними галузями знань. При зверненні до них потрібно дотримуватися певної обережності та чітко знати межі їх застосування. Аналіз і консультації на ґрунті теорії ігор, звертаючи увагу на її складність, рекомендується застосовувати лише для ухвалення важливих і проблемних управлінських рішень. Використання відповідного інструментарію є пріоритетним в ухваленні стратегічних управлінських рішень. За рахунок посилення психологічного впливу в процесі використання ігрових технологій значно зростає ефективність засвоєння навичок ухвалення управлінських рішень, активність обміну досвідом між державними службовцями різних регіонів .

Науковець Оржель (2010, с.246-248) вважає, що сучасний євроінтеграційний дискурс запозичив з теорії ігор багато ідей і понять; що положеннями і принципами даної теорії, свідомо чи несвідомо, сьогодні керуються основні учасники процесу європейського врядування; що теорія ігор дає змогу пояснити певні факти чи явища в ЄС, які наразі здаються незрозумілими для українських експертів та пересічних громадян. Тип гри впливає на перспективи прогнозування її результату, визначає поведінку гравців, обмежує можливості впливу на перебіг гри, її результат, поведінку її учасників. У ході ігрових взаємодій визначальне місце належить інформації – адже вона допомагає гравцям зрозуміти обставини ("environment"), в яких відбувається гра, дізнатися про стратегії інших гравців та відповідно до вищезазначеного корегувати власну поведінку чи стратегію гри (наприклад об'єднуватися в коаліції чи грати самотійно, йти на поступки чи триматися обраної стратегії до кінця тощо). На думку дослідниці, більш доцільним є застосування теорії ігор для тлумачення та моделювання процесів європейської інтеграції взагалі та європейського врядування зокрема - обидва є формами ігрової взаємодії, учасникам яких притаманна раціональна поведінка.

Деякі дослідники вважають, що теоретико-ігрове пояснення демократичного світу полягає в тому, що публічні і відкриті дебати в демократичних країнах посиляють ясну і надійну інформацію про свої наміри в інші держави (ситуація повної інформації).

На додаток до того, що вона використовується для опису, передбачення і пояснення поведінки, теорія ігор також використовувалася для розробки теорій етичної або нормативної поведінки і для приписання такої поведінки (Щедріна, 2019, с. 249).

Ігнатенко (2018) стверджує, що теорія ігор дозволяє нам приймати кращі рішення загалом. Науковець наголошує, якщо ви запишете свою побутову ситуацію у вигляді моделі теорії ігор, це уже буде великий плюс для вас і велике полегшення для прийняття рішення, оскільки це дозволить формалізувати результат. Для цього вам просто необхідно визначити гравців (тих, хто впливає на ситуацію), описати їх можливі дії і вірогідні результати.

Розглядаючи теорію ігор в контексті застосування її в управлінських комунікаціях та практиці управління, Рашкован та Ігнатенко (2024) зійшлись на думці, що така теорія повинна стати обов'язковим інструментом як мінімум для системи прийняття рішень на рівні державних політик з кількох ключових причин.

По-перше, теорія ігор надає унікальний аналітичний апарат для моделювання складних взаємодій між різними суб'єктами суспільства. У світі, де інтереси держави, громадян, бізнесу, громадських організацій та міжнародних партнерів часто переплітаються та конфліктують, теорія ігор дозволяє передбачити можливі наслідки політичних рішень та стратегій.

Вона допомагає виявити потенційні "рівноваги" – стабільні стани системи, де жоден з учасників не має стимулу змінювати свою поведінку в односторонньому порядку. Також важливо відділити ефективні рівноваги від інших та зрозуміти, які рівноваги є більш реалістичними для досягнення людьми.

Теорія ігор також пропонує інструменти для побудови стратегій оптимізації суспільного блага в умовах обмежених ресурсів. Різні моделі можуть допомагати визначати ситуації, в яких неможливо покращити становище одного учасника без погіршення становища іншого. Такі моделі надають основу для пошуку компромісів та балансування різних суспільних інтересів.

Крім того, механізми, розроблені на основі теорії ігор можуть бути використані для ефективного розподілу суспільних ресурсів, забезпечуючи максимальну корисність для суспільства в цілому.

Нарешті, застосування теорії ігор у державному управлінні сприяє більш системному та стратегічному підходу до прийняття рішень, змушуючи політиків та держслужбовців враховувати довгострокові наслідки своїх дій та передбачати можливі реакції на них інших економічних агентів. Використання теорії ігор потенційно може допомогти уникнути короткозорих політичних рішень, які можуть мати негативні довгострокові наслідки (Рашкован & Ігнатенко, 2024).

Науковець Черненко (2022) погоджується, що теорія ігор може бути використана для прийняття рішень управлінцями. Разом з тим зауважує, що необхідно відрізнити теорію ігор від теорії прийняття рішень, тому, що теорія ігор – це розділ вивчення операцій. Дуже важливе значення теорія ігор має у вивченні поведінки (її моделюванні) штучних інтелектуальних агентів й у вивченні кібернетичних систем, процесів та особливостей комунікування.

Виходячи з аналізу теорії ігор, пропонуємо до розгляду наступну ситуацію, в основу якої покладено модель гри «Вузька дорога» (“Chicken game”) (Medium, (2024). Державний службовець в межах виконання посадових обов’язків зустрівся з незадоволеною реакцією отримувача судових послуг. Дві сторони, щоб не створювати конфліктну ситуацію, змушені відійти в сторону. Гра полягає у виборі напрямлення своїх подальших дій. Кожен із «гравців» повинен вибрати сторону, яка не співпадає зі стороною супротивника. Для вирішення такої гри прописані законодавчі норми, як то Інструкція з діловодства в судах тощо.

Авінаш Диксит та Баррі Нейлбафф (Dixit & Nalebuff, 2010), використовуючи елементи теорії ігор, надають свою оцінку діям людини, а саме роз'яснюють, чому ми не можемо розраховувати на те, що інші люди завжди будуть говорити нам лише правду і нічого, крім правди? На думку дослідників, відповідь полягає у тому, що це суперечить їхнім інтересам. Чим сильніший конфлікт, тим менше можна довіряти сказаному. Загальний принцип, якому підкоряються всі ситуації такого роду, можна сформулювати так: дії говорять голосніше за слова. Кожен гравець повинен спостерігати за тим, що інші роблять, а не за тим, що вони кажуть. Знаючи, що інші учасники інтерпретуватимуть його дії так само, кожен гравець повинен спробувати витягти з цих дій їхню інформаційну складову.

Вчені пояснюють: ви повинні постійно «створювати собі обличчя для зустрічі нових осіб.» Якщо ви не усвідомлюєте, що ваше «обличчя» або, в більш загальному сенсі, ваші дії інтерпретуються саме так, ви, швидше за все, будете поводитися таким чином, що це завдасть шкоди, причому досить серйозної, вам самим. Якщо вам необхідно з'ясувати у когось певну інформацію, ви повинні створити ситуацію, в якій ця людина вважатиме за правильне зробити одну дію за наявності інформації одного роду та іншу дію за наявності інформації іншого роду; у такому разі дія (або бездіяльність) розкриває відповідну інформацію. Така стратегія позначається терміном скринінг, який входить у гру у разі, коли менш поінформованому гравцю необхідно, щоб більш поінформований гравець зробив дії, які розкривають певну інформацію.

На наш погляд, застосування скринінгу можливе і в державних органах системи правосуддя в розрізі надання певного переліку судових послуг державними службовцями.

Так, задля зменшення градусу недовіри до судової влади в цілому, державна служба спроможна через використання новітніх комунікаційних технологій: сторінок у соціальних мережах судових установ та інших органів судової влади, чат-ботів, інфотерміналів тощо створити зворотній зв'язок з учасниками судових

процесів та іншими громадянами. Зокрема, створення інформаційно-мобільного сервісу «Запитуйте – відповідаємо» значно спростило б комунікацію між відвідувачами й органами судової влади, сформувало б двосторонню обізнаність, миттєвий зворотній зв'язок щодо оцінки роботи органів судової влади та слугувало б вагомим кроком до нівелювання конфліктних ситуацій.

Слід зазначити, що теорія ігор відноситься до розділу суспільних наук, який вивчає ухвалення стратегічних рішень.

На наш погляд, має перспективу на запозичення на державній службі описана зарубіжними вченими історія о стратегії під назвою «Щаслива рука». Чи дійсно у спортсменів буває щаслива рука? Теорія ігор пропонує інше пояснення. Статистичні дані говорять про відсутність у гравців здатності робити довгі серії вдалих кидків, проте вони й не спростовують можливості того, що гравці зі «щасливою рукою» справді можуть так чи інакше «підігріти» гру. Різниця між серією вдалих кидків та «щасливою рукою» виникає через взаємодію між стратегією нападу і стратегією захисту. Наводячи приклад гравця, у якого справді може бути «щаслива рука», Диксит ((Dixit & Nalebuff, 2010)) стверджує, що у такому разі гравці команди-суперника почнуть відтісняти його від м'яча, що може знизити відсоток влучень у кошик. Коли захисники суперника фокусуються на даному гравцеві, один із його товаришів по команді залишається без опіки і його шанси закинути м'яч у кошик підвищуються. Іншими словами, "щаслива рука" цього гравця забезпечує підвищення командної результативності, хоча його індивідуальна результативність може знизитися. Таким чином, щоб перевірити, чи «щасливі руки» мають гравці команди, потрібно проаналізувати періоди успішної гри команди в цілому. Крім того, якщо ліва рука сильніша, її можна використовувати навіть рідше, ніж праву. Якщо у вас удар зліва слабший, ніж удар праворуч, суперники дізнаються про це і частіше гратимуть проти вашої лівої руки, але завдяки такій практиці ваш удар зліва покращиться. Коли ваші удари ліворуч і праворуч стануть однаково ефективними, суперники більше не зможуть скористатися слабкістю вашої лівої руки. Ви почнете частіше

використовувати удар праворуч – у цьому і є справжня перевага відпрацювання удару зліва.

Задля ефективної та результативної роботи апарату суду, прикладом вдалого управлінського рішення судових адміністраторів може бути застосування однієї з таких стратегій, які використовуються в теорії ігор. Так, з метою підвищення рівня професійної компетентності досвідчених, але знемотивованих державних службовців, які потребують покращення якісних показників своєї роботи через те, що вони звикли перекладати відповідальність на інших, наприклад, начальника структурного підрозділу, який виступає для них так званою «щасливою рукою», можна дати таким працівникам певні завдання, доручення, встановивши при цьому термін виконання та позбавивши їх, на період виконання таких завдань, опіки (наставництва, контролю) його безпосереднього начальника. Цілковита самостійність у виконанні завдань в межах посадових обов'язків підвищують шанси вищевказаних працівників зробити їх ефективно та якісно. Розвиток та застосування всіх результативних сторін державних службовців органів системи правосуддя на прикладі використання «ударів зліва та справа» також для керівників апаратів може слугувати так званим майданчиком для правильного вибору стратегії. На підставі вищевикладеного, вважаємо, що введення у навчальний курс зі стратегічного планування та управління в державному органі для керівників державної служби органів судової влади тренінгів з відбору стратегії шляхом використання елементів теорії ігор є вкрай необхідним. На підтвердження цієї позиції наведемо точку зору вчених Диксита і Нейлбаффа ((Dixit & Nalebuff, 2010), які стверджують, що стратегічне мислення – це вміння перевершити суперника, знаючи, що він теж намагається перевершити вас. Це також вміння знаходити шляхи для співпраці, навіть якщо інші керуються тільки власними інтересами. Це вміння переконати інших (і навіть самого себе) у необхідності зробити те, що ви обіцяєте. Це вміння інтерпретувати і розкривати інформацію. Це вміння поставити себе на місце іншої людини, для того щоб передбачити її вчинки і вплинути на них.

Знання вищенаведених постулатів стратегічного мислення здатне змінити управлінські процеси державної служби системи правосуддя, дозволити, зокрема, керівникам державної служби організувати роботу апаратів судів таким чином, щоб державні службовці могли «чути» учасників процесів та відвідувачів органів судової влади, більш чітко розуміти їх потреби та надавати тільки необхідну для них інформацію.

Варто додати, що останнім часом думку загалу про суд та судову владу формує негативний інформаційний потік, який, часто-густо є знеособленим і стосується судової системи загалом, без прямої указівки на конкретні факти та докази, він не має офіційного підтвердження та з'ясування об'єктивної істини. Через це не рідко трапляються випадки, коли державні службовці апаратів судів стають «жертвами» образ незадоволених рішеннями судів громадян. Відвідувачі, іноді через певну необізнаність або нездатність побудувати вербальний діалог, можуть не стримувати своєї агресії по відношенню до надавачів судових послуг. Державні службовці, в свою чергу, зобов'язані додержуватись правил етичної поведінки та проявляти стриманість у разі критики чи образ з боку громадян. Вказані факти, на нашу думку, знову ж таки вимагають відповідного рівня професійної підготовки державних службовців в системі органів судової влади, яка включатиме основні засади теорії ігор для їх активного використання в умовах конфлікту, а саме задля досягнення компромісу у взаємовідносинах, підбору правильної стратегії, вміння отримати та своєчасно надати необхідну інформацію тощо. Відповідна модель поведінки з боку державних службовців приверне увагу громадськості та надасть змогу подивитися на судову систему з іншого боку.

Ми вважаємо, що дієвими та ефективними кроками на шляху до модернізації державної служби в системі органів судової влади, які здатні переформатувати управлінські процеси та вивести професійну діяльність державних службовців на новий рівень високоефективної, престижної, стабільної державної служби, яка здатна достойно приймати виклики сьогодення та надавати

послуги із забезпечення та організації судової діяльності, що відповідають міжнародним стандартам, є впровадження елементів теорії ігор у навчання та підвищення кваліфікації, які довели свою результативність на рівні бізнес-технологій. Саме вміння побудови відповідної стратегії у практичній діяльності з метою надання якісних судових послуг, знаходження шляхів для співпраці та плідної взаємодії з громадянами – отримувачами таких послуг, вміння правильної подачі достовірної інформації, віднайдення компромісу в умовах конфлікту, спроможність використання вірного інструментарію в роботі персоналу суду для підвищення рівня його професійної компетентності, передбачення можливих вчинків та впливу на них має стати пріоритетним навчальним курсом з теорії ігор, який, з нашої точки зору, має бути додано до програми професійної підготовки/підвищення кваліфікації державних службовців категорії «Б» органів судової влади.

Крім того, з нашої точки зору, перспективним напрямком модернізації державної служби, як складової публічного адміністрування, є впровадження бізнесорієнтованого підходу, який ґрунтується на системі ключових показників діяльності підприємства.

Ми переконані, що даний підхід заслуговує на увагу щодо застосування й в органах судової влади, як такий, що дозволить державним службовцям перейти від формального виконання функцій до досягнення конкретних, вимірюваних результатів, що приносять користь отримувачам судових послуг.

Невід'ємною частиною стратегії розвитку є стратегічні цілі, які необхідно досягти підприємству у довгостроковій перспективі. Стратегічні цілі, як правило, глобальні й формуються в загальному вигляді. Тому для розробки стратегічних програм необхідна їх конкретизація. Найчастіше застосовується на практиці концепція SMART: S (specific) – конкретність при постановці цілей; M (measurable) – вимірність (можливість встановлення індикаторів прогресу в просуванні до мети або конкретних показників для її кількісного виміру); A (achievable) – розподіл (можливість визначити конкретні задачі для кожної

організаційної ланки); R (realistic) – реалістичність; T (time-related) – тимчасова визначеність. Доцільно використовувати цю концепцію спільно з побудовою ієрархічної структури цілей та задач, які необхідно виконати для їх досягнення. У процесі цієї побудови цілі дробляться на більш дрібні підцілі (задачі) доти на черговому рівні не будуть виконані всі вимоги концепції SMART (Москаленко, Годлевський, 2018, цитовано у Астратової).

Отже, при використанні концепції SMART цілі державних службовців повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими часовими рамками. Тобто на судових адміністраторів покладатиметься обов'язок формулювання чітких цілей, наприклад:

- зменшення/збільшення часу на реєстрацію поданих позовних заяв, скарг тощо на 10% (визначається конкретний відсоток);
- опрацювання 600 (чітко конкретизується кількість) виконавчих документів протягом місяця;
- завершення сканування архівних справ до кінця поточного року (встановлюється неухильний термін).

Разом з тим поставлені керівником апарату цілі повинні бути реалістичними, враховуючи навантаження та наявні ресурси, та відповідати загальним стратегічним завданням судової системи, таким як підвищення довіри до суду та прискорення судового розгляду справ.

Ключові показники ефективності (КРІ) – система оцінок, яка характеризується вимірністю і допомагає визначити перспективи досягнення тактичних цілей, тим самим регулює напрямки стратегічного розвитку. Система КРІ давно відома у сфері управління (Зозульов, Царьова, & Гавриш, 2022).

КРІ дозволяє проводити контроль ділової активності співпрацівників і організації в цілому в реальному часі. Для терміну КРІ на сьогоднішній день використовується одне поняття – ключові індикатори виконання поставленої цілі і задач. КРІ – це інструмент вимірювання поставленої цілі. Якщо показник, який виведено не пов'язаний з метою, тобто не відповідає її змісту, то такий термін не

можна використовувати. Технології постановки, перегляду і контролю цілі та задач лягли в основу концепції, яка стала основою сучасного управління проектами і називається управлінням за цілями.

Управління за цілями – метод управлінської діяльності, який передбачає оптимальний результат з можливих результатів діяльності і планування шляхів їх досягнення. КРІ і мотивація персоналу стали нерозривними поняттями, оскільки за допомогою даних показників можна створити найдосконалішу і ефективну систему мотивації і стимулювання працівників організації. Ключові показники є частиною системи збалансованих показників (Balanced Scorecard) (Цюцюра, Криворучко, & Цюцюра, 2012) .

Так, ураховуючи положення, які були свого часу предметом розгляду Kaplan (2001), Москаленко та Годлевський звертають увагу на вищевказану збалансовану систему показників (Balanced Scorecard) – BSC, основна ідея якої в стислій, структурованій формі, у вигляді системи показників представити менеджменту найважливішу для нього інформацію. Ця інформація, з одного боку, повинна бути компактною, а з іншого боку, повинна відображати всі основні сторони діяльності підприємства. У класичному варіанті цього методу вся інформація, необхідна керівникові для прийняття рішень, розбивається на чотири взаємопов'язаних блоки (так звані «перспективи») – «Фінанси / Економіка», «Ринок / Клієнти», «Бізнес–процеси» і «Інфраструктура / Співробітники». Посилаючись на дослідницю Астратову, автори демонструють, що в рамках моделі BSC ці чотири блоки зв'язуються між собою стратегічним причинно-наслідковим ланцюжком – кваліфіковані, мотивовані, об'єднані в єдину команду співробітники використовують розвинену інфраструктуру (що включає інформаційні системи, обладнання, технології), забезпечують необхідну підприємству якість бізнес-процесів. Налагоджені бізнес-процеси (тобто підприємство має низький відсоток браку, швидку обробку і виконання замовлень клієнтів, якісну сервісну підтримку тощо) забезпечують задоволеність клієнтів, досягнення необхідних конкурентних переваг і успіх підприємства на ринку.

Маркетингові успіхи підприємства, в свою чергу, служать запорукою його фінансових успіхів. Зворотній ланцюжок моделі BSC «працює» таким чином: причини незадовільних значень фінансово-економічних показників слід шукати в блоці «Ринок / Клієнти», незадоволеність клієнтів означає наявність проблем в блоці «Бізнеспроцеси», а коріння проблем з бізнес-процесами знаходяться в блоці «Інфраструктура / Співробітники» (Москаленко, Годлевський 2018, цитовано у Kaplan, 2001, Шицкова).

Застосування даного методу можливе шляхом формування стратегічної карти, яка візуально демонструє причинно-наслідкові зв'язки між цілями з усіх чотирьох перспектив. Наприклад, "Підвищення кваліфікації державних службовців" (навчання) веде до "Оптимізації внутрішніх процесів" (внутрішні процеси), що у свою чергу призводить до "Зменшення часу опрацювання поданих документів" (клієнти-учасники судових процесів) і в підсумку до "Економії коштів" (фінанси).

Також доцільним є визначення відповідальних за кожну ціль та KPI. Проведення регулярних нарад (наприклад, щоквартально), де керівник державної служби та керівники структурних підрозділів аналізують показники та приймають рішення. Донесення до працівників апарату мету впровадження системи та її взаємозв'язок із щоденними завданнями.

Впровадження BSC дозволяє не лише оцінювати ефективність роботи, а й формує культуру стратегічного мислення, орієнтованого на довгостроковий розвиток і підвищення якості правосуддя, невід'ємною складовою якого є організаційне забезпечення.

Як зазначають С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко та М.І. Цюцюра (2012), впровадження KPI дозволяє збільшити контроль за діяльністю держслужбовців з боку суспільства, оскільки дозволяє збудувати ефективну систему управління, направлену на результат. Результат повинен бути позначений в рамках вимірюваних суспільством цілей, поставлених урядом перед державними службовцями.

На наш погляд, КРІ може використовуватися також для відстеження ефективності поточних процесів роботи судів. Так, за допомогою даного бізнес-підходу можна фіксувати час, витрачений на підготовку та направлення судових повісток, рішень. За результатами опитувань проводити оцінку якості надання послуг, зокрема щодо видачі копій судових рішень. Визначати кількість (відсоток) справ, які були підготовлені та передані канцелярією суду суддям у визначений строк.

