

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ
ОРГАНІВ СУДОВОЇ ВЛАДИ**

Виконав: магістрант 3–го курсу, групи 8.2817–з
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо–професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
І.О. Селезньов

Керівник: професор кафедри соціальної
філософії та управління,
професор, д.філос.н. Кривега Л.Д.

Рецензент: професор кафедри політології,
професор,
професор, д.політ.н. Кіндратець О.М.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра соціальної філософії та управління
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри соціальної філософії та
управління

_____ Т.І.Бутченко
«___» _____ 2020 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

_____ Селезньову Івану Олексійовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи _____ Формування стратегій публічного адміністрування
органів судової влади

керівник роботи _____ Кривега Людмила Дмитріївна, д.філос.н., професор
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «24» вересня 2019 року № 1771-с

2. Строк подання студентом роботи 20 лютого 2020 року

3. Вихідні дані до роботи _____ Обрусна С. Ю. Поняття судового управління:
проблеми дефініції. Право і безпека :наук. жур. 2010. № 2 (34). С. 42–46.;
Адміністративно–правові засади судової реформи в Україні: теорія, історія,
сучасність : монографія / С. Ю. Обрусна. Харків: ХНУВС, 2010. 304 с.;
Проблеми підвищення ефективності судової системи : дис. д. юрид. наук :12.00.10. / Л. М.
Москвич. Харків, 2011. 485 с.;
Судове управління в Україні: теоретичні основи і
правове регулювання : монографія / А. А. Стрижак; Ужгород : Патент, 2004. 120 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати історію становлення та формування системи
управління органів судової влади. 2. Уточнити зміст основних понять
дослідження: «управління», «публічне управління», «адміністрування», «судове
адміністрування», «стратегічне управління». 3. Визначити принципи і методи
дослідження стратегій публічного адміністрування органів судової влади. 4. 5.
Дослідити систему управління судової влади та механізм розподілу
адміністративних повноважень висвітлити нормативно-правові аспекти розподілу
адміністративних повноважень судової системи 6. Зазначити особливості
організаційного забезпечення роботи суду. 7. Охарактеризувати зарубіжний
досвід реформування та становлення систем управління органів судової влади. 8.
Теоретично обґрунтувати основні перспективи підвищення ефективності
управління органів судової влади.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Кривега Л.Д., професор кафедри соціальної філософії та управління Заїка О.В., доцент кафедри соціальної філософії та управління	29.05.2019	29.05.2019
Розділ 2	Кривега Л.Д., професор кафедри соціальної філософії та управління Заїка О.В., доцент кафедри соціальної філософії та управління	24.06.2019	24.06.2019
Розділ 3	Кривега Л.Д., професор кафедри соціальної філософії та управління Заїка О.В., доцент кафедри соціальної філософії та управління	23.09.2019	23.09.2019

7. Дата видачі завдання _____ 29 травня 2019 року _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень 2019	<i>виконано</i>
2.	Бібліографічний пошук	Квітень 2019	<i>виконано</i>
3.	Розробка основних положень роботи	Травень 2019	<i>виконано</i>
4.	I розділ	Червень 2019	<i>виконано</i>
5.	II розділ	Вересень 2019	<i>виконано</i>
6.	III розділ	Листопад 2019	<i>виконано</i>
7.	Систематизація висновків	Січень 2020	<i>виконано</i>
8.	Нормоконтроль	Лютий 2020	<i>виконано</i>

Студент _____ І.О. Селезньов

Керівник роботи _____ Л.Д. Кривега

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В.Заїка

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 76 сторінок, 75 позиції у списку літератури.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ОРГАНІВ СУДОВОЇ ВЛАДИ

Мета дослідження полягає у виявленні та дослідженні особливостей розподілу адміністративних повноважень в органах судової влади .

Об'єкт дослідження: етично–правова діяльність керівників та державних службовців системи судової влади України.

Предмет дослідження: стратегії публічного адміністрування органів судової влади.

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно–функціональний, аналіз статистичних даних.