Керівники, володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, мають нагоду визначити ефективність роботи кожного підрозділу і можуть впливати на процес реалізації стратегії організації (Цюцюра, Криворучко, & Цюцюра, 2012).

OKR є стратегічною основою, яку використовують організації для встановлення та передачі зрозумілих і вимірюваних цілей. OKR складається з цілі, тобто чітко визначеного завдання, та ключових результатів, тобто конкретних заходів, які використовуються для моніторингу досягнення цієї цілі. Ціль має бути амбітною та мотивуючою, спрямованою на те, щоб вивести компанію або команду за межі її нинішніх можливостей. При цьому, щоб було легко виміряти прогрес, ключові результати повинні бути кількісно вимірюваними та досяжними. Цей підхід гарантує, що зусилля будуть сфокусовані та узгоджені з загальними цілями організації, а також дозволить швидко вносити корективи.

О — це Objective, тобто мета. Same Objective задає напрямок роботи та надихає вашу команду. Для цього вона має бути привабливою і драйвити всіх причетних.

KR — це Key Results, покрокові етапи роботи, за якими можна відстежити прогрес у досягненні Мети.

О (Objective) та KR (Key Results) працюють комплексно, доповнюючи та активуючи одне одного. Наприклад, Objective (Мета) не вимірюється в числових значеннях, тому Key Results необхідні для відстеження виконання цілі.

Серед ключових аспектів OKR можна виділити такі, як декомпозиція цілей, коли головна мета суду (наприклад, підвищення ефективності) розбивається на

OKR для кожного відділу, а потім - на рівні окремих державних службовців. Прозорість та комунікація ґрунтується на повному розумінні персоналу, які цілі стоять перед установою, та як їхні особисті OKR сприяють досягненню цих цілей. За допомогою моніторингу, а саме регулярних нарад, зустрічей для обговорення прогресу, виникає оперативне реагування на виклики та коригування дій. Використовуючи за даним методом культуру відповідальності, судовий адміністратор може заохочувати працівників до ініціативи та відповідальності за досягнення амбітних результатів, а не лише за виконання формальних процедур (Worksection,2025).

На наше переконання, поєднання методів публічного управління з інструментами приватного сектору, зокрема з елементами бізнес-менеджменту, описаними вище, не лише сприятиме підвищенню мотивації персоналу, а й підняттю престижу державної служби в системі судової влади, формуванню її позитивного іміджу як особливо відповідального виду публічної діяльності, що ґрунтується на служінні суспільству та дотриманні принципів правової держави.

Також, на наш погляд, у фокусі дослідження слід звернути увагу на розгляд мотиваційних методик, що успішно використовуються у сфері бізнесу та можуть бути застосовані на державній службі в системі органів судової влади, зокрема при відборі персоналу.

Ряд науковців, з якими ми повністю погоджуємось, вважають, що відбір кадрів на державній службі – це система заходів і суб'єктів відбору, що забезпечують формування такого складу державних службовців, кількісні і якісні характеристики якого відповідали б цілям і завданням державної служби. Це – комплексна кадрова технологія, що забезпечує відповідність якостей людини вимогам виду діяльності або посади в організації. Здійснюється вона за спеціальними процедурами. Відбір кадрів на державній службі має два види: відбір при вступі на державну службу, а також багаторазовий відбір, який проводиться протягом проходження державної служби – пролонгований відбір. Пролонгований відбір здійснюється при підвищенні категорії (просування

найкращої частини службовців по ієрархічних сходах), посади, отриманні вищого матеріального забезпечення, скороченні кадрів, переводі фахівця з одного структурного підрозділу до іншого, звільнення державного службовця, посадовому переміщенні людини, а також у процесі розподілу професійних завдань, які виконують співробітники за дорученням керівника в повсякденній діяльності організації та в період проведення навчання державних службовців. Заслуговує на увагу наступне визначення: конкурс при прийнятті на роботу – це спосіб встановлення професійної компетенції осіб, що виражається в особливому порядку добору претендентів, які найбільше підходять на відповідну посаду (роботу), що проводиться роботодавцем шляхом визначення рівня знань та вмінь осіб відповідно до встановлених правил з метою забезпечення об'єктивної оцінки професійної підготовки потенційних працівників та раціонального добору кадрів (Серьогін, С. М., Бородін, Є. І., Комарова, К. В. та ін., 2019, с.77,78).

Зокрема, заслуговує на увагу застосування бізнес – методик при проведенні конкурсного відбору на посади державної служби всіх категорій, який здійснюється з урахуванням рівня професійних компетентностей, особистих якостей і досягнень кандидатів.

Так, серед компетентностей та вимог до них варто навести такі, як:

- стресостійкість (уміння розуміти та управляти своїми емоціями; здатність до самоконтролю; здатність до конструктивного ставлення до зворотного зв'язку, зокрема критики),
- адаптивність (усвідомлення необхідності запровадження змін для ефективного функціонування державної служби; здатність регулювати та пристосовувати власну поведінку до обставин, що змінюються),
- мотивація (чітке бачення своєї місії на обраній посаді в державному органі; розуміння ключових чинників, які спонукають до зайняття обраної посади), управління конфліктами (орієнтація на припинення конфліктної ситуації, вибір оптимальної стратегії розв'язання конфлікту; керування своїми емоціями,

розуміння емоцій учасників; орієнтація на запобігання конфліктних ситуацій) тощо.

На нашу думку, при проведенні конкурсу, а саме, такого його етапу, як співбесіда, конкурсним комісіям доцільно мати навички тестування кандидатів на відповідність тим компетентностям, які заявлені у пропозиціях до вакантної посади та, які застосовуються у сфері бізнесу та мають дієвий результат. Вищенаведені компетентності, серед іншого, є такими, що найчастіше вимагаються від майбутніх державних службовців судових інституцій. Проте, не всі конкурсні комісії здатні реально виявити слабкі сторони претендентів.

Деякі науковці переконані, що в умовах сучасного розвитку технологій та стрімкого їх впровадження відбувається зміна комунікативних моделей. Експерти з HR - менеджменту зазначають, що сьогодні до працівників різних сфер діяльності висуваються вимоги не лише щодо рівня професійних навичок, а й до особистісних характеристик особистості, які здебільшого пов'язані з ефективною взаємодією з іншими людьми, роботі з інформацією, представлення результатів своєї роботи. Рівень ефективності сучасного виробництва все більше залежить від психологічних характеристик працівника: ввічливості, витримки, відповідальності, гнучкості, доброзичливості, комунікабельності, організованості, тактовності, толерантності та ін. Тому визначення потенційних здібностей особи до виконання виробничих завдань будь - якої складності є важливим етапом професійного відбору для забезпечення ефективності організації (Федоренко, В. Г., Савенко, О. О., Літвінчук, Л. Й., 2017).

Виходячи з вищенаведених обставин, пропонуємо впровадження ряду методик, зокрема, тест, який тривалий час застосовується керівником компанії з розробки програмного забезпечення для бухгалтерського обліку Xero Australia - Трентом Іннесом, який поділився хитрощами, які він використовує, щоб визначити, чи слід когось найняти.

Коли хтось приходить на співбесіду, Трент веде його на кухню та переконується, що він піде з напоєм. Після того, як інтерв'ю закінчено, Трент

спостерігає, чи пропонує людина, або намагається віднести порожню кавову чашку назад на кухню. Якщо так, то вони добре підходять для робочого місця. Якщо вони просто залишають свою чашку на столі і підуть, вони не отримають роботи.

«Ви можете розвинути навички, ви можете отримати знання та досвід, але насправді все зводиться до відношення, і ставлення, про яке ми багато говоримо, — це концепція «вимийте свою чашку з-під кави».

«Отже, я намагався знайти завдання найнижчого рівня, яке я міг знайти, що незалежно від того, що ви робите всередині організації, все ще було дуже важливим, що насправді справді стимулювало б культуру власності».

«Насправді потрібно просто переконатися, що вони дійсно вписуються в культуру всередині Херо і дійсно беруть на себе все, що мають робити». (Scott, Ellen, 2019).

Компанії, що застосовують метод стрес-інтерв'ю, зазвичай працюють у швидко мінливих, схильних до тиску галузях, таких як інвестиційно-банківські послуги, або у сфері обслуговування клієнтів вищого рівня, таких як авіаперевезення або передові державні сектори. Кандидата також можуть піддати стресовій співбесіді, якщо ця роль пов'язана з високим авторитетом і відповідальністю.

Роботодавці будуть використовувати ці співбесіди, щоб переконатися, що кандидати мають правильне ставлення та емоційну здатність справлятися з цими складними умовами.

Стресові інтерв'ю призначені для того, щоб вивести вас за межі кімнати для співбесіди до реального світу, де спроби або конфліктні ситуації можуть бути звичайним явищем.

Стрес-інтерв'ю зазвичай проводяться досвідченими професіоналами, які використовують низку стратегій, щоб отримати справжнє відображення вашої особистості як потенційного співробітника.

Існує кілька типів стрес-інтерв'ю; роботодавці можуть використовувати будь-який або всі з таких методів:

Зневажлива поведінка. Інтерв'юер може поводитись незацікавленим у вас і в тому, що ви хочете сказати. Вони можуть використовувати мову тіла та сигнали, щоб припустити, що вони мають більш важливі справи, такі як постійне спостереження за годинником або сортування паперів на своєму столі. Вони можуть поводитися розсіяно чи нудно, оглядаючи кімнату і навмисно уникаючи зорового контакту.

Агресивний допит. Типові питання стрес-інтерв'ю покликані викликати емоційну реакцію та нервувати кандидата. Вас можуть запитати такі речі, як «Чому вас звільнили з попередньої посади?», «Що ви думаєте про мою техніку співбесіди?» або «Чому у вашому резюме вказано тривалі періоди безробіття?». Це нестандартні питання для співбесіди і на них важко відповісти.

Випадковий допит. На перший погляд, випадкові питання часто використовуються для оцінки того, як кандидати думають на ходу. Такі питання, як «Яке печиво ви вибрали б і чому?», «Що б ви зробили з мільйоном фунтів?» і «Як би ви змінили дизайн годинника?» призначені для перевірки ваших навичок вирішення проблем, а також розкриття вашої індивідуальності.

Складні гіпотези. Вам можуть представити незручну гіпотетичну ситуацію і попросити пояснити, як би ви впоралися з нею. Це може бути оцінка того, як ви справлятиметеся з конфліктами на робочому місці («Що б ви зробили, якби виявили, що колега шахрайствує зі своїми витратами?») або як ви впоралися б з конфронтаційними ситуаціями («Вам і вашим колегам тільки не загрожували фізичною розправою), украй агресивним клієнтом. Як ви відреагуєте?») (WikiJob, 2022).

Спектр відповідних бізнес-методик значний та потребує поглибленого опрацювання представниками конкурсних комісій, службами з питань персоналу та керівниками державних служб в межах програм із підвищення кваліфікації, що

дозволить органам судової влади виокремити пріоритетні напрями модернізації державної служби та здійснювати ефективний добір.

3.3. Інституційна модель трансформації державної служби в органах судової влади відповідно до міжнародних стандартів

Як зазначалось у розділі 2 дисертаційного дослідження, за приписами статті 5 Закону України «Про державну службу» (*Про державну службу*, 2015) особливості правового регулювання державної служби в системі правосуддя визначаються законодавством про судоустрій і статус суддів.

Так, відповідно до частини першої статті 150 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» (*Про судоустрій і статус суддів*, 2016) призначення на посади, зокрема, державних службовців, оплата праці та соціальні гарантії працівників апаратів місцевих, апеляційних судів, вищих спеціалізованих судів, апарату Верховного Суду, секретаріатів Вищої ради правосуддя і Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, Державної судової адміністрації України регулюються нормами законодавства про державну службу з урахуванням особливостей, визначених цим Законом.

Отже, виходячи з норм чинного законодавства, державна служба в системі органів судової влади є особливим різновидом державної служби, що вбачається зі статей 3, 6, 91 Закону України «Про державну службу» та вищевказаних норм Закону України «Про судоустрій і статус суддів». При цьому, з огляду на приписи Кодексу адміністративного судочинства України та на думку деяких науковців такий вид державної служби відносять до різновиду публічної служби.

На нашу думку, служба в органах судової влади виступає особливим різновидом державної служби ще й тому, що безпосередньо пов'язана із судовою владою. Усі законодавчі, інституційні та кадрові зміни, які направлені на покращення судової системи України в рамках судової реформи, що бере свій початок з 2014 року - після Революції гідності та позачергових виборів

Президента України, безпосередньо відбиваються й на організації та забезпеченні відправлення правосуддя, що є основним завданням державної служби органів судової влади.

Мета, якої прагне досягти держава шляхом проведення судової реформи, серед іншого, спрямована на приведення судочинства України до європейських стандартів.

На наш погляд, цей процес має відбуватись паралельно із впровадженням європейських стандартів і в сферу державної служби в органах судової влади.

Ще наприкінці дев'яностих років минулого століття Україна взяла вектор зовнішньої політики на інтеграцію до Європейського Союзу, як основний стратегічний пріоритет. З проходженням десятиліть та, відповідно, із подальшим розвитком країни, політичними, економічними, соціальними змінами виникає потреба у значних зрушеннях у публічному управлінні та належному правовому реагуванні на рівні влади, внесенні коректив до внутрішньої та зовнішньої політики держави та діючого законодавства в цьому напрямку. Такі зміни, які продуктивно відбуваються у країнах Європейського Союзу, формуючи певні стандарти, мають стосуватись, як сфери правосуддя в цілому, так і інституту державної служби в системі органів судової влади України.

Використовуючи у дослідженні такий термін державної інтеграції, який висвітлює державне управління в контексті світової та європейської інтеграції, як стандарт (англ. Standard – норма, зразок, мірило), належить, на нашу думку, згадати енциклопедичне значення, що визначає його, як документ, що встановлює призначені для загального і багаторазового використання науково обґрунтовані правила, загальні принципи чи характеристики, що стосуються певних видів діяльності або їх результатів, включаючи процеси, продукцію, послуги. Стандарти розробляються на основі згоди зацікавлених сторін та затверджуються уповноваженим органом. Виділяють серед інших такий вид стандартів, як міжнародний. (Ковбасюк, Трощинський, Сурмін ред., 2010, с. 672).

Науковці Шаров та Чикаренко (2010) пропонують таке розуміння європейських стандартів публічного управління, як комплекс принципів і норм формування й упровадження політик, вимог до системи управління, які в сукупності створюють засади добровільного й повторного їх застосування в діяльності з метою наближення до певної еталонної моделі побудови й реалізації сучасної публічної влади, орієнтованої на людину.

У своїх наукових доробках дослідники Боссарт (2004), Чехоєва (2013) встановили, що стандарти ЄС в галузі державної служби за компетенційною ознакою можна поділити на два види: а) національні – імplementовані в систему державної служби вимоги ЄС, що корегуються у відповідності до традицій, ментальності та соціальноекономічної формації, б) наднаціональні – вимоги з боку ЄС, оформлені для забезпечення адекватності реалізації спільної політики. За хронологічно-компетенційною ознакою можна виділити такі стандарти ЄС в галузі державної служби: а) первинні – розроблені на ранніх етапах формування ЄС та закріплені в правових актах ЄС. Згодом вони були доповнені Стразбурзькою рекомендацією щодо нормування поведінки державних службовців країн-членів Ради Європи, прийнятою Комітетом Міністрів Ради Європи у травні 2000 р. та Директивою Ради Європи 2000/43/ЄК від 29 червня 2000 р. про запровадження принципу однакового ставлення до всіх службовців, незалежно від їх расового чи етнічного походження (Боссарт, 2004, с.97); б) вторинні – стандарти сформовані під впливом уніфікації у вирішенні питань та виконання зобов'язань, що поставлені перед країнами в рамках ЄС. Такі стандарти не оформлені у вигляді конкретних нормативних актів і швидше нагадують тенденції, проте вони знайшли найширше застосування в країнах ЄС. Вони набрали легітимності та загального поширення на основі опробування часом та ефективністю (Чехоєва, 2013, с.77).

Між іншим Владишевська (2016) пропонує наступне визначення поняття «міжнародні стандарти у сфері правосуддя» - це загальновизнані, універсальні мінімальні вимоги, які установлені та визнані міжнародною спільнотою

(принципи, рекомендації, правила, критерії, рішення, висновки) для ефективного функціонування як держави в цілому, так і судової влади зокрема (Владишевська, 2016, с.49). Також науковці зауважують про доцільність звернення уваги на наведену в правовій доктрині трирівневу структуру застосування міжнародно-правових стандартів у національному законодавстві: 1) стандарт має бути зафіксований у нормах міжнародного права, та, відповідно, мати обов'язковий чи рекомендаційний характер; 2) цей стандарт має бути застосований в юрисдикційних нормах; 3) цей стандарт має бути пояснено й визнано в наукових працях міжнародного права (Владишевська, 2016, с.47,48), (Битяк, Барабаш, Кучерявенко та ін., 2013., с.257).

Малімон (2015, с.81) досліджуючи актуалізацію етичних кодексів у контексті модернізації системи державного управління, розглядає застосування Модельного кодексу поведінки державних службовців Ради Європи, який втілений в додатку до Рекомендації № R (2000) 10 Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи та визначає міжнародні стандарти честі та поведінки для службовців і перспективу у цій сфері. Це нормування повинно здійснюватися на основі національних кодексів поведінки державних службовців, розроблених відповідно до запропонованого документа. Зміст Модельного кодексу відобразив досвід регулювання поведінки державних службовців країн розвинутої демократії. Його прийняття сприяло розробці національних кодексів, створенню спеціальних державних інституцій з проблем етики, впровадженню етичної освіти тощо.

У контексті викладеного, варто звернути увагу на науковий доробок Миколайчука М.М. та Попова М.П. (2025), які стверджують, що важливою умовою закріплення професійної етики є впровадження навчальних програм і постійного підвищення кваліфікації працівників судової влади, спрямованих на розвиток етичної компетентності. Такі програми повинні охоплювати питання запобігання конфлікту інтересів, управління репутаційними ризиками та формування стандартів поведінки в умовах суспільного контролю. Забезпечення

системного підходу до професійної етики дозволяє не лише мінімізувати порушення та корупційні ризики, але й створити умови для стабільного зростання довіри суспільства до судової влади як до інституції, здатної діяти відповідально і прозоро в інтересах громадян.

Формування професійної етики працівників судової влади є багаторівневим процесом, який поєднує навчання та підвищення кваліфікації, системи оцінювання доброчесності, дотримання етичних стандартів і базових моральних принципів, що разом формують цілісний підхід до зміцнення доброчесності й підвищення довіри суспільства до правосуддя.

На наш погляд, в частині статусу службовців судової влади наявна прогалина – законодавство не визнає їх як окрему категорію, що призводить до правової невизначеності в частині етичних стандартів, підзвітності, добору та відповідальності. Для суддів існує окремий етичний кодекс (Кодекс суддівської етики), а для працівників апарату судів – ні. Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 року № 158 затверджено лише Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Водночас специфіка роботи працівників апаратів судів (захист конфіденційної інформації, взаємодія із суддями, дотримання політичної нейтральності тощо) на євроінтеграційному шляху нашої держави вимагає окремого етичного регулювання у формі об'єднаної системи правил, що регулюють суспільні відносини у сфері судової влади в комплексі.

Оскільки стратегічною метою України є ціль стати повноправним членом Європейського Союзу, тоді, щоб здійснити свої прагнення до європейської інтеграції, українській державі необхідно виконати низку умов, встановлених Європейським Союзом, а також дотримуватися положень, норм та стандартів, що існують у різних галузях, у тому числі у сфері юстиції. Якщо ми говоримо про державне управління у сфері юстиції в контексті європейської інтеграції України, то діяльність судових органів повинна узгоджуватися з європейськими стандартами. Оскільки співпраця між Україною та Європейським Союзом у сфері

юстиції має нормативну базу, що регулює загальні напрями двостороннього співробітництва, можна стверджувати, що органи юстиції, як правило, готові функціонувати в контексті реалізації вектору європейської інтеграції Української держави. Однак для того, щоб ці відносини продовжували гармонійно розвиватися, необхідно, щоб юридична підтримка була достатньою у всіх сферах такої взаємодії. Україні потрібно працювати над поглибленням та розширенням взаємовигідних відносин та реалізацією своїх довгострокових прагнень до європейської інтеграції. Слід зазначити, що співпраця між Україною та Європейським Союзом відбувається в рамках Плану дій Україна-ЄС щодо справедливості, свободи та безпеки (План дій щодо правосуддя, свободи та безпеки, затверджений у червні 2007 р.), План реалізації (затверджений у квітні 2008 р.) та інші документи.

Серед прийнятих регуляторних інструментів ключове значення має Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Зазначена Угода втілює один із важливих кроків, які проходить українська держава на шляху до європейської інтеграції. Однак цього недостатньо, щоб стати повноправним членом ЄС - для цього Україна, крім багатьох інших умов, повинна привести своє законодавство у відповідність до існуючих у Європі стандартів у галузі справедливості, свободи, безпеки та переміщення людей.

Стратегічні пріоритети України для реалізації європейських інтеграційних прагнень мають міцну основу. У сфері правосуддя існує відповідна законодавча база, завдяки якій Україна постійно рухається в європейському напрямку та забезпечує виконання ключових умов, встановлених Європейським Союзом. (Krasivskyu, Merza, 2020, с.54,55).

Аналізуючи європейські стандарти державної служби на прикладі члена Європейського Союзу – Німеччини, закріплені на законодавчому рівні, зауважимо, що у даній країні статус державного службовця можна мати на довічній основі. При цьому, після вступу на державну службу на такій основі, посадову особу не можна звільнити. Звання «чиновник», «державний

службовець» - це не просто статус, а ще і покликання, оскільки він служить державі і суспільству. Одними із головних завдань державного службовця є збереження нейтральної позиції, незалежності і служіння демократичним засадам суспільства.