Новизна дослідження: одержання результатів полягає у комплексному висвітленні основних проблем формування адміністративних стратегій публічного управління органів судової влади.

Гіпотеза: покращити існуючу систему управління органів судової влади можливо за рахунок підвищення рівня організаційних, управлінських та адміністративних функцій керівників.

Висновки: 1. Адаптація публічного управління органів судової влади до Європейських стандартів зумовлює необхідність як переосмислення ряду теоретичних положень інституту судового адміністрування, так і вдосконалення її правового регулювання.

2. Важливу роль у покращенні організації системи органів судової влади відіграє процес підготовки професійних кадрів та відбір кандидатів для проходження ними конкурсу на заміщення вакантних посад.

3. Доцільним здається підвищення адміністративних здібностей керівників органів судової системи. А в подальшому зміна посадових інструкції керівників та регламенту проходження конкурсу на заміщення вакантних посад.

SUMMARY

Diploma thesis consists of 74 pages, 75 literature sources.

FORMATION OF STRATEGIES FOR PUBLIC ADMINISTRATION OF THE JUDICIAL AUTHORITIES

Research purpose is to identify and study the distribution peculiarities of administrative powers in the judicial authorities.

Research object is ethical and legal activity of the heads and civil servants of the judicial system of Ukraine.

Research subject is the strategies for public administration of the judicial authorities.

Research methods are analysis, synthesis, induction, deduction, structural and functional, statistical data analysis.

Research novelty lies in a comprehensive coverage of the main formation problems of administrative strategies of the judicial authorities' public administration.

Research hypothesis is that improvement of the existing administration system of the judicial authorities is possible by increasing the level of organizational, managerial and administrative leaders' functions.

Conclusions: 1. Adaptation of the judicial authorities' public administration to European standards necessitates both rethinking a number of theoretical provisions of the judicial administration institute, along with its legal regulation improvement.

2. An important role in improving the judicial authorities' organization is played by the process of professional training and selection of candidates for the vacancy.

3. It is advisable to increase the administrative capacity of the judicial authorities' heads and then change the executives' job descriptions and competition rules for the vacancy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СУДОВОЇ ВЛАДИ.....	9
1.1. Історія становлення та формування системи управління органів судової влади на сучасному етапі розвитку країни.....	9
1.2. Уточнення основних понять дослідження: «судове управління», «адміністрування», «етично-правовий аспект судового адміністрування».....	20
1.3. Принципи та методи дослідження стратегій публічного адміністрування органів судової влади.....	26
РОЗДІЛ 2. ПРИНЦИПИ ТА ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУДОВОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ.....	34
2.1. Особливості системи управління судової влади, її аналіз.....	34
2.2. Роль керівника апарату суду при розподілі адміністративних функцій, взаємодія з головою суду.....	43
2.3. Організаційне забезпечення роботи суду та структура суду.....	47
РОЗДІЛ 3. ФАКТОРИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІВ СУДОВОЇ ВЛАДИ.....	59
3.1. Світовий досвід реформування та підвищення ефективності управління органів судової влади.....	59
3.2. Перспективи удосконалення існуючої системи управління органів судової влади.....	63
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	69

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сьогодні в Україні реформування у напрямі удосконалення й покращення форм та методів управління можливе за рахунок ефективного підбору персоналу. Ефективне управління на публічній службі органів судової влади неможливе без кваліфікованих кадрів. Нові підходи управління та зміна ролі персоналу є обов'язковою умовою забезпечення функціонування органів судової влади. Безперервне навчання державних службовців є першочерговим завданням для формування відкритої моделі державної служби.

Проблемна ситуація пов'язана з тим, що зараз правове оформлення інституту судового адміністрування знаходиться на стадії нормотворення та регламентування. Не має єдиних підходів до формулювання основних понять та принципів у цьому процесі.

Проблеми, пов'язані з формування стратегій публічного адміністрування органів судової влади, досліджували різні науковці, зокрема такі вчені, як Є. В. Авдеєнко, Н. Анікіна, В. Г. Афанасьєв, А. Ю. Васіна, Н. І. Глазунова, М. Данилова, І. В. Дем'яненко, Р. В. Ігонін, В. Корж, О. М. Курило, Л. М. Москвич, С. Ю. Обрусна, П. Пилипчук, Г. Пітер, С. М. Серьогін, А. А. Стрижак, Е. Я. Стумбина, В. І. Шишкін та ін. У своїх дослідженнях вони приділили увагу адмініструванню дисциплінарній в органах судової влади, дослідили зарубіжний досвід судового адміністрування, пропонуючи свої думки щодо покращення існуючого стану вітчизняної системи управління органів судової влади.

Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць, можна стверджувати, що бракує єдиних загально визнаних концепцій формування стратегій публічного адміністрування органів судової влади. Разом з тим, не вистачає комплексних багатоаспектних досліджень з цієї тематики. Потрібен комплексний підхід до наукового дослідження проблеми.

Адміністрування належить до числа важливих факторів, які безпосередньо впливають на організацію роботи та досягнення поставлених цілей. Від рівня адміністративних здібностей керівника залежить побудова роботи конкретного

суду та системи правосуддя в цілому. Тому судове адміністрування посідає провідне місце у забезпеченні якісного функціонування органів судової влади, Становлення та розвиток інституту судового адміністрування в Україні як важливого гаранту забезпечення дієвості та ефективності функціонування органів судової влади, професійної компетентності керівників потребує переосмислення правових науково–теоретичних положень й удосконалення чинного законодавства.

Таким чином, розгляд проблеми формування стратегій публічного адміністрування органів судової влади України є важливим, що й обумовлює актуальність та значимість теми дослідження. Суспільний запит й потреба в оцінці публічного адміністрування судової системи та державних службовців органів судової влади зумовили вибір теми дослідження.

Об'єктом дослідження виступає етично–правова діяльність керівників та державних службовців системи судової влади України.

Предмет дослідження: стратегії публічного адміністрування органів судової влади.

Мета дослідження полягає у виявленні та дослідженні особливостей розподілу адміністративних повноважень в органах судової влади .

Досягнення мети передбачає розв'язання таких завдань:

- проаналізувати історію становлення та формування системи управління органів судової влади;
- уточнити зміст основних понять дослідження: «управління», «публічне управління», «адміністрування», «судове адміністрування», «стратегічне управління»;
- визначити принципи і методи дослідження стратегій публічного адміністрування органів судової влади;
- дослідити систему управління судової влади та механізм розподілу адміністративних повноважень;
- висвітлити нормативно–правові аспекти розподілу адміністративних повноважень судової системи;

- зазначити особливості організаційного забезпечення роботи суду;
- охарактеризувати зарубіжний досвід реформування та становлення систем управління органів судової влади;
- теоретично обґрунтувати основні перспективи підвищення ефективності управління органів судової влади.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному висвітленні основних проблем формування адміністративних стратегій публічного управління органів судової влади.

Гіпотеза дослідження: покращити існуючу систему управління органів судової влади можливо за рахунок підвищення рівня організаційних, управлінських та адміністративних функцій керівників.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СУДОВОЇ ВЛАДИ

1.1. Історія становлення та формування системи управління органів судової влади на сучасному етапі розвитку країни.

Поняття адміністрування судової системи неможливо розкрити без дослідження історичних особливостей становлення судової системи у правовій державі та визначення її місця і ролі. Саме тому необхідно проаналізувати політико–правові передумови створення судової системи України на сучасному етапі розвитку держави.

Відповідно до ст. 20 Закону України «Про судоустрій України» (в редакції 2001 року) система судів загальної юрисдикції складалася з місцевих судів загальної юрисдикції, апеляційних судів, вищих спеціалізованих судів, Верховного Суду України. Також було закріплено на законодавчому рівні порядок призначення по посаду голів судів загальної юрисдикції. Голів і заступників голів місцевих судів затверджував Міністр юстиції після внесення відповідного подання Радою суддів України, голови ж вищих та апеляційних судів обиралися на загальних зборах суддів [64].