У Німеччині значна частка державних службовців працює у судово-правовій системі. До того ж, ця діяльність надзвичайно популяризована серед молоді. Такий інтерес підкріплений стабільністю служби, яка виражається у позитивній зайнятості та відповідному до посади утриманні чиновників. Державні службовці Німеччини - економічно незалежні, оскільки з вислугою років, залежно від чину, забезпечуються такою платнею, яка дозволяє працівникам присвятити себе повністю своїй роботі. Працівники судів, зокрема, можуть бути звільнені тільки під час трирічного випробувального терміну. Крім того, в Німеччині немає обмежень щодо виплати платні на весь термін тимчасової непрацездатності. Пенсія для чиновника може досягати сорока відсотків від заробітної плати до сплати податків. Також, у зв'язку із високою кредитоспроможністю, для чиновників створюються спеціальні умови фінансування. Жодних відрахувань до Пенсійного фонду на випадок безробіття тощо не здійснюється. Майже усі витрати по медичному обслуговуванню, які оплачують державні службовці, їм відшкодовуються державою. До того ж, у них, як і у всіх членів їх сім'ї, є можливість отримати окрему фінансову допомогу.

Що стосується Австрії, то у даній державі випускники юридичного факультету мають в обов'язковому порядку пройти практику саме в судовій установі на посаді секретаря суду протягом дев'яти місяців. Проходження даного навчального етапу є неухильною ланкою у кар'єрі адвокатів, суддів та інших правознавців. Варто відмітити, що імперативно однією із найпрестижніших, із достойним заробітком для молодих австрійців – випускників вищих юридичних навчальних закладів є саме державна служба в органах судової влади.

На державних службовців апаратів та секретаріатів судів України покладено завдання організаційного забезпечення роботи судових установ, при цьому окремі

посадові особи виконують процесуальні функції при відправленні судом правосуддя. Так, згідно із нормами процесуальних кодексів, секретар судових засідань забезпечує безпосередній контроль за повним фіксуванням судового засідання технічними засобами і проведенням такого засідання в режимі відеоконференцзв'язку, ведення протоколів судового засідання, формування матеріалів судових справ. Також не менш важливі функції під час розгляду справ у суді виконують й інші працівники апаратів судів, які мають статус державних службовців. До речі, більшість посад чиновників апаратів судів вимагає кваліфікації юриста не нижче бакалавра. Слід підкреслити, що не всі службовці апаратів судів прагнуть кар'єрного зростання поза межами апарату суду. Опанувавши професію юриста та добросовісно виконуючи посадові обов'язки, без яких неможливе відправлення правосуддя, вагома частина державних службовців судової системи бажають стабільності від служіння державі та достойного заробітку, перебуваючи на посаді державної служби апарату суду. Проте, недофінансування судової гілки влади, зокрема, щодо оплати праці посадових осіб апаратів судів, особливо у порівнянні із фінансовим забезпеченням у приватному секторі, відбивається на високій плинності кадрів. До того ж, це призводить до демотивації державних службовців в судах та викликає гальмуючий ефект в їх роботі. На відміну від країн Європейського Союзу, через економічну складову, в Україні не спостерігається значного притоку молоді до лав державної служби в судах.

Поступове зменшення кадрового потенціалу апаратів та секретаріатів органів судової влади, без яких судова система не може працювати ефективно, може призвести до критичної ситуації на державному рівні. Така проблематика набуває виняткової актуальності в контексті перспектив модернізації та трансформації української державної служби.

Для вирішення назріваючого проблемного питання необхідно розробити дієві кроки, які б мали в подальшому законодавче підґрунтя, а саме побудувати

відповідну модель перетворення державної служби в системі органів судової влади, яка наблизитиме Україну до міжнародних стандартів.

Науково виокремлено такі моделі організації державної служби, як кар'єрна або закрита, посадова (відкрита) та змішана. Для першої моделі, серед іншого, характерна законодавчо урегульована система оплати праці, яка спирається на трудовий стаж державних службовців. Серед прихильників такої моделі можна назвати Францію, Данію, Японію, Болгарію, Німеччину. Натомість у Сполучених Штатах Америки, Швеції, Фінляндії, Нідерландах діє відкрита модель, яка передбачає оплату праці чиновників незалежно від трудового стажу. Серед країн змішаної моделі організації державної служби, яка комбінує у собі елементи двох попередніх моделей, можна виділити Польщу, Великобританію, Чехію, Латвію, Литву. Україна також стоїть на шляху побудови змішаної моделі державної служби.

На наш погляд, з огляду на досвід оплати праці державних службовців представників різних моделей та аналіз найкращих практик, можна створити уніфікований стандарт, придатний до впровадження в умовах трансформації інституту державної служби в системі органів судової влади.

Привертає увагу американський досвід, оскільки фінансування судів першої інстанції базується на річному робочому навантаженні суду – не лише на кількості отриманих справ, але й на типах справ, що розглядаються. Наприклад, порушення правил дорожнього руху потребує набагато менше ресурсів та персоналу, ніж справа про складний тяжкий злочин, і йому надається менша вага в розрахунку. Кількість справ, поданих до суду першої інстанції, усереднюється за трирічний період, щоб вирівняти коливання фінансування, які можуть виникнути зі зростанням або зменшенням кількості поданих справ.

Процес складання бюджету судової гілки включає мінімальний рівень, нижче якого фінансування суду першої інстанції не може бути знижене для найменших судів штату. Крім того, використовується статистика Бюро статистики праці США, щоб врахувати різницю між судами у витратах на

заробітну плату працівників. Хоча уповноважена рада розраховує розподіл бюджету суду першої інстанції, кожен суд сам вирішує, як витратити ці кошти.

Хоча більшість бюджету суду першої інстанції визначається за цією формулою робочого навантаження, фінансування кількох програм у цих судах спеціально визначено в Законі про бюджет штату, включаючи кошти на адвоката з питань утриманців та судових перекладачів (California's courts newsroom, 2025).

Траєкторія заробітної плати судового клерка варіюється залежно від місцезнаходження та роботодавця. Зарплата починається від 93 811 доларів США на рік (орієнтовно) і сягає 169 751 доларів США на рік (орієнтовно) для найвищого рівня стажу.

Орієнтовна середня зарплата судового клерка у федеральних судах США становить 168 961 долар США на рік або 81 долар США на годину, але деякі фахівці повідомляють, що вони заробляють приблизно до 289 581 долара США на рік (90-й перцентиль). Типовий діапазон оплати праці становить від 128 370 доларів США (25-й перцентиль) до 225 518 доларів США (75-й перцентиль) на рік. Це базується на 2095 зарплатах, поданих фахівцями із судових клерків федеральних судів США на Glassdoor станом на серпень 2025 року (Glassdoor, 2025).

В американській державній службі існує звичай присвоєння почесних звань "заслужений" чи "видатний", які присвоюються службовцям на один рік. Для цього відомства передають в Управління у справах державної служби списки осіб, рекомендованих до присвоєння почесних звань, а воно представляє їх Президентові країни, який підтверджує ці звання. Законодавство особливо обумовлює заборону на присвоєння почесних звань частіше, ніж один раз у чотири роки. Загальна чисельність "заслужених державних службовців" не повинна перевищувати 5%, а "видатних" - 1% від загального числа службовців вищого начальницького складу державної служби США. "Заслужений державний службовець" одноразово преміюється в розмірі 10 тис., а "видатний" - 25 тис. дол. США. Заробітна плата встановлюється у відповідності з тим місцем, де працює

державний службовець та його посадовою класифікацією за так званим розкладом (The General Schedule - GS). Всі федеральні службовці в системі GS отримують базову плату, скориговану на місцевість. Плата за місцевість варіюється, але становить не менше 10% від базової заробітної платні у всіх частинах Сполучених Штатів. Наступні діапазони заробітної плати є найнижчими і максимально можливими сумами, які людина може заробити в базовому окладі. Фактичні діапазони окладів можуть бути скоригованими з точки зору збільшення плати за місцевість (наприклад, службовець рівня GS-9, в сільській місцевості в Арканзасі, може заробляти мінімум 50 598 доларів США проти \$ 61 084 в Сан-Хосе, Каліфорнія) (Срібна, 2018).

У Японії, в регіонах, де заробітна плата в приватному секторі вища, ніж в регіональних підрозділах держорганів, держслужбовці отримують спеціальні компенсаційні виплати у вигляді надбавки до зарплати. Уряд Японії, як правило надає для держслужбовців додаткові виплати, що повністю «покривають» щоденний проїзд на метро від місця проживання до місця роботи, за оренду квартири (за винятком випадків, коли житло є службовим).

Беручи до уваги досвід Словенії, варто виділити встановлення надбавок державним службовцям за наставництво; за спеціалізацію, ступінь магістра або доктора філософії, якщо вони не є умовою для заняття посади; за знання іноземної мови (Оплата праці працівників державного сектору. Міжнародний досвід, 2020, с.10,11,18).

Наприклад, в Латвії всі посади державної служби класифікуються в каталозі посад державної служби. І кожна посада оцінюється відповідно до методології, яка використовується також у приватному секторі.

Потім посади об'єднуються у зарплатні групи та запроваджується рівень зарплати для кожної групи. Ці зарплатні групи легко порівнюються із зарплатами у приватному секторі і можуть бути відповідно відкориговані.

Подібна практика існує у багатьох країнах - США, Бельгії, Данії, Німеччині, Австрії, Іспанії, Фінляндії, Греції, Ірландії, Литві, Люксембурзі, Нідерландах, Чехії, Великобританії, Польщі, Японії. (Економічна правда, 2020).

Аналізуючи досвід Чехії, варто підкреслити, що зарплата службовця в цій країні є грошовою сумою, що включає: базову зарплату; надбавку за службу; надбавку за управління; надбавку за представництво; зарплату за надурочну службу; надбавку за нічну службу; надбавку за службу у святкові дні; спеціальну надбавку; надбавку за підготовку кандидата; доплату (виплачується один раз на одне календарне півріччя); особисту надбавку; премію, що відображено у §§138-148 Закону Чехії від 26 квітня 2002 р. "Про службу державних службовців у адміністративних установах і про винагороду державних службовців та інших працівників адміністративних установ". При цьому, шкала базових зарплат, що встановлюється для державних службовців, поділяється на дванадцять ступенів оплати, кожен з яких складається з дванадцяти розрядів оплати. Відповідно до правил, які встановлені нормами Закону, базова зарплата дванадцятого ступеню оплати втричі вища за розмір базової зарплати першого ступеню оплати, а базова зарплата дванадцятого розряду оплати – у півтора рази вища за базову зарплату першого розряду оплати. Базові зарплати ступенів оплати збільшуються відносно найближчої меншої базової зарплати шляхом додавання відсоткової надбавки, що дорівнює 9% з другого по п'ятий ступені оплати, 10% з шостого по сьомий ступені оплати та 12% з восьмого по дванадцятий ступені оплати. Слід зазначити, що ступінь оплати визначається для службової посади державного службовця відповідно до найбільш трудомісткої діяльності, що вимагається на відповідній службовій посаді. При цьому ступені оплати визначаються відповідно до характеристик ступенів оплати, які затверджуються законом (Тимощук, В.П., Школик, А.М. ред., 2007).

Що стосується бонусів, то варто звернути увагу на приклад Японії, де практикується виплата єдиних бонусів. Окрім постійних допомог, державним службовцям виплачується п'ять посадових окладів в рік у вигляді бонусів у

такому співвідношенні: 0,8 – в березні, 2 – у липні, 2,2 – в грудні. (Koh, 1989), (Ide, Watanabe, 2011), (Fukue, 2012).

Заробітна плата державних службовців на даний час складається з обов'язкових виплат – це посадовий оклад, надбавка за ранг, надбавка за вислугу років. Також, в межах економії фонду оплати праці, державним службовцям органів судової влади можуть надаватись стимулюючі виплати, як то премія, надбавка за інтенсивність, надбавка за високі досягнення у праці або за виконання особливо важливої роботи (рідко застосовується до державних службовців в судах).

На підставі даного дослідження пропонуємо відповідну регуляторно - стандартизовану модель перетворення державної служби системи органів судової влади в контексті трансформації оплати праці державних службовців апаратів судових органів, яка включає, зокрема, наявність проаналізованих елементів міжнародних стандартів (Таблиця 3.1) (Додаток Б).

Як зазначили науковці Красівський та Мерза (Krasivskyu, Merza, 2020, р.56), розглядаючи європейський інтеграційний аспект політики українського уряду, слід підкреслити, що діяльність судових органів має відповідати європейським стандартам. Беручи до уваги, що співпраця між Україною та Європейським Союзом у сфері юстиції має нормативну базу, що регулює загальні напрями двостороннього співробітництва, можна стверджувати, що судові органи, як правило, готові функціонувати в контексті імплементації інтеграційного вектору Європейського Союзу Української держави. Однак для того, щоб ці відносини продовжували гармонійно розвиватися, необхідно, щоб юридична підтримка була достатньою у всіх сферах такої взаємодії. Україні потрібно працювати над поглибленням та розширенням взаємовигідних відносин та виконанням своїх довгострокових прагнень до європейської інтеграції.

Згідно з приписами Закону України «Про Концепцію Загальнодержавної програми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» (*Про Концепцію Загальнодержавної програми адаптації законодавства*

України до законодавства Європейського Союзу, 2002) головними завданнями Загальнодержавної програми є: розвиток законодавства України у напрямі його наближення до законодавства Європейського Союзу та забезпечення високого рівня підготовки в Україні проектів законів та інших нормативно-правових актів; створення правової бази для інтеграції України до Європейського Союзу; створення на законодавчому рівні загальнодержавного механізму адаптації законодавства, який визначав би цілі та сфери, етапи адаптації законодавства, складовими елементами якого повинно бути фінансове, інформаційне, наукове та кадрове забезпечення; вдосконалення кадрового забезпечення в органах державної влади, підготовка спеціалістів, які відповідали б особливим кваліфікаційним вимогам, що ставляться до учасників процесу адаптації законодавства.

Ми вважаємо, що для входження України в Європейський Союз необхідно посилити відповідний законодавчий фундамент. Модель перетворення державної служби в системі органів судової влади полягає передусім у процесі модернізації. Такий процес має враховувати численні законодавчі аспекти, які регулюватимуть введення нових процедур та механізмів управління, що сприятиме посиленню інституційної спроможності державної служби у судах та органах системи правосуддя, а також розвитку сучасних інформаційно-комунікативних процесів, як, наприклад, впровадження та ефективне функціонування «Електронного суду» та інших нововведень, які виникають в рамках взаємодії державних службовців судових органів із громадськістю – користувачами судових послуг. Саме обізнаність та участь громадськості у процесах підвищення рівня інституційної спроможності державної служби у судових органах України та її наближення до міжнародних стандартів є важливим фактором успіху у її розбудові.

Ефективність судової діяльності, яка безпосередньо та невідривно пов'язана із продуктивною роботою державної служби апаратів та секретаріатів судових інституцій, відіграє важливу роль у підтриманні верховенства права, здійснюючи його розповсюдження, як на державу в цілому, так і на всіх суб'єктів владних

повноважень, фізичних та юридичних осіб та гарантуючи своєчасний та справедливий судовий захист. Відтак, задля формування сильного та стабільного прошарку державних службовців в органах судової влади, які відчуватимуть, що потрібні державі та суспільству і держава неабияк піклується про те, щоб люди, які мають покликання служити на благо Україні в судових органах, здійснюючи організаційне забезпечення з відправлення правосуддя, готова до нових дієвих кроків із модернізації державної служби та створення нової моделі, спрямованої на перетворення її відповідно до міжнародних стандартів, які протягом тривалого часу довели свою спроможність до стабілізації, зокрема, актуального для України питання оплати праці, впроваджуючи належне управління та створюючи атмосферу взаємної довіри. Для вирішення цього питання, в рамках реалізації змішаної моделі організації державної служби, запропоновано використання нової регуляторно - стандартизованої моделі в розрізі проблематики оплати праці державних службовців судових органів, яка ґрунтується на міжнародних стандартах та використанні кращих практик зарубіжних країн та потребує законодавчого закріплення.

Крім того, з урахуванням проведеного дослідження, пропонуємо узагальнену наукову методологію, відображену у таблиці 3.2, яка дозволяє дослідити проблему оптимізації роботи державних службовців в системі органів судової влади, як комплексного процесу, який вимагає застосування різних наукових підходів, з певної перспективи та навести конкретні рішення для підвищення ефективності, прозорості та якості роботи судової системи (Додаток В).

Інституційний підхід надає змогу розглядати державну службу як формалізований соціальний інститут із визначеними структурними елементами, функціями, нормами та правилами. У цьому контексті особлива увага приділяється аналізу діяльності Державної судової адміністрації України, Вищої ради правосуддя та Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, що є ключовими інституціями забезпечення організаційної спроможності судової гілки

влади. Відтак, виникає необхідність впровадження стабільних внутрішніх регламентів, етичного кодексу та стандартів професійної поведінки.

Системний підхід дозволяє представити державну службу як цілісну, взаємозалежну систему, в якій кадрова, управлінська й правова підсистеми функціонують у єдиному просторі публічного управління. Це сприятиме розробці інтегрованої моделі управління персоналом, яка поєднує регулювання службових відносин, професійний розвиток і ефективний розподіл повноважень.

Функціональний підхід орієнтований на аналіз ролі та ефективності виконання державними службовцями організаційних, кадрових, аналітичних та адміністративних функцій. Здійснення оцінки результативності реалізації цих функцій дає змогу визначити критичні точки для подальшої оптимізації процесів у діяльності апаратів судів.

Управлінський (менеджментний) підхід сприяє впровадженню інструментів сучасного стратегічного менеджменту – таких як KPI, OKR, SMART, Balanced Scorecard, теорії ігор – у діяльність працівників судової влади. Це дозволяє зосередитися на досягненні чітко вимірюваних результатів, підвищити управлінську гнучкість та адаптивність службовців до нових завдань.

Правовий підхід забезпечує глибокий аналіз чинної нормативно-правової бази щодо статусу державних службовців у судовій системі. У результаті такого аналізу виявлено низку прогалин у правовому регулюванні, зокрема щодо оплати праці, доступу до посад, оцінювання результативності та правового захисту службовців. Відтак, в результаті дослідження запропоновано концептуальні зміни до Закону України «Про державну службу» з урахуванням специфіки судової влади.

Порівняльно-правовий підхід базується на аналізі досвіду Франції, Німеччини, США та інших країн, що дало можливість сформулювати рекомендації з адаптації найкращих практик добору, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у судовій системі України.

Компетентнісний підхід забезпечує формування профілю професійних компетентностей для державних службовців судової системи – із фокусом на знання, управлінські навички, ціннісні орієнтири та моделі поведінки. У ході дослідження запропоновано впровадження постійної системи професійного розвитку, незалежного оцінювання та сертифікації персоналу.

Таким чином, обґрунтований у дослідженні підхід до оптимізації роботи державних службовців у судовій гілці влади передбачає поєднання публічного та корпоративного управлінського досвіду, правових інструментів і сучасних бізнес-технологій, що дозволяє забезпечити високу результативність, професіоналізм і суспільну довіру до системи правосуддя.

За допомогою комплексного застосування, узагальнення цих наукових підходів дозволяє дійти висновку, що державна служба в органах судової влади є особливим підінститутом публічного управління, а не просто частиною державної служби, що вимагає окремого правового регулювання, специфічної системи управління, унікальних критеріїв оцінки компетентності та особливого підходу до кадрової політики.

Обґрунтування комплексу наукових підходів до оптимізації роботи державних службовців у системі судової влади в сукупності утворює багатовимірну, інтегровану методологічну основу для розробки сучасної моделі управління цією категорією персоналу. Такий підхід є доцільним в контексті потреби в системному оновленні організаційно-управлінських процесів у судах, Державній судовій адміністрації, Вищій раді правосуддя та Вищій кваліфікаційній комісії суддів.

У результаті поєднання інституційного, системного, функціонального, управлінського, правового, порівняльно-правового та компетентнісного підходів пропонуємо інтегровану аналітичну модель управління державною службою в системі судової влади, яка є концептуальним інструментом удосконалення кадрової політики в судах та інших органах судової влади (Рис.3.1).

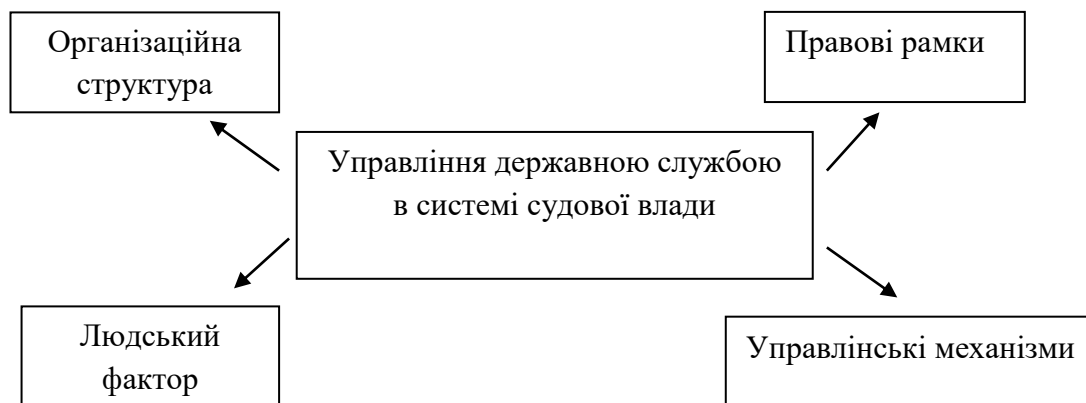


Рис.3.1 Аналітична модель управління державною службою
в системі судової влади

Джерело: розробка автора

Ця модель враховує чотири ключові елементи:

1. Правові рамки передбачають адаптацію чинного законодавства з урахуванням специфіки судової системи, виокремлення окремого статусу службовців судів, розробку галузевого етичного кодексу, чітке нормативне визначення процедур добору, оцінювання, просування та дисциплінарної відповідальності персоналу.

2. Організаційна структура орієнтована на оптимізацію внутрішньої побудови апаратів, секретаріатів судів, ДСА, ВРП, ВККС, з урахуванням функціонального розподілу, підзвітності, горизонтальних і вертикальних зв'язків, впровадження механізмів адміністративної ефективності, електронного документообігу та діджиталізації процесів управління персоналом.

3. Управлінські механізми інтегрують сучасні підходи до менеджменту в публічному секторі: SMART-цілі, KPI, Balanced Scorecard, теорію ігор, регулярну оцінку службової результативності, управління змінами, професійний розвиток та формування кадрового резерву на конкурсних засадах.

4. Людський фактор передбачає впровадження системи розвитку компетентностей, внутрішньої мотивації, етичної культури, адаптивності та

посилення престижу роботи в апаратах та секретаріатах судів як професійної місії.

Інтегрованість цієї моделі дає підстави для поєднання нормативних принципів, організаційної логіки, управлінських інструментів та гуманітарно-етичних цінностей. Вона є підґрунтям для формування сучасної, ефективної, відкритої до суспільства моделі державної служби в системі правосуддя, що відповідає європейським стандартам доброчесного урядування.

У межах цілісного міждисциплінарного підходу та детального аналізу, проведеного в дисертаційному дослідженні, пропонуємо класифікацію концептуальних моделей державної служби як елементів структурної модернізації публічного управління та адміністрування (Табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Класифікація концептуальних моделей державної служби



Джерело: створено автором.

Отже, до зазначеної класифікації включено чотири базові моделі: бюрократичну, публічно-службову, менеджерську та інституційну, кожна з яких представляє окрему парадигму функціонування державної служби. Унікальність

підходу полягає в інтеграції інституційної, системної, функціональної, управлінської, правової, порівняльно-правової та компетентнісної методологій, що дозволяє не лише побудувати формальну типологію, а створити прикладну модель, релевантну до умов судової гілки влади.

Ключовим аспектом є адаптація класифікації до функціонального середовища судових інституцій, зокрема суб'єктів публічного адміністрування - Державної судової адміністрації України, Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів, а також апаратів судів. За допомогою даної класифікації можна виявити специфіку застосування кожної з моделей, а саме бюрократичної - як базової ієрархічної структури, публічно-службової - як механізму реалізації суспільного інтересу, менеджерської - як орієнтованої на результат системи оцінювання ефективності, інституційної - як особливої форми автономної організації публічної служби в судовій владі з урахуванням професійної незалежності, етичних стандартів та управлінської самодостатності.

Таким чином, типологізація моделей набуває практичного змісту, що враховує нормативну, управлінську та етичну специфіку судової гілки влади в Україні. На нашу думку, запропонована класифікація є методологічною основою для подальшої розробки концепту трансформації державної служби із урахуванням вимог верховенства права, незалежності судової влади та міжнародних стандартів публічного управління.

Так, у розрізі даного дослідження, ураховуючи активне судове реформування, що є ключовим аспектом у процесі євроінтеграції України та її шляху до вступу в Європейський Союз, пропонуємо трансформаційну парадигму державної служби в системі органів судової влади, представлену на рисунку 3.2, що є невід'ємною частиною судової системи та характеризується низкою особливостей, які притаманні тільки їй з огляду на специфіку завдань та функцій, організаційну структуру та підпорядкування, загальні та особливі вимоги до державних службовців.



Рис.3.2 Концепт інституційної моделі трансформації державної служби в системі судової влади

Джерело: розробка автора

Інституційна модель трансформації державної служби в системі судової влади є концептуальним конструктом, що відображає цілісну і системну зміну функціонування державної служби як особливого інституту публічного управління в межах судової гілки влади. Ця модель виходить із розуміння державної служби не лише як адміністративно-правової категорії, а як сформованої соціальної підсистеми, що має власну структуру, функції, норми, цінності, а також інституційну автономію в межах публічної влади.

Ключовою ідеєю інституційної моделі є визнання особливого статусу державної служби в судовій владі, яка суттєво відрізняється від традиційної державної служби у виконавчій владі через вимоги до незалежності, неупередженості, етичної бездоганності та високого рівня професіоналізму. У зв'язку з цим трансформація відбувається не шляхом механічного оновлення

нормативних актів чи технічного вдосконалення процедур, а через переосмислення ролі, функцій та організаційної побудови цього інституту.

У межах інституційної моделі пропонується виокремити державну службу в системі судової влади як окрему підсистему публічної служби зі спеціальними кваліфікаційними вимогами, етичними стандартами та процедурами добору кадрів. Інституційна трансформація передбачає оновлення нормативно-правової бази з фіксацією цього статусу, впровадження стабільних внутрішніх регламентів, кодексу професійної етики службовця судової системи, а також формування моделі постійного професійного розвитку персоналу.

Окрему увагу в моделі приділено функціональній структурі державної служби в судовій владі: акцент робиться на забезпеченні безперервної, якісної, підзвітної та клієнтоорієнтованої організаційної підтримки діяльності судів, Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів, Державної судової адміністрації України. У межах трансформаційного процесу має бути впроваджено сучасні механізми управління, зокрема KPI, SMART, електронні платформи для управління персоналом, моніторинг якості послуг тощо.

Таким чином, інституційна модель трансформації державної служби в судовій владі поєднує правову визначеність статусу, структурну автономність, управлінську ефективність та етичну відповідальність. Її реалізація спрямована на формування професійної, відкритої й довіреної моделі державної служби, яка відповідає стандартам належного урядування, верховенства права та європейської інтеграції України.

Різниця між державною службою в системі судової влади та загальною державною службою полягає в інституційному статусі, функціональному призначенні, нормативному регулюванні та вимогах до службовців.

Державна служба в системі судової влади є специфічною формою публічної служби, яка здійснюється в межах судової гілки влади та має інституційну автономію щодо виконавчої влади. На відміну від класичної державної служби, що функціонує в органах виконавчої влади (міністерствах, державних агентствах,

службах, інспекціях тощо) та підпорядковується Кабінету Міністрів України, державна служба в судах, Вищій раді правосуддя, Вищій кваліфікаційній комісії суддів і Державній судовій адміністрації підпорядкована виключно законам про судоустрій і забезпечує функціональну незалежність правосуддя.

Основне функціональне призначення такої служби – організаційне, кадрове, правове та інформаційне забезпечення здійснення правосуддя. Службовці цієї сфери не беруть участі у формуванні чи реалізації державної політики в класичному розумінні, а забезпечують стабільність і безперервність судового процесу, дотримання процесуальних строків, етичних стандартів, а також адміністрування судових справ.

Законодавчо ці службовці підпадають під дію Закону України «Про державну службу», однак їх фактичне правове становище є відмінним. У законі не виокремлено державну службу в судовій владі як окремий підвид, що породжує правову невизначеність щодо процедур добору, оцінювання, відповідальності, кар'єрного зростання. У зв'язку з цим у науці та практиці зростає потреба в інституційному виокремленні цього виду державної служби.

Також особливості проявляються в етичних вимогах, які зобов'язують працівників судової служби дотримуватися принципів політичної нейтральності, конфіденційності, незалежності від зовнішніх впливів, що є критично важливими для збереження авторитету правосуддя.

Таким чином, державна служба в системі судової влади – це не просто структурний елемент державної служби загалом, а автономний публічний інститут, що вимагає спеціального статусу, професіоналізації та особливих підходів до управління персоналом з урахуванням ролі судової влади в демократичній державі.

Запропонована трансформаційна парадигма державної служби в системі органів судової влади ґрунтується на поєднанні наукової міждисциплінарності, правової чіткості та управлінської інноваційності та може стати основою для

подальшої професіоналізації судової системи, зміцнення її кадрового потенціалу та підвищення легітимності державної служби у суспільстві.

Висновки до 3 розділу

У процесі даного наукового дослідження доведено, що інституційна трансформація та модернізація державної служби в системі судової влади є критично важливою для побудови ефективної, прозорої та незалежної судової системи України. Цей процес безпосередньо корелює з євроінтеграційними прагненнями країни та її зобов'язаннями щодо імплементації європейських стандартів у сфері публічного управління та адміністрування.

Аналіз поточного стану державної служби в органах судової влади свідчить про наявність низки системних проблем, які вимагають негайного вирішення. Головною з них є зниження рівня зацікавленості національних кадрових ресурсів у підвищенні якості роботи та їх задоволення працею. Ця демотивація, як показано в дослідженні, зумовлена недостатньою престижністю служби, відсутністю прозорих і ефективних механізмів кар'єрного зростання, а також неконкурентним рівнем оплати праці. Це призводить до відтоку кваліфікованих фахівців та зниження загального рівня професіоналізму.

Для подолання цих негативних тенденцій обґрунтовано необхідність створення нового стимулюючого мотиваційного механізму. Цей механізм має бути не просто системою премій та надбавок, а комплексним важелем, що пов'язує оплату праці з престижем, репутацією та стабільністю служби. Він повинен стимулювати державних службовців до постійного оновлення професійних знань, умінь і навичок, а також до системної інтеграції новітніх технологій у щоденну роботу. Законодавче закріплення цих змін є стратегічним завданням держави, що забезпечить стабільність та послідовність реформ.

У ході дослідження здійснено детальний порівняльний аналіз досвіду Франції, США, Німеччини та Австрії та інших країн. Розгляд системи кар'єри

(закритої державної служби) у Франції дозволив виділити її переваги, зокрема, у забезпеченні стабільності та професійного розвитку. Вивчення особливостей державної служби США, її морально-етичних норм та функціональних завдань, зокрема судових клерків, надало важливі критерії престижності та задоволеності роботою. Досвід Німеччини та Австрії підтвердив, що такі елементи, як довічна зайнятість, достойне пенсійне забезпечення та медичне обслуговування, є основними чинниками, що вирізняють державну службу в судових органах цих країн.

Крім того, на основі аналізу досвіду оплати праці в США, Японії, Словенії, Латвії та Чехії, розроблено регуляторно-стандартизовану модель трансформації оплати праці державних службовців. Ця модель враховує міжнародні стандарти та є важливим кроком на шляху до законодавчого закріплення змін у контексті євроінтеграції.

Також проведений аналіз дозволив ідентифікувати ключові фактори демотивації в Україні та обґрунтувати необхідність впровадження міжнародних, зокрема європейських стандартів. Це стосується не лише загальних принципів публічного управління та адміністрування, а й конкретних процедур найму, оцінки ефективності та оплати праці. Визначено, що для встановлення балансу «престижна та стабільна державна служба – клієнтоорієнтований підхід – якісний сервіс» необхідно застосовувати інноваційні інструменти зі сфери бізнесу.

На конкретних модельних прикладах теорії ігор, таких як «Вузька дорога» та «Щаслива рука», продемонстровано, як цей аналітичний апарат може бути використаний для моделювання складних взаємодій між працівниками судів та отримувачами судових послуг. Це дозволяє знаходити компроміси та балансувати інтереси сторін, що є основою для побудови якісного сервісу. Окрім того, обґрунтовано потребу поєднання методів публічного управління з інструментами приватного сектору, такими як управління за результатами (KPI, OKR) та механізми внутрішньої диференціації стимулів, що сприяє не лише підвищенню мотивації, а й формуванню позитивного іміджу державної служби.

Охарактеризовано комплекс наукових підходів до оптимізації роботи державних службовців у судовій владі: інституційного, системного, функціонального, управлінського, правового, порівняльно-правового та компетентнісного, як симбіоз публічного та корпоративного управлінського досвіду, правових інструментів і сучасних бізнес-технологій.

Запропоновано цілісну та інтегровану модель управління державною службою в судовій системі, яка є результатом синтезу кількох наукових підходів. Ця модель розглядається як ключовий інструмент для модернізації кадрової політики в судах, спрямований на підвищення ефективності та відповідності європейським стандартам. Інструментарій моделі направлений на закріплення особливого статусу судових службовців; оптимізацію роботи апаратів судів, ДСА, ВРП, ВККС; інтеграцію сучасних елементів менеджменту, такі як SMART-цілі, KPI та Balanced Scorecard; зосередження на розвитку компетентностей, внутрішньої мотивації та етичної культури. Інтегрованість цієї моделі є її головною перевагою, оскільки вона дозволяє поєднати правові принципи, організаційну логіку, управлінські інструменти та етичні цінності. Такий підхід створює підґрунтя для побудови сучасної, ефективної та відкритої до суспільства державної служби в системі правосуддя, що відповідає європейським стандартам доброчесного урядування.

Здійснено класифікацію концептуальних моделей державної служби (бюрократична, публічно-службова, менеджерська, інституційна), як елементів структурної модернізації публічного управління, що є основою науково-практичної конструкції.

На основі отриманих наукових результатів розроблено Інституційну модель трансформації державної служби в системі судової влади, яка є концептуальним конструктом, що відображає цілісну і системну зміну функціонування державної служби як особливого інституту публічного управління та складової публічного адміністрування. Вона передбачає виокремлення державної служби в судовій владі як окремої підсистеми з власними спеціальними кваліфікаційними

вимогами, етичними стандартами та процедурами добору. Це вимагає оновлення нормативно-правової бази та впровадження стабільних внутрішніх регламентів, кодексу професійної етики та моделі постійного професійного розвитку.

Окрема увага приділена функціональній структурі, що має забезпечити безперервну, якісну, підзвітну та клієнтоорієнтовану підтримку діяльності судових органів. Це буде досягнуто шляхом впровадження сучасних механізмів управління (KPI, SMART), електронних платформ для управління персоналом та моніторингу якості послуг.

Відтак, запропонована трансформаційна парадигма є науково обґрунтованою, практично орієнтованою та має потенціал стати основою для подальшої професіоналізації судової системи, зміцнення її кадрового потенціалу та підвищення легітимності державної служби серед громадян. Її реалізація дозволить побудувати ефективну та стабільну судову гілку влади, яка відповідає найвищим міжнародним стандартам.

Результати досліджень, викладені в розділі 3, відображено у таких публікаціях автора: «Інституційна модель трансформації державної служби в системі органів судової влади» (Гладунова, 2025); «Модель перетворення державної служби в системі органів судової влади – шлях до міжнародних стандартів» (Гладунова, 2021d); «Дієві кроки на шляху до модернізації державної служби в системі органів судової влади: впровадження елементів теорії ігор» (Гладунова, 2021a); «Gosudarstvennaya sluzhba v sudebnyh organah Evropy i Ukrainy: sravnitelnyj analiz» (Hladunova, 2021a); «Якісний склад публічного адміністрування – виклик часу» (Гладунова, 2018e); «Особливості проходження державної служби у сфері публічного адміністрування Німеччини» (Гладунова, 2019); «Моделі управління: європейський досвід» (Гладунова, 2021c).

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні комплексно розкрито теоретико-методологічні, нормативно-правові та управлінсько-організаційні засади функціонування державної служби в судовій системі України, як складової публічного адміністрування, а також обґрунтовано інституційну модель її трансформації відповідно до сучасних викликів і міжнародних стандартів.

Виконання поставлених завдань дозволило дійти таких основних висновків:

1. У межах вивчення стану розробки проблем публічного адміністрування і державної служби в судовій владі здійснено аналітичний огляд наукових джерел, який засвідчив, що проблематика, особливості та напрями вдосконалення державної служби в системі судової влади досліджено ще недостатньо. З'ясовано понятійно-категоріальний апарат предметної сфери, що дозволило значно поглибити наукове розуміння специфіки державної служби в системі органів судової влади. Враховуючи складну, багатовимірну природу цього інституту, проаналізовано низку суміжних категорій, зокрема: «публічна служба», «державна служба», «органи судової влади», «апарат суду», «інститут державної служби», «публічне адміністрування», «судове управління». Такий підхід дав змогу виявити термінологічну невизначеність у чинному законодавстві та науковому дискурсі, зумовлену тим, що більшість загальних визначень державної служби не враховують специфіки її здійснення саме в межах судової влади, яка, відповідно до принципу поділу влади, має інституційну та функціональну відособленість.

У результаті концептуалізації поняття, з урахуванням специфіки апаратів, секретаріатів судів, Державної судової адміністрації України, Вищої ради правосуддя та Вищої кваліфікаційної комісії суддів, сформульовано авторське визначення поняття «державна служба в системі органів судової влади». Особливістю цього визначення є виокремлення організаційно-допоміжної ролі державної служби у судах, що не є суто виконавчою чи розпорядчою, а включає

посередницьку, сервісну, координаційну функцію між суддями, сторонами процесу, державними органами та громадянами. У ньому також наголошено на інституційній автономності судової влади, що вимагає спеціального статусу для службовців, які не є суддями, але забезпечують ключові компоненти функціонування правосуддя.

У процесі дослідження здійснено міждисциплінарний аналіз теоретико-методологічних засад державної служби з опорою на класичні й сучасні теорії державного управління, адміністративного права, соціології організацій та управлінської науки. Виокремлено та змістовно охарактеризовано низку ключових наукових підходів, які дозволили комплексно осмислити природу державної служби в судах.

Інституційний підхід дозволяє розглядати державну службу не як сукупність посад чи процедур, а як формалізований соціальний інститут із власною структурою, цінностями, нормами, ролями та стабільними функціями. У контексті судової влади це означає, що державна служба є органічним елементом інституційної структури правосуддя, забезпечуючи сталість, послідовність і передбачуваність діяльності судової системи.

Функціональний підхід орієнтований на дослідження практичних функцій і завдань, які виконує державна служба в апаратах судів та інших органах судової влади (ДСА, ВРП, ВККС). Виокремлено такі ключові функції, як: організаційна, кадрова, аналітична, консультативна, інформаційно-документаційна. Це дає змогу об'єктивно оцінити ефективність та результативність роботи службовців не лише з точки зору правового статусу, але й управлінського впливу на якість судового процесу.

Історико-правовий підхід сприяв висвітленню генезису інституту державної служби в судовій владі, трансформації його статусу, етапів становлення правового регулювання, а також еволюції уявлень про професіоналізм, політичну неупередженість, етичну відповідальність державних службовців у судах. Даний

підхід дозволив показати зв'язок між традиціями та сучасними викликами, а також необхідність цілісної модернізації з урахуванням історичного досвіду.

Міждисциплінарний підхід передбачає поєднання методологій права, політології, соціології, публічного управління та управлінської психології. Такий підхід дозволив інтерпретувати державну службу не тільки як нормовану правову діяльність, а й як інструмент соціального партнерства, складову суспільної довіри до правосуддя, елемент формування політико-правової легітимності судової системи.

Здійснене узагальнення дозволило обґрунтувати, що державна служба в органах судової влади є особливим підінститутом публічного адміністрування, який має: інституційну автономію (відносну незалежність від виконавчої влади), етичну специфіку (високі вимоги до нейтральності, чесності, доброчесності), функціональну унікальність (забезпечення процесу здійснення правосуддя), стратегічне значення для формування довіри громадян до держави.

2. У контексті інституційно-функціонального підходу до аналізу державної служби розкрито її як складну, багатоаспектну систему, що є ключовим елементом публічного адміністрування. Цей підхід продемонстрував державну службу не лише як професійну діяльність, а і як основний інститут, що забезпечує реалізацію владних повноважень держави та її взаємодію з суспільством.

З урахуванням інституційного виміру продемонстровано, що державна служба є інститутом, який має на меті зменшення невизначеності в суспільстві та забезпечення стабільності.

У дослідженні виділено та проаналізовано декілька аспектів державної служби як інституту, зокрема:

- правовий: державна служба розглядається як комплексний правовий інститут, що регулює організацію, діяльність, статус та відповідальність державних службовців. Особливу увагу приділено відмінності між державною службою як діяльністю та як правовим інститутом, що регламентує правовий статус службовця;

- соціальний: державна служба задовольняє потреби суспільства, забезпечує соціальну інтеграцію та стабільність. Її соціальна природа визначається політичним устроєм і спрямована на професійну діяльність задля виконання функцій держави;

- політичний: державна служба забезпечує відносини між громадянами, їх спільнотами та державою, використовуючи владні ресурси;

- організаційний: державна служба – це "система державних посад", що включає організаційні структури, кадрове забезпечення та управління персоналом. Така служба виступає як інститут кадрового менеджменту, спрямований на підвищення якості надання послуг;

- культурний: державна служба характеризується певними нормами поведінки, цінностями та етикою, яких мають дотримуватись службовці;

- інформаційно-комунікативний: державна служба забезпечує відкритість, обмін інформацією та зв'язок між органами влади, суспільством та іншими суб'єктами.

У розрізі функціонального виміру, інтегрованого з інституційним, окреслено роль державної служби та її основні функції, які включають: 1) забезпечення ефективного функціонування всіх гілок влади; 2) реалізацію прав, свобод та законних інтересів громадян; 3) державне регулювання, що забезпечує залучення кваліфікованих управлінців для вирішення суспільних завдань; 4) формування та реалізацію цілей, завдань і функцій держави у різних сферах.