Позитивним наслідком малої судової реформи на думку С. Обрусної було те, що вона привела судову систему у відповідність до Конституції України та буди створені необхідні умови для подальшого її удосконалення. Однак, порядок її проведення часто приводив до прийняття суперечливих положень законодавства та рішень, що негативно сприяло на роботу судових установ, та не сприяло і самому процесу реформування [3, с. 197].

Наступний крок судової реформи відбувся з прийняттям 7 лютого 2002 р. нового Закону України «Про судоустрій України», який набув чинності з 1 червня 2002 р. Законом було визначено правові засади судової влади та систему здійснення правосуддя в Україні, основні вимоги для формування суддівського

корпусу професійних суддів, систему судів загальної юрисдикції, порядок здійснення суддівського самоврядування, а також встановлено деякі питання судоустрою та загальний порядок забезпечення діяльності судів.

Згідно з Законом до системи судів загальної юрисдикції входили місцеві суди, апеляційні суди, Апеляційний суд України, Касаційний суд України, вищі спеціалізовані суди, Верховний Суд України. Відповідно до Конституції України у системі судів загальної юрисдикції утворюються загальні та спеціалізовані суди окремих судових юрисдикцій. Військові суди належать до загальних судів і здійснюють правосуддя у Збройних Силах України та інших військових формуваннях. Спеціалізованими є господарські, адміністративні та інші суди, визначені як суди спеціалізовані.

Законом України «Про судоустрій України» від 7 лютого 2002 року було визначено, що військові місцеві суди гарнізонів, апеляційні суди регіонів та Військово–Морських Сил України, військові судові палати Апеляційного і Касаційного судів України та Військова судова колегія Верховного Суду України здійснюють правосуддя у Збройних Силах України та в інших військових формуваннях, передбачених чинним законодавством [20]). Визнання цих судів складовою частиною єдиної системи судів загальної юрисдикції, здійснення ними правосуддя за нормами, встановленими 98 процесуальними кодексами України, поширення всього комплексу прав і гарантій, передбачених Законом України «Про статус суддів», на суддів військових судів, використання цими судами демократичних засад судочинства (гласність судового процесу, участь народних засідателів – військовослужбовців у здійсненні правосуддя, колегіальність розгляду визначеного процесуальним законом кола справ тощо) свідчив, на думку В. Сердюка, про впровадження в організацію військових судів України прогресивних форм судоустрою [59, с. 94].

Були визначені місцеві загальні суди: районні, районні у містах, міські та міськрайонні суди, а також військові суди гарнізонів. Місцевими господарськими судами – господарські суди Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя, а місцевими адміністративними судами –

окружні суди, що мали утворитися в округах відповідно до указу Президента України. Апеляційними загальними судами визначались: апеляційні суди областей, апеляційні суди міст Києва та Севастополя, Апеляційний суд АРК, військові апеляційні суди регіонів та Апеляційний суд ВМС України, а також Апеляційний суд України. Апеляційними спеціалізованими судами – апеляційні господарські суди й апеляційні адміністративні суди, які утворюються в апеляційних округах відповідно до указу Президента України. Верховний Суд України визначався як найвищий судовий орган у системі судів загальної юрисдикції. Окрім розгляду справ, визначених Конституцією й законами України, набув повноважень розгляду в касаційному порядку рішень загальних судів у справах, віднесених до його підсудності процесуальним законом, перегляду в порядку повторної касації усіх інших справ, розглянутих судами загальної юрисдикції в касаційному порядку, розгляду передбачених законом інших справ, пов'язаних із винятковими обставинами. Він уповноважений був давати рекомендаційні роз'яснення судам щодо застосування законодавства на основі узагальнення судової практики й аналізу судової статистики. За 99 необхідності – визнає нечинними роз'яснення пленуму Вищого спеціалізованого суду [3, с. 200].

Таким чином, суттєвими нововведеннями є створення нових судів: Апеляційного та Касаційного судів України в системі загальних судів, а також адміністративних судів (окружних, апеляційних адміністративних судів і Вищого адміністративного суду України).

Положення Закону України «Про судоустрій України» щодо Касаційного суду Конституційним Судом України були визнані такими, що не відповідають Конституції України. Підготовка нових процесуальних кодексів засвідчила недоцільність утворення й Апеляційного суду України, тому вирішення питання про налагодження його функціонування відкладено [9, с. 55].

Закон України «Про судоустрій України» врегулював такі питання: добір кандидатів у професійні судді, призначення судді на посаду, участь професійних суддів у здійсненні правосуддя, переведення судді до іншого суду. Відповідно

до вимог Конституції України щодо безпосередньої участі народу у здійсненні правосуддя було визначено правовий статус присяжних і народних засідателів, вимоги до їх добору, порядок їх залучення до виконання обов'язків у суді. Повноваження кваліфікаційних комісій суддів та їх систему також було визначено цим Законом. Також визначався порядок проведення кваліфікаційних атестацій, дисциплінарних проваджень щодо суддівських кадрів. Закон установив організаційно–правові засади суддівського самоврядування. Організаційні форми суддівського самоврядування – це збори суддів місцевого суду, апеляційного суду, Апеляційного суду України, Вищого спеціалізованого суду, Верховного Суду України, а також конференції суддів загальних (крім військових) місцевих та апеляційних судів АРК, областей, міст Києва та Севастополя, конференція суддів військових судів; конференції суддів спеціалізованих судів, ради суддів, що виконують функції суддівського самоврядування у період між конференціями суддів. Відповідно до Закону України «Про судоустрій України» вищий орган суддівського самоврядування – з'їзд суддів України, повинен був скликатися один раз у три роки. У період 100 між з'їздами суддів України вищим органом суддівського самоврядування є Рада суддів України [3, с. 200].

На виконання положень Закону «Про судоустрій України» 1 жовтня 2002 року Президент України підписав Указ, яким у місті Києві утворено Вищий адміністративний суд України. Затверджено кількісний склад Вищого адміністративного суду – 65 суддів. Система адміністративних судів створювалась з вищих ланок. Указом Президента України від 16 листопада 2004 р. «Про створення місцевих та апеляційних адміністративних судів, затвердження їх мережі та кількісного складу суддів» з 1 січня 2005 р. у системі адміністративних судів України утворені: окружні адміністративні суди Автономної Республіки Крим, міст Києва і Севастополя, а також Вінницький, Волинський, Дніпропетровський, Донецький, Житомирський, Закарпатський, Запорізький, Івано–Франківський, Київський, Кіровоградський, Луганський, Львівський, Миколаївський, Одеський, Полтавський, Рівненський, Сумський,

Тернопільський, Харківський, Херсонський, Хмельницький, Черкаський, Чернівецький, Чернігівський. В той самий час у системі адміністративних судів України утворені такі апеляційні адміністративні суди: Дніпропетровський, Донецький, Київський, Львівський, Одеський, Севастопольський, Харківський, а також Вищий адміністративний суд України [32, с. 48].

У Вищому адміністративному суді України, як і в апеляційних судах, для вирішення організаційних питань діє Президія у складі голови, його заступників, заступників голів палат, а також суддів цього суду, кількісний склад яких визначається Пленумом Вищого адміністративного суду України. Судді обираються до складу Президії загальними зборами суддів цього суду шляхом таємного голосування. Для вирішення загальних питань діяльності адміністративних судів у Вищому адміністративному суді України діє Пленум, до складу якого входять всі судді Вищого адміністративного суду України та голови апеляційних адміністративних судів [2, с. 15].

6 липня 2005 р. прийнято Кодекс адміністративного судочинства України, який став результатом багаторічної творчої діяльності колективу суддів, вчених–юристів, адвокатів, котрі були членами групи Кабінету Міністрів України з розробки першого Адміністративно–процесуального кодексу України. Уже сама назва Кодексу відображає теоретико–правову концепцію, що активно розвивалася протягом останнього десятиріччя у вигляді форм і засобів функціонування адміністративної юстиції, зокрема, адміністративного процесу як складного судового явища.