На підставі наукового аналізу досліджено державну службу в судових органах, як комплексний соціальний, політичний та правовий інститут та самостійний вид державної служби, що має унікальні характеристики, які відрізняють її від інших видів державної служби та виділено такі ключові риси: державна служба в судових органах є владною, публічно-правовою та залежить від реалізації завдань, покладених на конкретну посаду. Ефективне здійснення правосуддя неможливе без належного структурного, кадрового, матеріального, фінансового та інформаційного забезпечення, що включає: формування

організаційної структури та ієрархії посад; відбір, підготовку, розвиток, оцінювання та стимулювання кадрів; надання необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, технічних).

Інституційно-функціональний підхід дозволив розглянути державну службу комплексно, як динамічну систему взаємопов'язаних елементів, яка потребує постійного аналізу та вдосконалення на основі міждисциплінарних досліджень. За наслідками здійсненого дослідження наголошено:

- державна служба є ключовим інструментом реалізації державної політики;
- її ефективність залежить від комплексного розвитку всіх її інституційних складових: правової, соціальної, організаційної, політичної, культурної, інформаційної тощо;
- реформування державної служби потребує не лише вдосконалення правових норм, а й розробки стратегії щодо сумісного розвитку та взаємодії цих інститутів.

3. Аналіз історичного розвитку державної служби в Україні, від Київської Русі до сучасності, дозволив виявити ключові етапи її становлення, зокрема формування апаратів судових установ. Визначено, що еволюція цього інституту була нерівномірною, а сучасний його стан має низку невирішених проблем, що потребують системної модернізації.

У дисертації досліджено еволюцію державної служби в Україні, яка є невід'ємною частиною державотворення. Виявлено, що витoki цієї служби сягають глибокої давнини, ще з часів трипільської культури. Згодом, вона набула більш чітких форм у період Київської Русі та Галицько-Волинської держави, а також зазнала впливу в період Запорізької Січі. Значні зміни відбулися в часи УНР та СРСР, що суттєво позначилися на її структурі та функціях.

Встановлено, що формування апаратів судових інституцій, як ключової складової державної служби, тривало близько 150 років, починаючи з середини XIX століття. Саме тоді суди почали функціонувати як самостійні та відокремлені від інших державних установ. У дореволюційний період було впроваджено

європейські стандарти при реформуванні державного апарату, що свідчило про намагання адаптувати українську систему до міжнародних практик. До службовців апаратів висувались високі вимоги, а їх діяльність ретельно контролювалась.

Особливої уваги приділено періоду Української Держави гетьмана Павла Скоропадського, оскільки саме в цей час розпочалося системне формування інституту державної служби. Прийняття низки нормативно-правових актів дозволило визначити реєстр державних посад, розробити чіткі правила призначення та звільнення, а також встановити внутрішній розпорядок. Це був важливий крок до формування професійної та впорядкованої державної служби, який став основою для подальших реформ. Завдяки цим заходам було створено спеціальний орган, відповідальний за організацію та супровід державної служби, що підкреслює важливість системного підходу.

Наведені у дисертації історичні передумови та етапи розвитку державної служби дозволяють краще зрозуміти сучасні проблеми та виклики, що стоять перед українською державою у сфері публічного управління та адміністрування.

4. У ході дослідження визначено ключову роль державної служби в забезпеченні ефективності публічного адміністрування у сфері судової влади. Проаналізовано суб'єктний склад, що реалізує функції судової влади, та проведено чітке розмежування між поняттями «судова система» і «правосуддя», довівши їх нетотожність. Це розмежування є фундаментальним для розуміння структури та функцій судових органів.

У дослідженні розкрито дефініцію «організаційне забезпечення судів» та обґрунтовано її прямий зв'язок з інститутом державної служби. Підкреслено провідну роль державної служби в організації діяльності судової влади, що є критично важливим для її безперебійного функціонування. Ефективність судової системи безпосередньо залежить від якості та професіоналізму її адміністративного апарату.

Проведений аналіз структури та функціональних обов'язків апаратів і секретаріатів судових інституцій виявив значні проблеми. Зокрема, ідентифіковано нестачу кваліфікованих кадрів на посадах державної служби в судах. Основними факторами, що негативно впливають на професійність та ефективність державних службовців, визначено трудову перевантаженість та брак досвіду. Ці проблеми підкреслюють необхідність системних реформ, спрямованих на підвищення привабливості державної служби в судах та забезпечення її кадрами, здатними ефективно виконувати свої обов'язки. Вирішення цих проблем є ключовим для зміцнення незалежності та ефективності судової влади в Україні.

5. Здійснено розгляд суб'єктного складу державної служби органів судової влади та обґрунтовано основні професійно-кваліфікаційні характеристики та вимоги до кандидатів на посади. Досліджено організаційну структуру суду та проведено структурний аналіз інституту державної служби секретаріату ВРП.

Встановлено функціональну багатовимірність державної служби в судових органах. Працівники апарату суду виконують комплекс завдань, включаючи комунікацію із суб'єктами судового процесу, контроль за виконанням рішень, організацію документообігу, моніторинг виконавчих процедур тощо. Така багатофункціональність вимагає високої професійної підготовки, правової обізнаності, етичності та стійкості до навантажень.

В роботі проведено розмежування понять «орган державної влади» та «апарат органу державної влади». На основі цього запропоновано класифікацію, яка виокремлює державну службу в апараті судових органів як окремий вид та спеціалізовану судову державну службу як її підвид.

За допомогою порівняльного аналізу визначено, що державна служба в судовій системі — це діяльність посадових осіб, спрямована на забезпечення прав і свобод громадян. Введено поняття «векторності» державної служби та запропоновано новий підвид: орієнтовно-забезпечувальна (судова) державна служба. Для оптимізації запропоновано також розмежувати поняття «державна

служба в системі органів судової влади» та «державна служба системи правосуддя».

Окреслено основні важелі соціальних гарантій для державних службовців як ключовий фактор залучення професійних кадрів, що базується на статусі, репутації та престижі. Доведено, що підвищення рівня сервісних функцій суду та ефективна зовнішня комунікація сприятимуть створенню нової, більш ефективної державної служби, яка задовольнятиме потреби як службовців, так і громадян.

6. Детально проаналізовано інститут державної служби в системі органів судової влади. Аналіз здійснювався за такими ключовими критеріями: нормативно-регуляторне закріплення, кадрове забезпечення, правовий статус персоналу, управлінські ознаки та характер діяльності.

З точки зору наукового підходу висвітлено основні характеристики термінів: «кадрове забезпечення», «правовий статус державних службовців» та інші. Зокрема, проведено чітке розмежування між «кадровим забезпеченням» та «кадровим забезпеченням організації», а також між «правовим статусом державних службовців» та «правовим статусом державних службовців судових органів».

Проаналізовано роль керівника апарату суду як судового адміністратора, зокрема визначено ключові відмінності між його функціями та правовим статусом голови суду, що надало можливість структурувати процеси у системі судового адміністрування. Здійснено систематизацію чинної нормативно-правової бази, що регламентує управління персоналом у системі державної служби, із фокусом на судову гілку влади. Предметом аналізу стали ключові напрями кадрової політики, а саме кар'єрне просування, оцінювання службової діяльності, конкурс для призначення на посади державних службовців, заходи державного захисту, отримання службового житла.

Аналіз засвідчив, що чинне законодавство України, зокрема Закон «Про державну службу», лише частково адаптоване до специфіки функціонування персоналу судової системи. Кар'єрне зростання державного службовця у судовій

системі не має чітко прописаних механізмів, що створює простір для суб'єктивізму. Оцінювання результативності праці також не забезпечує належної прозорості та об'єктивності через відсутність уніфікованих критеріїв, що враховували б професійну специфіку працівників судової влади та перенавантаження судової системи. У частині статусу службовців судової влади також спостерігається прогалина – діюче законодавство України не визнає їх як окрему категорію, що призводить до правової невизначеності в частині етичних стандартів, підзвітності, добору та відповідальності. Також наразі не існує чіткої процедури або окремого регламенту щодо добору кадрів у судову службу. Вони проходять ті ж процедури, що й службовці у виконавчій владі, що не враховує специфіки судової сфери, наприклад, особливу вимогу до неупередженості, стресостійкості, незалежності від політичного впливу.

У зв'язку з виявленою фрагментарністю законодавчого регулювання, обґрунтовано напрями вдосконалення нормативної бази. Зокрема, пропонується: нормативне виокремлення державної служби в судовій системі як специфічного підвиду публічної служби; запровадження уніфікованих моделей оцінювання службової ефективності; формування механізмів внутрішньої кар'єрної мобільності; розробка систем нематеріальної мотивації та професійного розвитку.

Дослідження демонструє, що вдосконалення нормативного регулювання персоналу державної служби у судовій сфері є ключовою передумовою формування професійної, неупередженої та ефективної судової влади, здатної відповідати на виклики сучасного етапу демократичних перетворень.

7. Здійснено глибокий аналіз зарубіжного досвіду організації державної служби в судовій владі, зокрема таких країн, як Франція, Німеччина, США, з метою виявлення універсальних принципів, які можуть бути ефективно адаптовані в українському контексті.

Щодо досвіду Франції особливий акцент зроблено на елітарності професії, жорстких вимогах до вступу, ґрунтовній міждисциплінарній освіті та побудові стабільної кар'єрної траєкторії в межах єдиної публічної служби.

У Німеччині функціонує модель *Beamte*, яка передбачає довічну службу для державних службовців, суворі етичні стандарти та дисциплінарну підзвітність. Посади в апаратах судів розглядаються як частина публічної влади, із жорстким відбором та високим ступенем правового захисту службовців.

У США державна служба в судах є частиною *federal civil service*, де переважає деконцентрована модель, однак із жорсткими стандартами професійної відповідальності. Високий рівень підзвітності, системи контролю, регулярне оцінювання результатів роботи та механізми мотивації сприяють досягненню публічного інтересу через ефективне кадрове управління.

На основі аналізу зазначених моделей виокремлено три універсальні принципи, які є ключовими для ефективної організації державної служби в судовій системі:

- професіоналізм – чітке визначення компетенцій, системна підготовка, безперервний розвиток персоналу;
- стабільна кар'єрна траєкторія – захищеність службовця, перспективи внутрішнього росту, прозорість ротацій і призначень;
- етичне врядування – наявність кодексів поведінки, механізмів внутрішнього контролю, політична неупередженість і соціальна відповідальність.

Запропоновано інструменти адаптації цих моделей до умов України, зокрема закріплення етичного кодексу; стимулювання службової стабільності й кар'єрного росту; впровадження репутаційного контролю як ефективного механізму регулювання діяльності за оцінкою громадськості; інститут позаштатного державного службовця для зменшення навантаження.

8. Представлено комплексний підхід до модернізації державної служби в системі органів судової влади, що ґрунтується на принципах клієнтоорієнтованості та ефективності. Запропоновано застосування інструментів, запозичених з бізнесу та економіки, для досягнення балансу між престижною державною службою і якісним сервісом.

Обґрунтовано доцільність використання теорії ігор у контексті модернізації державної служби. На прикладах конкретних моделей продемонстровано, як цей аналітичний апарат може ефективно моделювати складні взаємодії між працівниками судів та громадянами, що отримують судові послуги. Основним завданням є пошук компромісів та балансування інтересів сторін, що сприятиме зниженню конфліктності та підвищенню ефективності взаємодії.

Вивчено та адаптовано низку бізнес-методик для використання у процесах конкурсного відбору на посади державної служби. Ці інструменти спрямовані на виявлення індивідуальних особливостей кандидатів з метою досягнення кращих колективних результатів. Їхнє впровадження у роботу конкурсних комісій та служб з питань персоналу здатне значно підвищити якість добору кадрів, сприяючи реформації роботи державних службовців та підвищенню їхнього професійного рівня.

Застосування основних засад ігрових технологій також може забезпечити новий підхід до системи навчання в державній службі сфери правосуддя. Включення класичних задач теорії ігор до стандартизованих програм підвищення кваліфікації керівників апаратів судів та інших державних службовців дозволить сформувати позитивний імідж державної служби як висококваліфікованої, а також сприятиме стратегічному мисленню та ефективному управлінню.

Для зменшення рівня недовіри до судової влади пропонується активно використовувати новітні комунікаційні технології. Застосування сторінок у соціальних мережах, чат-ботів та інфотерміналів дозволить створити ефективний зворотний зв'язок з громадянами. Зокрема, створення інформаційно-мобільного сервісу «Запитуйте – відповідаємо» спростить комунікацію, забезпечить миттєву оцінку роботи судових органів та сприятиме нівелюванню конфліктних ситуацій.

Визначено необхідність інтеграції методів публічного управління з інструментами приватного сектору (KPI, OKR, SMART-цілі) для підвищення мотивації та формування позитивного іміджу державної служби.

Таким чином, запропоновані інноваційні заходи, що охоплюють кадрову політику, навчання та комунікації, є важливим кроком до модернізації державної служби в органах судової влади, сприяючи підвищенню її ефективності та престижності.

9. Ураховуючи досліджені міжнародні стандарти в рамках реалізації змішаної моделі організації державної служби України, розроблено регуляторно - стандартизовану модель перетворення державної служби системи органів судової влади в контексті трансформації оплати праці державних службовців та зроблено акцент на доцільності законодавчого закріплення впроваджених стандартів на шляху входження України до Європейського Союзу.

Обґрунтовано комплекс наукових підходів до оптимізації роботи державних службовців у системі судової влади, які в сукупності утворюють багатовекторне, методологічне підґрунтя для конструювання сучасної моделі управління цією кадровою категорією. Такий підхід є науково обґрунтованим в контексті актуалізації потреби в системному оновленні організаційно-управлінських процесів в апаратах та секретаріатах судів, Державній судовій адміністрації, Вищій раді правосуддя та Вищій кваліфікаційній комісії суддів.

У результаті поєднання інституційного, системного, функціонального, управлінського, правового, порівняльно-правового та компетентнісного підходів у дисертації запропоновано інтегровану аналітичну модель управління державною службою в системі судової влади, яка є концептуальним інструментом удосконалення кадрової політики.

Ця модель враховує чотири ключові елементи: правові рамки, організаційну структуру, управлінські механізми та людський фактор. Інтегрованість цієї моделі дозволяє поєднати нормативні принципи, організаційну логіку, управлінські інструменти та гуманітарно-етичні цінності. Вона є підґрунтям для формування сучасної, ефективної, відкритої до суспільства моделі державної служби в системі правосуддя, що відповідає європейським стандартам доброчесного урядування.

У межах цілісного міждисциплінарного підходу класифіковано концептуальні моделі державної служби як елементи структурної модернізації публічного управління. До зазначеної класифікації включено такі базові моделі: бюрократичну, публічно-службову, менеджерську та інституційну, кожна з яких представляє окрему парадигму функціонування державної служби. Унікальність підходу зумовлена синтезом інституційної, системної, функціональної, управлінської, правової, порівняльно-правової та компетентнісної методологій, що дозволило не лише утворити формальну типологію, але й розробити прикладну модель, адаптовану до специфіки судової гілки влади.

Провідним інноваційним аспектом є адаптація класифікації до функціонального середовища судових інституцій, зокрема Державної судової адміністрації України, Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів та апаратів судів. Це дало змогу виявити специфіку застосування кожної з моделей: бюрократична - як базова ієрархічна структура, публічно-службова - як механізм реалізації суспільного інтересу, менеджерська - як орієнтована на результат система оцінювання ефективності, інституційна - як особлива форма автономної організації публічної служби в судовій владі з урахуванням професійної незалежності, етичних стандартів та управлінської самодостатності.

Відтак, типологізація моделей вперше набула прикладного значення з урахуванням нормативних, управлінських та етичних особливостей функціонування судової влади в Україні. Запропонована класифікація слугувала методологічною основою для подальшого формування концепту трансформації державної служби із урахуванням вимог верховенства права, незалежності судової влади, міжнародних стандартів публічного управління і адміністрування.

У ключовому аспекті перетворення державної служби в системі органів судової влади України розроблено інституційну модель її трансформації, яка інтегрує публічно-правові засади із сучасними управлінськими практиками, забезпечуючи інституційне переосмислення ролі, функцій і організаційної

побудови даного виду державної служби в умовах демократичної правової держави.

Модель ґрунтується на концепті того, що державна служба в системі судової влади не є похідною від виконавчої гілки, а виступає автономним елементом публічної служби, що потребує власних принципів організації, правового статусу та етичного регулювання. У цьому контексті запропонована модель передбачає декілька ключових складових:

- публічно-правова - модель закріплює важливість конституційного статусу судової влади як незалежної гілки державної влади. Відповідно, державні службовці, які забезпечують її функціонування, мають діяти на основі принципів законності, неупередженості, політичної нейтральності, що потребує нормативного виокремлення їх статусу, функціональної незалежності та процедурної захищеності;

- інституційна автономія - передбачає виокремлення служби в судах, ДСА, ВРП, ВККС як інституційної підсистеми публічного управління, з власними кадровими процедурами, етичними кодексами, вимогами до добору та оцінювання, що базуються на стандартах доброчесного урядування;

- інноваційні управлінські практики, що включає використання KPI, SMART-методів, Balanced Scorecard, електронних HR-платформ, а також практик цифрового врядування для автоматизації процесів добору, навчання, оцінювання персоналу. Зазначене забезпечить високу адаптивність і результативність у роботі службовців;

- організаційна відкритість і підзвітність, що передбачає регулярне звітування органів судової влади, проведення опитувань задоволеності громадян, моніторинг доброчесності та прозорості кадрових процедур, що формує суспільну довіру до судових інституцій;

- фокус на ефективності та довірі, що обумовлює як ціль моделі не лише досягнення адміністративної ефективності, а й відновлення громадської довіри до судової влади через якісне організаційне забезпечення правосуддя, посилення

професіоналізму службовців, мінімізацію ризиків політичного або корупційного впливу.

Таким чином, інституційна модель трансформації державної служби в судах є системним, концептуально обґрунтованим інструментом реформування, що дозволяє поєднати принципи правової держави з гнучкими і сучасними управлінськими підходами. Її реалізація створює підґрунтя для формування нової якості публічної служби – професійної, етично відповідальної та відкритої до громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Авер'янов, В. (2002 а). *Виконавча влада і адміністративне право*. Київ. Видавничий Дім «Ін –Юре».

Авер'янов, В.Б. ред. (2003а). *Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики*. Київ.

Авер'янов, В.Б. (1997b). Органи виконавчої влади і права людини в світлі адміністративної реформи. *Вісник державної служби України*, 4, 60- 65.

Андрейцев, В. І. (2010). Судово-правова система в Україні: тектологічні проблеми оптимізації функціонування. *Вісник Вищої ради юстиції*, 1, 15-30.

Аніщенко, Т.С. (2023). Зарубіжний досвід розвитку публічної служби на прикладі країн Азії та Північної Америки. *Юридичний науковий електронний журнал*, 6, 277–282.

Арато, Є. (1996). Відродження, занепад і реконструкція громадянського суспільства. *Політична думка*, 1, 68–79.

Аркуша, О. Г., Бойко, О. В., Бородін, Є. І. та ін. (2009). *Історія державної служби в Україні : у 5 т.* Київ. Ніка-Центр, Т. 1.

Аркуша, О.Г., Бородін, Є.І., Віднянський, С.В., Гай-Нижник, П.П. та інш. (2008). *Нариси історії державної служби в Україні*. Київ. Ніка-Центр.

Бакуменко, В. Д., Бондар , І.С., Горник, В. Г., Шпачук, В. В. (2016). *Особливості публічного управління та адміністрування*. Київ. КНУКіМ.

Битяк, Ю. П. , Барабаш, Ю. Г., Кучерявенко, М. П. та ін. (2013). *Правова доктрина України : у 5 т. Публічно-правова доктрина України*. Харків, Право, Т. 2.

Битяк, Ю.П. (2005а). *Адміністративне право України*. Київ. Юрінком Інтер.

Битяк, Ю.П. (2005b). *Державна служба в Україні: організаційно-правові засади*. Харків. Право.

Бігун, В. С., Бойко, І. Й., Бондарук, Т. І. та ін.(2014). *Судова влада в Україні: історичні витоки, закономірності, особливості розвитку*. НАН України.

Інститут держави і права ім. В. М. Корецького; Міжнародна асоціація істориків права. Київ. "Видавництво "Наукова думка".

Бінько, І. (2020). Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. *Вісник АПСВТ*, 3-4, 41-47. DOI: 10.33287/11213.

Боссарт, Д. (2004). *Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу*. Київ. Міленіум.

Ботвінов, Р. (2016 а). Спеціалізована державна служба: сутність та ознаки. *Актуальні проблеми державного управління*, 3, 103-106.

Ботвінов, Р.Г. (2016 б). Типологізація державної служби: термінологічна полеміка. *Аспекти публічного управління*, 35-36 (9-10), 91-98. DOI: <https://doi.org/10.15421/152016854>.

Бринцев, В.Д. (2010). *Стандарти правової держави: втілення у національну модель організаційного забезпечення судової влади*. Харків. Право.

Бульба, В. Г., Головка, О. С. & Чередниченко, О.Ю. (2025). Судовий контроль за публічно-управлінською діяльністю із забезпечення соціального захисту українських військовослужбовців і ветеранів війни. *Національні інтереси України*, 3 (8), 893-908. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3\(8\)-893-908](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3(8)-893-908).

Бурдяк, В. І. (2011). Державна служба як особливий різновид суспільнокорисної праці. *Публічне управління: теорія і практика : зб. наук.пр. Асоціації докторів наук з державного управління*, 1(5), 140-147.