Станом на 1 січня 2006 року мережу судів загальної юрисдикції на чолі з Верховним Судом України склали загальні суди:

- 683 місцевих судів: 67 міських, 412 районних, 114 районних у містах, 73 міськрайонних, 17 військових судів гарнізонів;
- 32 апеляційні суди: 27 апеляційних судів областей, Автономної Республіки Крим, міст Києва та Севастополя, 4 військові апеляційні суди регіонів і Військово–морських Сил, а також Апеляційний Суд України, який на даний момент досі не створено;

- господарські суди: 27 місцевих судів, 11 апеляційних судів, Вищий господарський суд України;

- адміністративні суди: 27 місцевих окружних судів, 7 апеляційних судів, Вищий адміністративний суд України (діє з 1 вересня 2005 року) [9, с. 55].

10 травня 2006 р. була схвалена Указом Президента В. Ющенко № 361 Концепція вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів, яку підготувала Національна комісія із зміцнення демократії та утвердження верховенства права. Концепцією передбачалося створення нової системи судів, завдяки якій кожний суд повинен виконувати функції лише однієї інстанції: місцеві суди – першої інстанції, апеляційні суди – апеляційної інстанції, вищі суди – касаційної інстанції, Верховний Суд – касаційної інстанції у виняткових випадках. Останній етап реформи передбачав запровадження спеціалізації судів з поділом на цивільні, кримінальні та адміністративні, встановлення двох рівнів місцевих загальних судів (наприклад, районні чи міські кримінальні суди та окружні кримінальні суди), а також – утворення Вищого кримінального та Вищого цивільного судів, а також ліквідація військових судів.

В цей період не лише виникали нові суди, але почала скорочуватись чисельність деяких інших судів і змінюватися їх структура. Це стосується військових судів. Так, Концепція «Вдосконалення судівництва» схвалена Указом Президента України від 10 травня 2006 року № 361/2006 визначила, що у судовій системі України не повинно бути такого виду судів, як військові суди [71]. Згодом Указом Президента України від 6 липня 2006 року № 599/2006 була передбачена ліквідація військових апеляційних судів Західного та Південного регіону, військових місцевих судів Вінницького, Миколаївського, Ужгородського, Чернівецького та Чернігівського гарнізонів.

Комітет з питань правової політики у своєму висновку зазначив, що ліквідація військових судів викликана введенням у дію з 1 вересня 2005 року Цивільним процесуальним кодексом України, який не передбачає категорії справ підсудних військовим судам [8]. Однією з передумов початку ліквідації

військових судів в Україні було скорочення чисельності особового складу Збройних сил України.

Ще однією передумовою, на думку Я. Романовського, може бути те, що судді військових судів мали особливий статус, зокрема перебували на військовій службі, мали військові звання, отримували доплати за військові звання. Це суперечило принципу єдності статусу суддів і не відповідало європейським стандартам, як їх тлумачить Європейський суд з прав людини [181, с. 240]. Зокрема, участь у здійсненні правосуддя військового судді, що перебуває на військовій службі та має офіцерське звання, незважаючи на наявність певних гарантій його незалежності, виправдано викликає сумнів у його незалежності і неупередженості та є порушенням п. 1 ст. 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод. У рішенні по справі «Добертен проти Франції» від 25 лютого 1993 року Європейський суд з прав людини відзначив ліквідацію у Франції суду національної безпеки і Паризького військового суду як таку, що покликана поліпшити забезпечення права на справедливий суд, яким передбачено п. 1 ст. 6 Конвенції. Рішення Європейського суду з прав людини обумовили ліквідацію військових судів і в Нідерландах у 1991 році [56, с. 353].

Законом України «Про судоустрій і статус суддів» від 7 липня 2010 року було ліквідовано військові суди (2 військових апеляційних і 13 військових місцевих судів). Була завершена довготривала громадська дискусія щодо доцільності існування цих судів у судовій системі України.

Законом України «Про судоустрій і статус суддів» встановлено наступні положення: 1) судову систему України складають суди загальної юрисдикції та суд конституційної юрисдикції (Конституційний Суду України) (ст. 3); 2) відповідно до цього закону була утворена цілісна чотирьохрівнева система судів загальної юрисдикції.