Бусел, В.Т. ред. (2005). *Великий тлумачний словник сучасної української мови*. Київ, Ірпінь, ВТФ «Перун».

Верстюк, В., Гай-Нижник, П., Коник, С. та ін. (2008). *Науково-документальна збірка до 90-річчя запровадження державної служби в Україні*. Київ. Центр сприяння інституційному розвитку державної служби.

Витко, Т. (2004). Окремі аспекти оцінки управлінсько-кадрового потенціалу як необхідна складова реалізації державної кадрової політики України. *Вісник НАДУ*, 2, 159–164.

Вільгушинський, М. (2013). До питання про сутність та зміст категорії "суб'єкт владних повноважень". *Віче*, 12, 10-14.

Владишевська, В. (2016). Поняття міжнародних стандартів у сфері правосуддя: особливості термінології та класифікації. *Юридичний вісник*, 3, 47-50.

Воронов, О. І. (2016). Ігрові технології прийняття управлінських рішень у системі підготовки державних службовців. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*, 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2016_1/1.pdf. (Дата звернення 25.08.2025).

Ворончук, І.О. (2016). Підкоморський суд. *Енциклопедія історії України*. URL: http://www.history.org.ua/?termin=Pidkomorskyj_sud. (Дата звернення 25.08.2025).

Воронько, Л.О. (2014). Українське державотворення в добу Гетьманату 1918 року: роль та значущість діяльності П.Скоропадського. *Державне управління: теорія та практика*, 3-20.

Гейвах, П. (2012). Порівняльний аналіз організації державної служби Німеччини, Австрії та України. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 1, 163-172.

Гладунова, О.П. (2021a). Дієві кроки на шляху до модернізації державної служби в системі органів судової влади: впровадження елементів теорії ігор. *Публічне адміністрування та національна безпека*, 6 (22), 7-12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-6-7720>.

Гладунова, О.П. (2025). Інституційна модель трансформації державної служби в системі органів судової влади. *Суспільство та національні інтереси*, 8(16), 402-414 . DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8\(16\)](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8(16)).

Гладунова, О.П. (2021b). Інституціональний підхід в аналізі державної служби як інструменту реалізації функцій держави. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ*, 1(82), 158 - 163. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1822021229127>.

Гладунова, О. (2020а). Кадрове забезпечення публічного адміністрування: від теорії до практики. *Становлення публічного адміністрування в Україні : матеріали XI Конф. студентів та молодих учених за міжнар. участю* (с. 92-95). 08 травня, 2020, Дніпро, Україна: ДРІДУ НАДУ при Президентіві України. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_05_08_mup_material_stud.pdf.

Гладунова, О.П. (2021с). Моделі управління: європейський досвід. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXII Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю* (с.408-409). 22 квітня, 2021, Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентіві України. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/21042021.pdf>.

Гладунова, О. (2021d). Модель перетворення державної служби в системі органів судової влади – шлях до міжнародних стандартів. *Knowledge, Education, Law, Management*, 4 (40), 145-151. DOI: <https://doi.org/10.51647/kelm.2021.4.23>.

Гладунова, О.П. (2020b). Моделювання нової державної служби в апараті суду. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених в рамках заходу «Школа розвитку молоді» «Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі»*. 25 листопада, 2020, Київ, Україна: НАДУ при Президентіві України. URL: <https://surli.cc/sxpvtz>

Гладунова, О.П. (2021е). Основні особливості правового статусу державних службовців органів судової влади. *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю*. (с.263-264). 08 жовтня, 2021, Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентіві України. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/27102021.pdf>.

Гладунова, О. (2019). Особливості проходження державної служби у сфері публічного адміністрування Німеччини. *Становлення публічного адміністрування в Україні: матеріали XI Конф. студентів та молодих учених за міжнар. участю*

(с. 81-86). 10 травня, 2019, Дніпро, Україна: ДРІДУ НАДУ при Президентіві України. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_05_10_fsdu_stud.pdf.

Гладунова, О.П. (2018a). Судове адміністрування як специфічний різновид публічного управління. *Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку: Матеріали щорічної Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, присвяченої 100-річчю державної служби в Україні* (с.28-30). 25 травня, 2018, Київ, Україна: НАДУ при Президентіві України.

Гладунова, О.П. (2018b). Судовий контроль як специфічний вид контролю у сфері публічного управління. *Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю* (с.415-416). 26 жовтня, 2018, Одеса, Україна: ОРІДУ НАДУ при Президентіві України. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/news/2018/10/24/sbirnuk.pdf>.

Гладунова, О.П. (2018c). Сучасні тенденції трактування «державної служби». *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених*. 30 листопада, 2018, Київ, Україна: НАДУ при Президентіві України.

Гладунова, О.П. (2020c). Управлінські процеси в суді: стратегічні завдання та протиріччя. *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (до 25-річчя заснування інституту)* (с. 301-302). 09 жовтня, 2020, Одеса, Україна: ОРІДУ НАДУ при Президентіві України. URL: http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/pua_25.pdf.

Гладунова, О.П. (2018d). Формування державно-управлінської служби у період гетьманату 1918р. *Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи: матеріали IX Міжнародної наукової*

конференції аспірантів та докторантів з державного управління (с.142-145). 25 травня, 2018, Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентові України.

Гладунова, О. (2018е). Якісний склад публічного адміністрування – виклик часу. *Становлення публічного адміністрування в Україні: матеріали IX Всеукраїнської міжвузівської конференції студентів та молодих учених* (с. 46-49). 27 квітня, 2018, Дніпро: ДРІДУ НАДУ при Президентові України. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_05_10_fsdu_stud.pdf.

Глущенко, С. В. (2015). *Вищі спеціалізовані суди в системі судової влади України: теоретико-прикладне дослідження*. Чорнобаїв. КПП.

Голобутовський, Р.З. (2019). Поняття та ознаки публічної служби в органах публічної влади України. *Jurnalul juridic national: teorie și practică*, 2, 32–34.

Голосніченко, І. П. , Соломон , П. Г. ред. (2010). *Сучасне управління в суді* . Київ. Юрінком Інтер.

Гончарук, С. Т. (2016). Нова державна служба України: поняття, ознаки та принципи. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*, 1, 60-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau_2016_1_11. (Дата звернення 25.08.2025).

Гриценко, І. С. (2012). Судова влада в Україні: до визначення поняття. *Право і суспільство*, 2, 23-27.

Грицяк, І.А. (2006). *Європейське управління: теоретико--методологічні засади*. Київ. К.І.С.

Грищук, А. Б. (2018а). *Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір*. Львів.

Грищук, А.Б. (2018b). Виникнення та розвиток державної служби на теренах України. Історія й сучасність. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*, 1, 125-133.

Грінівецька, Н.М. (1999). *Державна служба як соціальний інститут: проблеми концептуального аналізу*. Київ. Українська академія державного управління при Президентові України. ТОВ "ФАДА, ЛТД".

Грошевий, Ю.М., Марочкін, І.Є. (1997). *Органи судової влади в Україні*. Київ. Ін Юре.

Груша, А. *Службовы склад І структура канцелярыі Вялікага Княства Літовскага 40-х гадов XV – першай паловы XVI ст.* Metriciana.

Грушевський, М. С. (1993а). *Історія України-Руси: в 11 т.; 12 кн. – Т. III: До року 1340*. Київ. Наукова думка.

Грушевський, М. С. (2010b). *Історія України-Руси. Географічний та етнічний показчик* Львів. Ін-т укр. археографії та джерелознавства ім. М. С. Грушевського.

Гуменний, О. І. (2016). Судова влада як арбітр між державою та суспільством. *Часопис Національного університету "Острозька академія"*, 2(14).

Гуменюк, В.А. (2006). Становлення публічної служби в Україні. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ХарPI НАДУ «Магістр»*, 2 (29).

Державна архівна служба України, 2020, *Державна служба в Україні. Історичні паралелі. Документальна виставка*. URI: <https://archives.gov.ua/ua/історичні-паралелі/>. (Дата звернення 25.08.2025).

Державна судова адміністрація України. (2018). *Виступ Голови ДСА України на XV з'їзді суддів України*. URL : <https://zp.arbitr.gov.ua/dsa/pres-centr/news/444706/>. (Дата звернення 25.08.2025).

Державний вістник. (1918). №18 від 22 червня 1918 року. *Цифрова бібліотека історико-культурної спадщини*. URI: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgibin/irbis_ir/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=ELIB&P21DBN=ELIB&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=online_G&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=FF=&S21STR=00000488/18. (Дата звернення 25.08.2025).

Деякі питання оплати праці державних службовців судів, органів та установ системи правосуддя. (2017). Постанова Кабінету Міністрів України від 24 травня 2017 р. № 358 документ 358-2017-п, чинний. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/358-2017-%D0%BF>. (Дата звернення 25.08.2025).

Дубенко, С. Д. (1999). *Державна служба і державні службовці в Україні*. Київ. Ін Юре.

Дудченко, О. Ю. (2015). *Правовий статус осіб, які займають адміністративні посади в суді*. Харків. Право.

Дуліна, О.В. (2025). Ефективність інституту контролю в публічному адмініструванні судової системи України: сучасний стан та перспективи. *Суспільство та національні інтереси*. 4(12), 592-611. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4\(12\)-591-610](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4(12)-591-610).

Дуліна, О.В., Панченко, Г.О. (2025). Форми громадського контролю у публічному адмініструванні судової системи України: системний підхід до класифікації. *Успіхи і досягнення у науці*, 4(14), 454 – 471. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4\(14\)-454-471](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-454-471).

Економічна правда. (2020). *Скільки б ви платили державному службовцю?* URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/05/14/660341/> (Дата звернення 25.08.2025).

Завгородня, Ю., Кучук, А. (2023). Публічне управління в умовах правовладдя: методологічні засади. *Наукові праці міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 5(71), 41-45. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5\(71\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5(71)-5).

Загуменник, В. В. (2015). *Державне управління та виконавча влада в Україні*. Бендери, Київ. Поліграфіст.

Задихайло, О.А. (2020). Співвідношення понять «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування» в категоріальному апараті адміністративного права. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди «ПРАВО»*, 31, 43-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znphnpu_pravo_2020_31_6. (Дата звернення 25.08.2025).

Запорожець, М. П. (2004a). *Адміністративно-правове забезпечення діяльності місцевих загальних судів України*. Автореферат дисертації кандидата юридичних наук : 12.00.07, Харків.

Запорожець, М. П. (2004b). *Адміністративно-правове забезпечення діяльності місцевих загальних судів України*. Дисертація кандидата юридичних наук: 12.00.07, Харків.

Зіммер, Маркус. (2012). Державна судова адміністрація України: структурний аналіз та рекомендації, *Проект Справедливе правосуддя USAID*. URL:https://newjustice.org.ua/wpcontent/uploads/2018/06/SJA_Structural_Assessment_MZ_ukr.pdf. (Дата звернення 25.08.2025).

Зозульов, О.В., Царьова, Т.О., & Гавриш, Ю.О. (2022). *Фундаментальний маркетинг: навчально-методичний комплекс*. URL <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/51901> Fundamentalnyi_marketynh_NMK.pdf. (Дата звернення 25.08.2025).

Золотарьов, В. Ф., 2013. Організаційно-кадрове забезпечення місцевих органів виконавчої влади. *Теорія та практика державного управління*, 3, 329 – 336.

Золотарьова, Я. (2015a). Адміністративно-правовий статус державних службовців судових органів: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 34, 80-83.

Золотарьова, Я. С. (2015 b). Особливості проходження державної служби в судових органах. *Митна справа*, 2(2.1), 168-173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ms_2015_2%282.1%29__30. (Дата звернення 25.08.2025).

Ігнатенко, О. (2018). Теорія ігор: що це таке, та як вона змінює повсякденне життя. *Українська правда. Життя*. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2018/02/3/228782/>. (Дата звернення 25.08.2025).

Ільченко, Н. М. (2011). Методологія дослідження проблем державного управління: інституціональний підхід. *Актуальні проблеми державного*

управління, 1, 56-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2011_1_8. (Дата звернення 25.08.2025).

Іншин, М. І., 2011а. Історія виникнення, розвитку та формування державної служби в Україні. *Юридична наука і практика*, 2, с.3–6.

Іншин, М. І., 2018 б. Основні права державного службовця як працівника. *Публічне право*, 3(31), с.142-143.

Іншин, М. І. (2005с). *Проблеми правового регулювання праці державних службовців України*. Автореферат дисертації доктора юридичних наук : спец. 12.00.05 "Трудове право; право соціального забезпечення".Одеса. Одеська національна юридична академія.

Кагановська, Т. Є. (2015а). Інститут державної служби в системі адміністративного права України. *Правова держава*, 20, 45-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prav_2015_20_11. (Дата звернення 25.08.2025).

Кагановська, Т. Є. (2010b). *Кадрове забезпечення державного управління в Україні*. Харків. ХНУ імені В. Н. Каразіна.

Кальниш, Ю. (2003). *Особливості с кадрового забезпечення політичної реформи в Україні*. Київ. УАДУ.

Кирилук, Р. І. (2012). Про сутність категорії «організаційне забезпечення» щодо діяльності судів. *Публічне право*, 2, с. 42–48.

Кібець, В. О. (2017). Зарубіжний досвід у сфері судового управління. *Вісник Чернівецького факультету Національного університету "Одеська юридична академія"*, 4, 254-262. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vchfo_2017_4_27. [Дата звернення 01 жовтня 2020].

Кістяківський, О.Ф. (1995). *Щоденник (1874–1885): У 2 т.* Київ, Т.2

Ковалик, В.В. (2014). Поняття, основні риси і принципи державної служби як інституту адміністративного права. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького*, 10, 113-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nivif_2014_10_18 . (Дата звернення 25.08.2025).

Ковбасюк , Ю.В. та ін. ред. (2012). *Світові моделі державного управління: досвід для України*. Київ. НАДУ.

Ковбасюк, Ю. В. ред. (2012). *Державна служба*. Київ, Одеса. НАДУ, Т. 1.

Ковбасюк, Ю. В. ред. (2010). *Система державного управління Республіки Франція: досвід для України*. Київ. НАДУ.

Ковбасюк, Ю. В., Ващенко, К. О. & Сурмін, Ю. П. ред. (2012b). *Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп.* Київ. НАДУ.

Ковбасюк, Ю.В., Трощинський, В.П. & Сурмін Ю.П., ред. (2010). *Енциклопедичний словник з державного управління*. Київ. НАДУ.

Колісніченко, Н. (2009). *Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні: навчальний посібник* (с. 40- 47). Київ: Міленіум.

Коліушко, І. (1998). Основні напрямки реформування законодавства про державну службу. *Вісник Академії правових наук України*, 4, 92-112.

Коник, С. М. (2014). Державна служба в Українській державі 1918 року як вітчизняний досвід управління справами суспільства. *Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. Учасстю*. Київ, 26 листопада 2014 року. Київ : НАДУ.

Конспект лекцій з дисципліни «Публічна служба в Україні». (2018). Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ.

Конституція України. (1996). Закон України від 26 червня 1996 року, документ 254к/96-ВР в редакції від 01 січня 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>. (Дата звернення 25.08.2025).

Костюк, В. (2018). Засади правового статусу державного службовця: науково-теоретичний аспект. *Публічне право*, 1 (29), с. 134 –142.

Кротінов, В.О. (2012). Сутність та особливості контролю Суду ЄС в системі європейського управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 11.

URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=503> p=1&z=503 . (Дата звернення 25.08.2025).

Круп'як, Л.Б. ред. (2012). *Організація діяльності державного службовця*. Тернопіль.ТНЕУ.

Круп'як, Л.Б. (2015). *Організація діяльності державного службовця*. Тернопіль. Крок.

Кубійович, В., Кузеля, З. ред. (1949). *Енциклопедія українознавства*. Мюнхен, Нью-Йорк, Т. 2. URL: <http://litopys.org.ua/encycl/eui060.htm> (Дата звернення 25.08.2025).

Куйбіда, В. С., Білинська, М. М., Петроє О. М. & ін. (2018). *Публічне управління : термінологічний словник*. Київ. НАДУ.

Лабораторія законодавчих ініціатив. (2025). Лабораторія законодавчих ініціатив презентувала Зелену книгу про стан державної та патронатної служби в судах. URL: <https://parlament.org.ua/news/lzi-zelena-knyga-pro-stan-derzhavnoyi-patronatnoyi-sluzhby-v-sudah/>. (Дата звернення 25.08.2025).

Легка, О. (2020). Актуальні проблемні питання адміністративно – правового статусу окремих категорій державних службовців. *Юридичний вісник*, 1, с. 117–124.

Липовська, Н. А. (2009 б). Особливості інституціонального розвитку державної служби. *Публічне адміністрування : електронний зб. наук. пр., Дніпропетровський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України*, 2 (2). URL : <http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2009-02/09lnadsu.pdf>. (Дата звернення 25.08.2025).

Липовська, Н. А. (2011а). Інтерпретація концепту "державна служба": методологічна полеміка. *Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр., Дніпропетровський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України*, 3 (10). URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_03\(10\)/11lnasmp.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_03(10)/11lnasmp.pdf). (Дата звернення 25.08.2025).

Литвин, В., ред. (2004). *Енциклопедія історії України*, Наукова думка. URL: <http://history.org.ua/LiberUA/ehu/2.pdf>. (Дата звернення 25.08.2025).

Лола, В.В. (2011). Професійна місія персоналу публічної влади служби. *ДРІДУ НАДУ при Президентіві України*. URL : [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_03\(10\)/11lvppv.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_03(10)/11lvppv.pdf). (Дата звернення 25.08.2025).

Лопушинський, І. П. (2011). Публічна служба Німеччини: досвід для України. *Публічне управління: теорія та практика*, 4 (8), с 48-54.

Лукашевич, М. П., Туленков, М. В. (2006). *Соціологія. Загальний курс : навчальний посібник*. Київ: Каравела.

Луцький міськрайонний суд Волинської області. (2012). *Аналіз обліково-статистичної роботи у Луцькому міськрайонному суді Волинської області за 2012 рік*. URL : <https://lc.vl.court.gov.ua/sud0308/statistik/statanaliz2012/> (Дата звернення 25.08.2025).

Луцький, О. Ю. (2013). Інституційний характер державної служби в контексті формування її іміджу. *Науковий вісник Академії муніципального управління*, 2, 290-299. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2013_2_36. (Дата звернення 25.08.2025).

Малиновський, В.Я. (2003а). *Державна служба: теорія і практика*. Київ: Атіка.

Малиновський, В.Я. (2003b). *Державне управління*. Київ: Атіка.

Малиновський, В.Я. (2005d). *Словник термінів і понять з державного управління*. Київ. Центр сприяння інституційному розвитку державної служби.

Малиновський, В.Я. (2009с). *Державне управління*. Київ: Атіка.

Малімон, В. І. (2015). Актуалізація етичних кодексів в контексті модернізації системи державного управління. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького*, 11, с. 79-85.

Марішенкова, Т. (2018). Державний службовець в Німеччині. *Збірник тез Всеукраїнського студентського онлайн-форуму «Державний службовець закордоном: знімаємо маски», присвяченого 100-річчю державної служби в Україні.* (с.72-76). 6 червня, 2018, Житомир : ЖДТУ. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/vseukrayinskyj-studentskyj-forum-2018-derzhavnyj-sluzhbovets-zakordonom.pdf>. (Дата звернення 25.08.2025).

Марочкін, І. Є., Москвич, Л. М. & Овчаренко, О. М. та ін. (2012). *Організація роботи суду*. Харків. Право.

Мельник, М. Г. (2011). Зміст категорії "кадрове забезпечення" щодо діяльності судів: теоретичні підходи до визначення. *Актуальні проблеми держави і права*, 61, с. 500-505.

Микієвич, М., Сенік, С. (2019). Особливості розвитку державної служби в Україні та країнах Європейського Союзу: порівняльно-правова характеристика. *Вісник Львівського університету*, 46, 241-250. DOI: 10.30970/vir.2019.46.0.10375.

Миколайчук, М.М. (2024). Роль контролю публічного адміністрування судової системи в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, 32, 239-245. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb322024321889>

Миколайчук, М.М., Попов, М.П. (2025). Інститут контролю і доброчесність у публічному адмініструванні державної служби судової влади. *Суспільство та національні інтереси*, 8(16), 686-701 . DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8\(16\)-686-701](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8(16)-686-701).

Молдован, В. В. (2012). *Судоустрій. Україна, Велика Британія, Російська Федерація, США, ФРН, Франція. Судові органи ООН*. Київ. Центр учбової літератури.

Москаленко, В. В., Годлевський, М. Д. (2018). *Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства*. Харків : Точка.

Москвич, Л. М. (2010). Становлення та розвиток судових систем. *Вісник Вищої ради юстиції*, 3, с. 73-81.

Назаров, І. В. (2011). *Судові системи країн Європейського Союзу та України: генезис та порівняння*, Харків. ФІНН.

Небава, М. І., Ратушняк, О. Г. (2012). *Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 2 : навчальний посібник*. Вінниця : ВНТУ. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2024/LAN/Nebava_P2_2012_108.pdf. (Дата звернення 25.08.2025).

Негара, Р.В. (2021). Конкурс у державній службі: теорія, правове регулювання, практика. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 081. Одеса. Право. Національний університет «Одеська юридична академія».

Неліпа, Д.В. (2012). Організаційно-правові засади державної служби в Україні. Київ. Центр учбової літератури.

Новіков, Б. В., Сініок, Г. Ф. & Круш П. В. (2004). *Основи адміністративного менеджменту*. Київ. Центр навчальної літератури.

Оболенський, О. Ю. (2006а). *Державна служба*. Київ. КНЕУ.

Оболенський, О.Ю. (2003b). *Державна служба*. Київ. КНЕУ.

Оболенський, О. (1998с). Принцип професіоналізму в державній службі. *Вісник державної служби України*, 1, 54-61.

Обрусна, С. (2010а). Організаційно-правові засади управління судовою системою України: сучасний стан та перспективи розвитку в умовах судової реформи. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Юридичні науки*, 83, 57–60.

Обрусна, С. Ю. (2010b). Поняття судового управління: проблеми дефініції. *Право і Безпека*, 2, 42-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2010_2_11 . (Дата звернення 25.08.2025).

Обрусна, С. (2012с). Правовий статус Державної судової адміністрації України в умовах судової реформи. *Публічне право*, 1 (5), 56–62.

Олуйко, В. М. 2001. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток. Київ. Науковий. Світ.

Оплата праці працівників державного сектору. Міжнародний досвід. 2020. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Mignarodniy%20dosvid/oplata-pratsi.pdf>. (Дата звернення 25.08.2025).

Оржель, О. (2010). Європейське врядування з точки зору теорії ігор. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, 4, 246-254.

Пахомов, І. М. (1971). *Адміністративно-правові питання державної служби СРСР*. Київ. Вид-во Київського ун-ту.

Пахомова, Т. І. (2007). *Механізми функціонування системи державної служби в період суспільних реформ*. Автореферат дисертації доктора наук з державного управління : спец. 25.00.03 "Державна служба". Київ. НАДУ.

Петроє, О. (2012). Інституціональний підхід як методологічна основа дослідження та аналізу соціальних систем у державному управлінні. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*, 2, 208-220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znprnadu_2012_2_23. (Дата звернення 25.08.2025).

Петришин, О.В. (1999b). *Правовий режим державної служби: питання загальної теорії*. Автореферат дисертації доктора юридичних наук: 12.00.01. Харків. Національна юридична академія України ім. Ярослава Мудрого.

Петров, О. В. (2020). Особливості державних гарантій державним службовцям : автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 "Публічне управління та адміністрування". Миколаїв. ЧНУ ім. Петра Могили.

Піріг, Р. (2009a). Державна служба Гетьманату Павла Скоропадського (квітень–грудень 1918 р.). *Україна ХХ ст.: культура, ідеологія, політика: Зб. ст.*, 15, ч. 1, с. 66-95.

Піріг, Р. (2011b). *Українська гетьманська держава 1918 року : іст.* Київ. Нариси. НАН України. Ін-т історії України. URL:

http://shron.chtyvo.org.ua/Pyrih_Ruslan/Ukrainska_hetm_derzhava_1918_roku_Istor_narysy.pdf. (Дата звернення 25.08.2025).

Письменний, І.В., Липовська, Н.А. (2015). Види державної служби: теоретична полеміка. *Державне управління та місцеве самоврядування, ДРІДУ НАДУ*, 4(27), 200-209.

Погорецький, М. А., Яновська, О. Г. (2015). *Судоустрій України*. Київ. Юрінком Інтер.

Положення про автоматизовану систему документообігу суду. (2015). Рішення Ради суддів України від 02 квітня 2015 року № 25, документ v0025414-15, чинний, набрання чинності 02 квітня 2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0025414-15#Text>. (Дата звернення 25.08.2025).

Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби в системі правосуддя. (2017). Рішення Вищої ради правосуддя від 18 травня 2017 року № 1172/0/15-17, документ v1172910-17, чинний. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1172910-17#Text>. (Дата звернення 25.08.2025).

Положення про територіальні управління Державної судової адміністрації України. (2011). Наказ Державної судової адміністрації України від 05 квітня 2011 року № 82, документ v0082750-11, втратив чинність, в редакції від 15 липня 2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0082750-11#Text>. (Дата звернення 25.08.2025).

Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби. (2016). Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246, документ 246-2016-п, чинний, в редакції від 06 серпня 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>. (Дата звернення 25.08.2025).

Правила внутрішнього службового розпорядку Вищої ради правосуддя. (2018). Загальні збори працівників Вищої ради правосуддя 27 липня 2018 року

(із змінами внесеними рішеннями загальних зборів працівників Вищої ради правосуддя 29 квітня 2020 року, 25 червня 2020 року та 3 липня 2023 року) документ, чинний . URL: https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/file/pravyla_vnutrishnogo_sluzhbovogo_2018_27.07.201829.04.202025.06.202003.07.2023.docx . (Дата звернення 25.08.2025).

Про адвокатуру та адвокатську діяльність. (2012). Закон України від 05 липня 2012 року № 5076-VI, чинний, в редакції від 16 липня 2021, підстава 2704-VIII. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5076-17/ed20210716#Text>. (Дата звернення 25.08.2025).

Про Вищу раду правосуддя. (2016). Закон України від 21 грудня 2016 року № 1798-VIII, [online], чинний, в редакції від 05 серпня 2021 року, підстава 1635-IX, 1629-IX. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19> (Дата звернення 25.08.2025).

Про внесення змін до Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”. (2018). Постанова Кабінету Міністрів України від 03 жовтня 2018 року № 835, чинний. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-tipovih-vimog-do-osib-yaki-pretenduyut-na-zajnyattya-posad-derzhavnoyi-sluzhbi-kategoriyi> (Дата звернення 25.08.2025).

Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів. (1993). Закон України від 23 грудня 1993 року № 3781-XII, чинний, документ 3781-XII, в редакції від 24 листопада 2021 року, підстава 1150-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3781-12#Text>. (Дата звернення 25.08.2025).

Про державну службу. (2015). Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889–VIII, чинний, документ 889-VIII, в редакції від 10 листопада 2021 року , підстава 1810-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. (Дата звернення 25.08.2025).

Про доступ до публічної інформації. (2011). Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI, чинний, документ 2939-VI, в редакції від 02 жовтня 2021 року, підстава 1723-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17/ed20211002#Text>. (Дата звернення 25.08.2025).

Про запобігання корупції. (2014). Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII, чинний, документ 2939-VI, в редакції від 09 грудня 2021 року, підстава 1893-IX. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>. (Дата звернення 25.08.2025).

Про затвердження Положення про проведення конкурсів для призначення на посади державних службовців у судах, органах та установах системи правосуддя. (2017). Рішення Вищої ради правосуддя від 05 вересня 2017 року № 2646/0/15-17 20, чинний. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS28857>. (Дата звернення 25.08.2025).

Про затвердження Положення про порядок надання службового житла й користування ним суддями, працівниками апаратів судів, працівниками Державної судової адміністрації України та територіальних управлінь Державної судової адміністрації України. (2017). Наказ Державної судової адміністрації України від 22 лютого 2017 року № 1122. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1122750-17#Text>. (Дата звернення 25.08.2025).

Про затвердження Типового положення про апарат суду. (2019). Наказ Державної судової адміністрації України від 08 лютого 2019 року № 131, чинний, документ v0131750-19, прийняття 08 лютого 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0131750-19#Text>. (Дата звернення 25.08.2025).

Про затвердження штатної чисельності працівників апаратів місцевих та апеляційних судів. (2014). Наказ Державної судової адміністрації України від 24 грудня 2014 року, чинний, документ v0170750-14, набрання чинності з 01 січня 2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0170750-14#n7>. (Дата звернення 25.08.2025).

Про захист персональних даних. (2010). Закон України від 01 червня 2010 року № 2297-VI, чинний, документ 2297-VI, в редакції від 15 грудня 2021 року, підстава 1907-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17/ed20211215#Text>. (Дата звернення 25.08.2025).

Про звернення громадян. (1996). Закон України від 02 жовтня 1996 року № 393/96-ВР, чинний, документ 393/96-ВР, в редакції від 01 січня 2020 року, підстава 198-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80/ed20200101#Text>. (Дата звернення 25.08.2025).

Про інформацію. (1992). Закон України від 02 жовтня 1992 року № 2657-XII, чинний, документ 2657-XII, в редакції від 01 січня 2022 року, підстава 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12/ed20220101#Text>. (Дата звернення 25.08.2025).

Про Конституційний Суд України. (2017). Закон України від 13 липня 2017 року № 2136-VIII, чинний, документ 2136-VIII, в редакції від 11 квітня 2021 року, підстава 1135-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-19/ed20210411#Text>. (Дата звернення 25.08.2025).

Про Концепцію Загальнодержавної програми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу. (2002). Закон України від 21 листопада 2002 року № 228-IV, чинний, документ 228-IV, прийняття від 21 листопада 2002 року, набрання чинності від 18 грудня 2002 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-15#Text/>. (Дата звернення 25.08.2025).

Про охорону праці. (1992). Закон України від 14 жовтня 1992 року № 2694-XII, чинний, документ 2694-XII, в редакції від 14 серпня 2021 року, підстава 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12/ed20210814#Text>. (Дата звернення 25.08.2025).

Про результати перевірки використання коштів Державного бюджету України, виділених на виконання Державної програми організаційного забезпечення діяльності судів. (2006). Постанова Колегії Рахункової палати від 10 березня 2006 року № 6-1, документ v06-1150-06, чинний, прийняття від 10

березня 2006 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v06-1150-06#Text> .
(Дата звернення 25.08.2025).

Про статус народного депутата України. (1992). Закон України від 17 листопада 1992 року № 2790-XII, чинний, в редакції від 16 листопада 2021 року, підстава 918-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2790-12/ed20211116#Text>. (Дата звернення 25.08.2025).

Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020”. (2015). Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015, документ 5/2015, чинний, прийняття від 12 січня 2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>. (Дата звернення 25.08.2025).

Про судоустрій і статус суддів. (2016). Закон України від 02 червня 2016 року № 1402-VIII , чинний, в редакції від 01 січня 2022 року, підстава 1417-IX. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19>. (Дата звернення 25.08.2025).

Пустовіт, Л.О. ред. (2000). *Словник іноземних слів* . Київ. Довіра.

Разумков Центр. (2020). *Звіт за результатами дослідження «Ставлення громадян України до судової системи»*. URL: <https://rm.coe.int/zvitsud2020/1680a0c2d7>. (Дата звернення 25.08.2025).

Рашкован, В., Ігнатенко, О. (2024). Як теорія ігор може допомогти нашому суспільству? *Українська правда*. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2024/07/31/7468233/> (Дата звернення 25 серпня 2025).

Реформа державного управління. (2022). *“Агенти держави”: як працює державна служба у Франції*. URL: <https://par.in.ua/information/publications/157>.

Рум'янцев, В. (2013а). Павло Скоропадський в українському державотворенні (до 140-річчя з дня народження). *Вісник академії правових наук України*, 1(72), 34–43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/varnyu_2013_1_6 .

Рум'янцев, В. (2001b). Судова система в Українській державі гетьмана П. Скоропадського. *Вісник академії правових наук України*, 2 (25), 77–89. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Rumiancev77.pdf .

Русанова, І. О. (2016). Деякі питання судового кадрового менеджменту. *Форум права*, 4, . 277–282. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2016_4_45.

Самарець, О.І. (2020). Сутнісні властивості державної служби в органах судової влади України. *Юридичний науковий електронний журнал*, 7, с. 407-409.

Семенчук, Т.Б. (2013). Сутність категорії «публічне адміністрування та передумови її формування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 42, 385-390. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_64.

Серьогін, С.М., Дзвінчук, Д.І. ред. (2012). *Державна служба*. Івано – Франківськ. ІФТУНГ.

Серьогін, С. М. (2013). Мета, завдання та функції державної служби . *Аспекти публічного управління*, 1, [online], 58-65. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/233892765.pdf> [Дата звернення 15 грудня 2020].

Серьогін, С. М., Бородин, Є. І. & Комарова, К. В. та ін. (2019). *Управління персоналом в органах публічної влади*. Дніпро. ДРІДУ НАДУ.

Сивий, Р. П. (2017). Трансформація державної служби у контексті новітніх викликів екзогенного характеру. *Аспекти публічного управління*, 5, 11, 71-82. DOI: <https://doi.org/10.15421/15201741>.

Скоропадський, П. (1995). *Спогади. Кінець 1917 – грудень 1918*. Київ. Філадельфія. Режим доступу: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/ua/elib.exe?Z21ID=&I21DBN=UKRLIB&P21DBN=UKRLIB&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=online_book&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=FF=&S21STR=ukr0003242.

Соколова, Т.А.(2011). Особливості проходження державної служби в розвинених країнах. *Інвестиції: практика та досвід*, 3/2011,87-92.URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_3_24.

Сороко, В.М. ред. (2009). *Кадрова політика і державна служба*. Київ. НАДУ.

Срібна, А.А. (2018). Державний службовець в Сполучених Штатах Америки. *Збірник тез Всеукраїнського студентського онлайн-форуму «Державний службовець закордоном: знімаємо маски», присвяченого 100-річчю державної служби в Україні.* (с.120-125). 6 червня, 2018, Житомир : ЖДТУ. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/vseukrayinskyj-studentskyj-forum-2018-derzhavnyj-sluzhbovets-zakordonom.pdf>.

Стельмашук, Л. С. (2012). Сутність інституту державної служби:аналіз наукової літератури. *Інвестиції: практика та досвід*,3, 82-86.

Стеценко, С.Г. (2007). *Адміністративне право України.* Київ. Атіка.

Стрижак, А.А. (2005а). *Державне управління забезпеченням діяльності судів загальної юрисдикції.* Автореферат дисертації кандидата юридичних наук: 12.00.07. Київ.

Стрижак, А.А. (2005b). *Державне управління забезпеченням діяльності судів загальної юрисдикції,* дисертація кандидата юридичних наук: 12.00.07 , НАН України, Інститут держави і права ім. В.М. Корецького. Київ.

Стрижак, А. А. (2004с). *Судове управління в Україні. Теоретичні основи і правове регулювання.* Ужгород. Патент.

Стрижак, О.О. (2016). Поняття інституту: основні підходи до визначення суті та змісту. *Економіка та держава*, 8, 38-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2016_8_8.

Судова влада України. (2010). *Аналіз стану обліково-статистичної роботи в державній судовій адміністрації та загальних судах у 2010 році.* URL : https://lv.arbitr.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/56789511 (Дата звернення 26 жовтня 2018).

Сьох, К.Я. (2018). Юридичні гарантії конституційного права громадян України на державну службу в умовах сучасних реформ. *Стан дотримання прав людини в умовах сучасності: теоретичні та практичні аспекти.* Збірники наукових праць, матеріали конференцій (семінарів, круглих столів). Навчально-

науковий інститут № 3 Кафедра конституційного права та прав людини. URL: <http://elar.naiu.kiev.ua/jspui/handle/123456789/4996>.

Таран, Є.І. (2020). Співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування» та «публічне управління» у трансформаційних процесах України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 31 (70), 2, 33–37. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/05>.

Теліпко, В.Е. (2011). *Закон України «Про судоустрій і статус суддів»*. Науково-практичний коментар. Київ. Центр учбової літератури.

Терлецька, Н.М. (2011). Модель організації державної служби: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*, 1 (41), с. 119-125.

Терновенко, А. (2013). Організаційно-правові засади управління персоналом суду. *Слово Національної школи суддів України*, 3 (4), 162–166.

Тимошук, В.П., Школик, А.М. ред.(2007). *Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України*. Київ: Конус.

Тимошук, О. В. (1999). Судові органи «цивільного відомства» в Українській Державі 1918 р. *Держава і право*, 4.

Українське право. (2017). *Судове адміністрування: ключові моменти*, [online]. URL: https://ukrainepravo.com/scientific-thought/legal_analyst/ftsесvye-aepkrkfkhtsvarrya-noyusvk-pspyerkhy/ (Дата звернення 25 серпня 2025).

Федоренко, В. Г., Савенко, О. О. & Літвінчук, Л. Й. (2017). *Інструменти професійного відбору претендентів на вакантні посади*. Економіка та держава, 9, 25-27. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2017/7.pdf.

Федькович, О. В. (2007). *Роль органів юстиції в організації та забезпеченні функціонування системи правосуддя*. Автореферат кандидата юридичних наук:12.00.10. Київ.

Філіпповський, В.М., Кондик, П.М., Дерещ, В.А. & ін., 2017. *Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу»*. Київ.ФОП Москаленко О.М.

Херсонський окружний адміністративний суд. (2025). *Структура Херсонського окружного адміністративного суду*. URL : https://adm.ks.court.gov.ua/sud2170/pro_sud/structure/. (Дата звернення 25.08.2025).

Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. (2018). *Нова державна служба: європейська модель належного управління для України*. URL : <http://www.center.gov.ua/blog/item/1873>. (Дата звернення 25 серпня 2025).

Центральний державний архів вищих органів влади та управління України. Фонд 1064, оп. 2, спр. 5, арк. 31-31 зв.

Цуркан, М. І. (2010). Правове регулювання публічної служби в Україні. Особливості судового розгляду спорів . Харків. Право.

Цюцюра, С.В., Криворучко, О.В. , & Цюцюра, М.І. (2012). Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників для бюджетної сфери. *Управління розвитком складних систем*, 10, 87-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2012_10_17.

Черненко, Н.І. (2022). Теорія ігор в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник*, 14, 58-66. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/309/288>.

Чернишова, Є. Р. , Гузій, Н. В., Ляхоцький, В. П. & ін. (2014). *Термінологічний словник з основ підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів післядипломної педагогічної освіти*. Київ. ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

Чернов, С., Воронкова, В., Банах, В. & ін. ред. (2016). *Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід*. Запоріжжя. ЗДІА.

Черноног, Є.С. (2008). *Державна служба: історія, теорія і практика*. Київ. Знання.

Чехосєва, Н. М. (2013). Стандарти державної служби України: сучасний рівень та потреба в запозиченні європейського досвіду. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*, 4, с. 72-76.

Шамраєва, В. М. (2007). Функціонування інституту державної служби в США. *Державне будівництво*, 1(2). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2007_1%282%29__62.

Шаров, Ю.П., Чикаренко, І. (2010). Європейські стандарти публічного управління: проекція на муніципальний рівень. *Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. ДРІДУ НАДУ*, 1 (4), 295-304. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01\(4\)/](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/).

Шатило, О.А. (2014). *Опорний конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування»*. Житомир: Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ЖДТУ.

Швидько, Г.К., Романов, В.Є. (1997). *Державне управління і самоврядування в Україні: Історичний нарис*. Київ, Вип.1.

Шевченко, А. (2019). Правовий статус державного службовця в судовій системі. *Актуальні проблеми правознавства*, 4 (20), 147-151. DOI: 10.35774/app2019.04.147.

Шпенова, П. Ю. (2019а). Актуальні питання щодо структури та чисельності апарату суду. *Судова апеляція*, 2, 84-93.

Шпенова, П. Ю. (2019b). *Апарат суду в системі організаційного забезпечення судової діяльності*. Дисертація кандидата юридичних наук : 12.00.10. Національний юридичний університет ім. Ярослава Мудрого. Харків.

Шпенова, П.Ю. (2019с). *Апарат суду в системі організаційного забезпечення судової діяльності*. Київ. Юридична думка.

Штогун, С. (2006а). Голова суду – судовий адміністратор чи «міністр без портфеля». *Юридичний вісник України*, 47.

Штогун, С.Г. (2016b). Судова реформа чи косметичний ремонт системи судової влади? *Часопис Національного університету «Острозька академія»*.

2(14). URL: <http://lj.oa.edu.ua/articles/2016/n2/16sshssv.pdf>. (Дата звернення 25.08.2025).

Щедріна, О.І. (2019). Системний аналіз пошуку оптимальних рішень в економічних конфліктах. *Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*, 241-250. DOI: 10.33111/mise.98.22.

Юридична Газета онлайн. (2015). *Секретаріатом ВККСУ напрацьовано дієві алгоритми роботи*, - Олена Пономаренко. URL : <http://yur-gazeta.com/interview/sekretariatom-vkksu-napracovano-dievi-algoritmi-roboti--olena-ponomarenko.html>. (Дата звернення 25.08.2025).

Юридичні гарантії конституційного права громадян України на державну службу в умовах сучасних реформ Збірники наукових праць, матеріали конференцій (семінарів, круглих столів).

Юрченко, Ю. (2013). *Адміністративно-правове регулювання у сфері судочинства*. Київ. Університет «Україна».

Ярмакі, Х.П., Бабчук, А.Д. (2021). Щодо питання прийняття на державну службу в судові органи . *Південноукраїнський правничий часопис*, 1, 121 - 126. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2021.1.21>.

Яшина, Ю.В. (2010). Адаптація зарубіжного управління професійним розвитком кадрів державної служби. *Держ.упр.та місц. самоврядування: зб. наук. пр. ДРІДУ НАДУ*, 1 (4).

California's courts newsroom. (2025). *California's Judicial Branch Budget Process*. URL: <https://newsroom.courts.ca.gov/branch-facts/californias-judicial-branch-budget-process>. (Accessed 1 September 2025).

Cambridge Dictionary. (2025). URL: <https://dictionary.cambridge.org/uk/> (Accessed 1 September 2025).

Conseil d'État. (2025). *Державна рада*. URL: <https://www.conseil-etat.fr/uk> (Accessed 1 September 2025).

Dixit , A. K., & Nalebuff, B.J. (2010). *The Art of Strategy: A Game Theorist's Guide to Success in Business and Life*. W. W. Norton & Company.

Donald, F., Kettl, D. F. (2001). *Environmental Governance A Report on the Next Generation of Environmental Policy*. Washington: Brookings Institution Press.

Glassdoor. (2025). *Total salary range for United States Federal Courts Judicial Law Clerk*. URL: https://www.glassdoor.com/Salary/United-States-Federal-CourtsJudicial-Law-Clerk-Salaries-E447836_D_KO29,47.htm. (Accessed 1 September 2025).