Р. Ігонін зауважує, що термін «суди загальної юрисдикції» є досить умовним. Зазначаючи про «загальну юрисдикцію», законодавець тут же обмовляється про спеціалізацію судових інституцій, а поряд з місцевим господарським судом та місцевим адміністративним судом виокремлює ще й

місцевий загальний суд. Тому виникає питання про співвідношення понять «суд загальної юрисдикції» та «місцевий загальний суд». Щодо формальної логіки, то будь-яка відмінність у конструкції цих понять автоматично свідчить про відмінність їх змісту. Тому у даному випадку жодних сумнівів стосовно їх співвідношення не виникає. Проте, якщо виходити з їх фактичного тлумачення, то існує певна неузгодженість щодо їх співвідношення, яка полягає в тому, що родове поняття «суд загальної юрисдикції» за своїм змістом стає майже ідентичним поняттю видовому «місцевий загальний суд» [66, с. 80]. Слід також звернути увагу, що коли законодавець інкорпорує до назви місцевого суду поняття «адміністративний» чи «господарський», то цим самим він опосередковано вказує на його юрисдикцію. Тому синонімічною категорією, наприклад, до слова «адміністративний» у даному випадку можна вважати словосполучення «адміністративної юрисдикції», а до слова «загальний» відповідно словосполучення «загальної юрисдикції». Таким чином, виходить, що на рівні місцевого суду поняттю «суд загальної юрисдикції» у буквальному значенні відповідає лише поняття «місцевий загальний суд», який, як ми зазначали вище, є фактично «місцевим судом загальної юрисдикції». Для усунення даної логічної колізії варто змінити назву «місцевий загальний суд» на іншу, більш спеціалізовану [21, с. 82].

Продовжуючи слід зазначити, що ч. 2 ст. 17 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» передбачає, що система судів загальної юрисдикції складається з місцевих судів, апеляційних судів, вищих спеціалізованих судів, Верховного Суду України.

Виходячи з вищевикладеного на вершині піраміди судової системи діє єдиний найвищий судовий орган – Верховний Суд України. Конституція України не розкриває змісту поняття «найвищий». Лише ч. 2 ст. 125 Конституції України передбачено, що найвищим судовим органом у системі судів загальної юрисдикції є Верховний Суд України. Жодного іншого слова про роль і місце Верховного Суду України у Конституції не сказано. На нашу думку, варто звернути увагу на той факт, що чинною Конституцією приділяється особлива

увага визначенню повноважень парламенту, Президента, Кабінету Міністрів України, навіть органам прокуратури, навіть Вищій ради юстиції. Водночас у Конституції не міститься жодної вказівки на те, яке ж призначення Верховного Суду в державі, які повноваження він має і які повинен мати для досягнення мети, що випливає з цього призначення. Враховуючи це, ми підтримуємо думку П. Пилипчука, який зазначає, що саме в Конституції, а не в інших законодавчих актах повинно бути це чітко зазначено [47].

Автор сучасного науково–практичного коментаря вважає, що відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів», Верховний Суд України визначається як найвищий судовий орган у системі судів загальної юрисдикції, у зв'язку з його наступною компетенцією: 1) переглядає справи на підставі неоднакового застосування судами (судом) касаційної інстанції однієї і тієї ж норми матеріального права у подібних правовідносинах, у порядку, передбаченому процесуальним законом; 2) переглядає справи у разі встановлення міжнародною судовою установою, юрисдикція якої визнана Україною, порушення Україною міжнародних зобов'язань при вирішенні справи судом; 3) надає висновок про наявність чи відсутність у діяннях, в яких звинувачується Президент України, ознак державної зради або іншого злочину; вносить за зверненням Верховної Ради України письмове подання про неможливість виконання Президентом України своїх повноважень за станом здоров'я; 4) звертається до Конституційного Суду України щодо конституційності законів, інших правових актів, а також щодо офіційного тлумачення Конституції та законів України [31, с. 871]. Таким чином, четвертий рівень судової системи, відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів», утворює Верховний Суд України, який є найвищим судовим органом у системі судів загальної юрисдикції.