European Commission for the Efficiency of Justice, Council of Europe. (2012). *European Judicial Systems: Efficiency and Quality of Justice*. Council of Europe.

Fabri, Marco (2005). Policies to Enhance the Quality of Justice in Europe» in *Administration de la Justice en Europe et L'Evaluation de sa Qualite*, ed. *Editions Montchrestien*, 69–87.

Fukue, N. (2012). *Civil Servant Pay Cuts Clear Lower House*. The Japan Times, [online]. URL: <https://www.japantimes.co.jp/news/2012/02/24/national/civil-servant-pay-cuts-clear-lower-house/#.WefHOIZx1E5> (Accessed 1 September 2025).

Hladunova, Olena (2018a). Civil service in the system of judicial authorities institutional approach. *Нове розуміння публічного адміністрування: матеріали наукового семінару за тематиками дисертаційних досліджень аспірантів ОРІДУ НАДУ* (с.24-27). 08 листопада, 2018, Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентові України.

Hladunova, E. (2021a). Gosudarstvennaya sluzhba v sudebnyh organah Evropy i Ukrainy: sravnitelnyj analiz. *Studia Sieci Uniwersytetów Pogranicza* , 5, 45-61. DOI: <https://doi.org/10.15290/sup.2021.05.04>.

Hladunova, O. (2021b). Theoretical fundamentals of civil service in the judiciary in Ukraine. *Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*, 49 (2021) 6, 106-117. DOI: <https://doi.org/10.23856/4914>.

Hladunova, Olena. (2018b). The role of the institute of the state service in organizational providing activities of Ukrainian judicial authorities. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ*, 4(76), 101 - 106. URL:

[http://www.oridu.odessa.ua/9/new_options/pdf/015/Zbirnuk-4\(76\)-2018.pdf](http://www.oridu.odessa.ua/9/new_options/pdf/015/Zbirnuk-4(76)-2018.pdf). URL: <https://surl.li/xcnwsm>

Ide, R., Watanabe, A. (2011). *Remuneration of Japanese National Public Employees*. OECD. URL: <http://www.oecd.org/gov/pem/48668483.pdf> (Accessed 1 September 2025).

Kaplan, R. S., Norton, D. P (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston : Harvard Business School Press.

Koh, B.C. (1989). *Japan's Administrative Elite*. Berkeley: University of California Press. URL: <http://publishing.cdlib.org/ucpressebooks/view?docId=ft7t1nb5d6&chunk.id=d0e4843&toc.depth=100&brand=ucpress> (Accessed 1 September 2025).

Krasivskyy, O., Merza, O. (2020). Public Administration in the field of justice in the context of European integration of Ukraine. *Public Administration and Law Review*, [online], 4, 49–56. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2020-4-49>.

Krynychna, I., Gurkovskii, V. (2020). Professional competence as a factor of the efficiency of the activity of a public servant. *Public Administration and Law Review*, [online], 1, 30–38. URL: <https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/article/view/12/4> DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2020-1-30-38/>

Medium. (2024). *Game Theory: Outsmarting people*. URL: <https://medium.com/@ihind.mizo/game-theory-outsmarting-people-2578f94a5487>. (Accessed 1 September 2025).

Moenir, H.A.S. (2002). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. *Public Service Management in Indonesia*. Jakarta . Bumi. Aksara.

Mykolaichuk, M. , Shpektorenko, I., Pershko, L. , Pasichnyi, R. , Blishchuk, K. , & Dzvinchuk, D. (2024). Innovative competences in public administration: The key to sustainable development, increasing financial efficiency and ensuring national security.

Edelweiss Applied Science and Technology, 8(6), 1334–1343. DOI: <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2250> (Scopus Q4).

Namba, Nicholas, S. ed. US Supreme Court: Equal Justice Under the Law. URL: https://common.usembassy.gov/wp-content/uploads/sites/111/2023/02/1303_USSupremeCourt_English_Digital.pdf. (Accessed 1 September 2025).

Remler, Dahlia K, Van Ryzin, Gregg G. (2011). *Research methods in practice: Strategies for description and causation*. Los Angeles. CASage. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=ru&lr=&id=2iI_EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT28&ots=fuFWHjYnGS&sig=vEw1rKY6bxkt5y2f7wPitcq1E0M&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false . (Accessed 1 September 2025).

République Française. Liberté, Égalité, Fraternité. *Décret n°92-415 du 30 avril 1992 portant création de corps de fonctionnaires de catégories C et D des services judiciaires/*. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000175617/> (Accessed 1 September 2025).

Salary Top-Ups. The World Bank (2007), [Official Site]. *The World Bank's Administrative and Civil Service reform Website*. Available at: <http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/285741-1345485407865/SalaryTop.pdf> (Accessed 1 September 2025).

Scott, Ellen (2019). Boss shares the ‘coffee cup test’ he uses in every interview. *Metro*. Available at: <https://metro.co.uk/2019/06/01/boss-shares-coffee-cup-test-uses-every-interview-9771626/> (Accessed 1 September 2025).

Sobel, Sylvan A. (2007). *Law Clerk Handbook. A Handbook for Law Clerks to Federal Judges*. Federal Judicial Center. URL: <https://public.resource.org/scribd/8763855.pdf>. (Accessed 1 September 2025).

WikiJob (2022). *Stress Interview*. URL: <https://www.wikijob.co.uk/interview-advice/interview-types/stress-interview> (Accessed 1 September 2025).

Sinambela, Lijan Poltak. (2010). *Reformasi Pelayanan Publik, Teori Kebijakan dan Implementasi*. Public Reform, Public Theory and Implementation. Cetakan kelima, Jakarta : PT Bumi Aksara.

USAID. (2016). *Судове адміністрування. Навчальна програма дистанційного курсу (в режимі он-лайн)*. URL: https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Court_Admin_website1-1.pdf . (Accessed 1 September 2025).

Van Ryzin, Gregg G. (2011). Outcomes, Process, and Trust of Civil Servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 21, Issue 4, pp. 745–760. URL: <https://academic.oup.com/jpart/article/21/4/745/954991?searchresult=1> DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/muq092> .

Worksection. (2025). *OKRs: їх значення та прикладивикористання на практиці*. URL: <https://worksection.com/ua/blog/what-is-okr.html>. (Accessed 1 September 2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця 1.1

Державна служба в розрізі інституційного підходу

<u>ДЕРЖАВНА СЛУЖБА</u>		
<u>Науковець</u>	<u>Різновид інституту</u>	<u>Короткий зміст поняття (визначення)</u>
Бурдяк В.І. ⇒	Державний правовий інститут, ⇒ Соціальний інститут	реалізація цілей та функцій органів влади й управління
Серьогін С.М. ⇒	Політичний інститут, ⇒ Організаційно - управлінський інститут, Соціальний інститут	забезпечує комплекс відносин за умови використання владних ресурсів
Ковалик В.В. ⇒	Правовий інститут ⇒	регулює організацію і діяльність державних службовців
Бурдяк В.І. ⇒	Організаційний інститут ⇒	наявність апарату управління, що має певний правовий статус, особливі ознаки та функції
Грінівецька Н.М. ⇒	Соціальний інститут, ⇒ Управлінський інститут	виконує функцію державного регулювання, за якою державна служба забезпечує участь здібних управлінців, кращих громадян суспільства у вирішенні завдань, які стоять перед суспільним розвитком і виражаються у функціях держави
Стельмашук Л.С. ⇒	Культурний інститут ⇒	сукупність культурних норм та правил поведінки
Липовська Н.А. ⇒	Духовно-культурний ⇒ інститут	неформальна структура: прояв особистісних факторів, ціннісних орієнтацій службовців, їх потреб, інтересів і психологічних особливостей
Ковалик В.В. ⇒	Суспільний інститут ⇒	функції відображають роль і призначення державної служби в суспільстві

Золотарьова Я. С. ⇒	Державно – правовий інститут, Соціальний інститут ⇒	встановлює і регулює відносини держави з суддями
Ботвінов Р.Г. ⇒	Публічно-правовий інститут ⇒	реалізується через низку юридичних інститутів
Ковалик В.В. ⇒	Соціально-правовий інститут ⇒	має свої цілі і виконує певні функції через розкриття своєї соціальної природи та створення системи організації роботи державного апарату

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу Бурдяк, 2011, Серьогін, 2013, Ковалик, 2014, Грінівецька, 1999, Стельмащук, 2012, Липовська, 2009b, Ботвінов, 2019b, Золотарьова, 2015b.

ДОДАТОК Б

Таблиця 3.1

РЕГУЛЯТОРНО – СТАНДАРТИЗОВАНА МОДЕЛЬ в контексті трансформації оплати праці			
Заробітна плата (обов'язкові виплати)		Статусні виплати та привілеї	Підстави
Платня	Заохочувальні надбавки	Стимуляційно-мотиваційні важелі	Нормативно-правове регулювання
посадовий оклад	спеціальні компенсаційні виплати проїзду на громадському транспорті від місця проживання до місця роботи та за оренду житла для іногородніх	довічний статус (пожиттєва зайнятість та відповідне до посади утримання) - система гарантій правової та соціальної захищеності службовця	зміни до чинного законодавства
надбавка за ранг	за наставництво, підготовку кандидата до служби	класифікація та об'єднання у зарплатні групи для подальшого порівняння із зарплатами у приватному секторі і відповідного коригування	-
надбавка за вислугу років	за спеціалізацію (наприклад в області статистики, комунікаційної діяльності тощо), якщо вона не є умовою для заняття посади	індексація пропорційно місцевій ситуації із зайнятістю і станом ринку праці та інфляції	
-	за географічне розташування	Бонуси	
	за знання іноземної мови	надбавка на дітей	
	за ступінь магістра або доктора філософії, якщо вони не є умовою для заняття посади	територіальна надбавка	
	за досвід (роботу на одній посаді понад 5 років)	в залежності від річного робочого навантаження суду	
	за окремі навички (з охорони праці, цивільного захисту тощо)	за тимчасове присвоєння почесних звань	
	за кваліфікацію		
	за інтенсивність		

Джерело: розробка автора

ДОДАТОК В

Таблиця 3.2

Комплекс наукових підходів до оптимізації роботи державних службовців у судовій владі

	Науковий підхід	Сутність	Прикладне застосування
1	Інституційний	Розгляд державної служби як формалізованого соціального інституту	Аналіз структури та повноважень Державної судової адміністрації, ВРП, ВККС; обґрунтування потреби в стабільних регламентах і етичному кодексі
2	Системний	Вивчення держслужби як цілісної взаємопов'язаної системи	Виявлення взаємозв'язків між кадровою, управлінською та правовою підсистемами судової влади; розробка інтегрованої моделі управління персоналом
3	Функціональний	Вивчення держслужби через виконувані функції	Виокремлення ключових функцій: організаційна, кадрова, аналітична, адміністративна; оцінка ефективності виконання цих функцій
4	Управлінський (менеджментний)	Застосування принципів і методів сучасного управління	Впровадження теорії ігор, KPI, оцінювання службової результативності, бізнес-методик (наприклад, SMART, OKR, Balanced Scorecard) у діяльність апаратів судів
5	Правовий	Аналіз нормативно-правового регулювання держслужби	Узагальнення прогалин у правовому статусі службовців апаратів судів; розробка рекомендацій щодо змін до Закону України «Про державну службу»
6	Порівняльно-правовий	Вивчення іноземного досвіду та його адаптація	Аналіз досвіду Франції, Німеччини: пропозиції щодо адаптації добору кадрів
7	Компетентнісний	Орієнтація на знання, навички, цінності та поведінку держслужбовців	Формування профілю компетентностей для працівників апарату судів; впровадження системи постійного професійного розвитку та сертифікації

Джерело: розробка автора

ДОДАТОК Г

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Hladunova, Olena. (2018). The role of the institute of the state service in organizational providing activities of Ukrainian judicial authorities. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ*, 4(76), 101 - 106. URL: [http://www.oridu.odessa.ua/9/new_options/pdf/015/Zbirnuk-4\(76\)-2018.pdf](http://www.oridu.odessa.ua/9/new_options/pdf/015/Zbirnuk-4(76)-2018.pdf). URL: <https://surl.li/xcnwsm>

2. Гладунова, О.П. (2021). Інституціональний підхід в аналізі державної служби як інструменту реалізації функцій держави. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ*, 1(82), 158 - 163. doi: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1822021229127>.

3. Гладунова, О.П. (2021). Дієві кроки на шляху до модернізації державної служби в системі органів судової влади: впровадження елементів теорії ігор. *Публічне адміністрування та національна безпека*, 6 (22), 7-12. doi: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-6-7720>.

4. Гладунова, О.П. (2025). Інституційна модель трансформації державної служби в системі органів судової влади. *Суспільство та національні інтереси*, 8(16), 402-414 . doi: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8\(16\)](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8(16)).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Гладунова, О. (2018). Якісний склад публічного адміністрування – виклик часу. *Становлення публічного адміністрування в Україні: матеріали IX Всеукраїнської міжвузівської конференції студентів та молодих учених* (с. 46-49). 27 квітня, 2018, Дніпро: ДРІДУ НАДУ при Президентові України. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_05_10_fsdu_stud.pdf

2. Гладунова, О.П. (2018). Судове адміністрування як специфічний різновид публічного управління. *Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку: Матеріали щорічної Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, присвяченої 100-річчю державної служби в Україні* (с.28-30). 25 травня, 2018, Київ, Україна: НАДУ при Президентіві України.

3. Гладунова, О.П. (2018). Формування державно-управлінської служби у період гетьманату 1918р. *Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи: матеріали IX Міжнародної наукової конференції аспірантів та докторантів з державного управління* (с.142-145). 25 травня, 2018, Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентіві України.

4. Гладунова, О.П. (2018). Судовий контроль як специфічний вид контролю у сфері публічного управління. *Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю* (с.415-416). 26 жовтня, 2018, Одеса, Україна: ОРІДУ НАДУ при Президентіві України. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/news/2018/10/24/sbirnuk.pdf>.

5. Hladunova, Olena (2018). Civil servise in the system of judicial authorities: institutional approach. *Нове розуміння публічного адміністрування: матеріали наукового семінару за тематиками дисертаційних досліджень аспірантів ОРІДУ НАДУ* (с.24-27). 08 листопада, 2018, Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентіві України.

6. Гладунова, О.П. (2018). Сучасні тенденції трактування «державної служби». *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у ХХІ сторіччі: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених*. 30 листопада, 2018, Київ, Україна: НАДУ при Президентіві України.

7. Гладунова, О. (2019). Особливості проходження державної служби у сфері публічного адміністрування Німеччини. *Становлення публічного*

адміністрування в Україні: матеріали XI Конф. студентів та молодих учених за міжнар. участю (с. 81-86). 10 травня, 2019, Дніпро, Україна: ДРІДУ НАДУ при Президентові України.

URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_05_10_fsdu_stud.pdf

8. Гладунова, О. (2020). Кадрове забезпечення публічного адміністрування: від теорії до практики. *Становлення публічного адміністрування в Україні : матеріали XI Конф. студентів та молодих учених за міжнар. участю* (с. 92-95). 08 травня, 2020, Дніпро, Україна: ДРІДУ НАДУ при Президентові України. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_05_08_mup_material_stud.pdf

9. Гладунова, О.П. (2020). Управлінські процеси в суді: стратегічні завдання та протиріччя. *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (до 25-річчя заснування інституту)* (с. 301-302). 09 жовтня, 2020, Одеса, Україна: ОРІДУ НАДУ при Президентові України. URL: http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/pua_25.pdf.

10. Гладунова, О.П. (2020). Моделювання нової державної служби в апараті суду. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених в рамках заходу «Школа розвитку молоді» «Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі»*. 25 листопада, 2020, Київ, Україна: НАДУ при Президентові України. URL: <https://surli.cc/sxpvtz>

11. Гладунова, О.П. (2021). Моделі управління: європейський досвід. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXII Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю* (с.408-409). 22 квітня, 2021, Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентові України. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/21042021.pdf>.

12. Гладунова, О.П. (2021). Основні особливості правового статусу державних службовців органів судової влади. *Публічне управління: традиції,*

інновації, глобальні тренди: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю. (с.263-264). 08 жовтня, 2021, Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентові України. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/27102021.pdf>.

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

1.Гладунова, О. (2021). Модель перетворення державної служби в системі органів судової влади – шлях до міжнародних стандартів. *Knowledge, Education, Law, Management*, 4 (40), 145-151. doi: <https://doi.org/10.51647/kelm.2021.4.23>.

2. Hladunova, O. (2021). Theoretical fundamentals of civil service in the judiciary in Ukraine. *Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*, 49 (2021) 6, 106-117. doi: <https://doi.org/10.23856/4914>.

3. Hladunova, E. (2021). Gosudarstvennaya sluzhba v sudebnyh organah Evropy i Ukrainy: sravnitelnyj analiz. *Studia Sieci Uniwersytetów Pogranicza* , 5, 45-61. doi: <https://doi.org/10.15290/sup.2021.05.04>.

ДОДАТОК Д

ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ



ХЕРСОНСЬКИЙ ОКРУЖНИЙ АДМІНІСТРАТИВНИЙ СУД

вул. Філатова, 29, м. Херсон, 73027, тел/факс: (0552) 42-00-50

E-mail: inbox@adm.ks.court.gov.ua Web: adm.ks.court.gov.ua Код ЄДРПОУ 35330156

07.02.2022 № 05-57/1418/22

**Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
ГЛАДУНОВОЇ Олени Павлівни**

**подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»**

Результати наукового пошуку Гладунової Олени Павлівни за напрямком дисертаційного дослідження у сфері державної служби в системі органів судової влади апробовано в Херсонському окружному адміністративному суді впродовж останнього року шляхом впровадження в роботу працівників апарату суду, які мають статус державного службовця. Здобутки наукової роботи, урахувавши етичну основу та орієнтацію на довіру громадян, сприяли оптимізації управління якістю судових послуг.

У межах діяльності апарату Херсонського окружного адміністративного суду були використані положення та рекомендації, сформульовані у дисертаційному дослідженні Гладунової О.П., зокрема рекомендації з підвищення професійної мотивації та впровадження бізнес-методик у роботу апарату суду, а також практичні підходи до вдосконалення процедур оцінювання ефективності діяльності державних службовців.

Результати наукового дослідження були враховані при організації внутрішнього навчання співробітників апарату, в удосконаленні організаційно-штатної структури, а також у розробці внутрішніх регламентів діяльності відповідно до сучасних вимог публічного управління.

Апробація результатів дисертаційного дослідження аспірантки підтверджує їх практичну спрямованість, доводить доцільність подальшого їх впровадження у роботу апарату суду з метою підвищення ефективності роботи в умовах реформування державної служби та судової системи в цілому.

Керівник апарату суду



Ірина КОВАЛЕНКО

ДОДАТОК Е



**ДЕРЖАВНА СУДОВА АДМІНІСТРАЦІЯ УКРАЇНИ
ТЕРИТОРІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ СУДОВОЇ
АДМІНІСТРАЦІЇ УКРАЇНИ В ХЕРСОНСЬКІЙ ОБЛАСТІ**

28.12.2021 №1930/рч

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Гладунової Олени Павлівни

на тему:

**«Державна служба в системі органів судової влади:
інституційний підхід»**

Видана аспірантці Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України Олені Гладуновій про те, що виконані нею розробки в дисертаційному дослідженні та сформульовані у ньому пропозиції із запровадження провідного досвіду розвинених країн, а також деяких елементів теорії ігор, у 2021 року використовувались у практичній діяльності державної служби територіального управління Державної судової адміністрації України в Херсонській області, з метою удосконалення механізму поточного моніторингу та оцінки показників ефективності її роботи. Запропоновані дослідником інноваційні методи управління, окреслені в дисертації, виявилися ефективними.

Зважаючи на актуальність та наукову значущість проведеної дослідницької роботи, вважаємо, що отримані результати дисертаційного дослідження О.П. Гладунової мають практичну цінність та можуть бути впроваджені у робочий процес інституту державної служби в системі органів судової влади.



В. Твердохліб

Володимир ТВЕРДОХЛІБ

28.12.2021

ДОДАТОК Є



ГОСПОДАРСЬКИЙ СУД ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

вул. Театральна, 18, м. Херсон, 73000,
тел./0552/26-47-84, 49-31-78, факс 49-31-78, веб сторінка: ks.arbitr.gov.ua/sud5024/

29.12.2021 *01.01-16/40665/21*

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Гладунової Олени Павлівни

на тему:

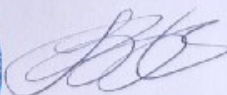
**«Державна служба в системі органів судової влади:
інституційний підхід»**

Подані до впровадження наукові результати дисертаційного дослідження аспірантки Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України Гладунової О.П., за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», на тему «Державна служба в системі органів судової влади: інституційний підхід», протягом 2021 року були використані у практичній діяльності державних службовців апарату Господарського суду Херсонської області.

На особливу увагу заслуговують пропозиції автора щодо забезпечення якісного та ефективного функціонального управління державною службою у суді шляхом застосування міжнародних стандартів, які є актуальними та доцільними в сучасних умовах. Крім того, викликали інтерес запропоновані Гладуною О.П. модернізаційні заходи інституту державної служби в системі органів судової влади, направлені на інтеграцію у професійну діяльність та службову кар'єру державних службовців.

Висновки та рекомендації, зроблені на підставі дисертаційного дослідження, мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення. Актуальність дослідницької роботи підтверджує доцільність подальшого впровадження її результатів у роботу державної служби апаратів судових органів.

Керівник апарату суду

Костянтин БАБІЖАЄВ