Закон України «Про судоустрій і статус суддів» вищими судами назвав суди третього рівня судової системи – Вищий спеціалізований суд України з розгляду цивільних і кримінальних справ, Вищий господарський суд України, Вищий адміністративний суд України. Вищі спеціалізовані суди виступають як

суди касаційної інстанції з розгляду цивільних і кримінальних справ, господарських, адміністративних справ. Оскільки на другому рівні у судів передбачено повноваження першої інстанції, то на третьому рівні їм надано також повноваження апеляційної інстанції щодо перегляду рішень апеляційних судів з розгляду справ по суті. Також вищим спеціалізованим судам у випадках, визначених процесуальним законом, надано повноваження судів першої інстанції.

Згідно із законом, вищі спеціалізовані суди очолюють відповідні спеціалізовані судові підсистеми, тобто суди «своєї» юрисдикції. Однак, на нашу думку, зазначене положення не повною мірою стосується Вищого спеціалізованого суду із розгляду цивільних і кримінальних справ, оскільки суди нижчого рівня, загальні суди, розглядають цивільні, кримінальні справи, справи адміністративної юрисдикції, а також справи про адміністративні правопорушення. З іншої сторони, як слушно зазначає Н. Анікіна, утворення Вищого спеціалізованого суду з розгляду цивільних і кримінальних справ дало змогу більш повно реалізувати принцип спеціалізації, уніфікувати практику перегляду судових рішень в касаційному порядку, оскільки такі рішення переглядаються судами одного рівня – Вищими спеціалізованими судами [4, с. 310].

Другий рівень судової системи становлять апеляційні суди – з розгляду цивільних, кримінальних справ, а також справ про адміністративні правопорушення (апеляційні суди областей, міст Києва та Севастополя, АРК); з розгляду адміністративних справ (окружні адміністративні суди) і господарських справ (апеляційні господарські суди) є судами апеляційної інстанції. Апеляційний округ встановлюється відповідно до указу Президента України. Застосування поняття «апеляційний» у назві зазначених судів не означає, що вони наділені повноваженнями з розгляду справ лише в апеляційному порядку. У випадках, передбачених законом, вони розглядають справи у першій інстанції. Наявність двох інстанційних повноважень у судах другого рівня значною мірою обумовлена (поряд з декількома іншими

процесуальними і судоустрійними чинниками) необхідністю передбачення відповідних повноважень щодо перегляду рішень судів другої інстанції у судів, що перебувають на третьому рівні судової системи [31, с. 873].

Відповідно до нового Закону України «Про судоустрій і статус суддів» перший рівень судової системи утворюють місцеві суди – загальні (районні, районні у містах, міські та міськрайонні суди) і спеціалізовані (господарські суди Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя, а також окружні адміністративні суди), які є судами першої інстанції і розглядають справи, віднесені процесуальним законом до їх підсудності.

Запровадження чотирьохступінчатої судової системи (місцеві суди – апеляційні суди – вищі спеціалізовані суди – Верховний Суд України) дозволяє забезпечити фаховий й послідовний розгляд і вирішення судових справ у першій, апеляційній та касаційній інстанціях, а також розподілити організаційні повноваження судів із надання методичної допомоги судам нижчого рівня і роз'яснень з питань застосування законодавства. Разом із тим, в якості недоліку законодавчо закріпленої судової системи, видається певна відокремленість Верховного Суду як у частині перегляду судових рішень, так і організаційно–методичного забезпечення функціонування усієї судової системи, особливо зважаючи на передбачене Законом від 20.10.2011 р. № 3932–УІ необґрунтоване збільшення кількості суддів Верховного Суду України з двадцяти до сорока восьми осіб, що прямо не пов'язувалось із розширенням його повноважень. Відтак, в інтересах нормального функціонування судової системи України, правові засади мають забезпечити повне приведення структури судової системи України у відповідність поточним потребам судової діяльності й оптимальний розподіл і використання наявних кадрових і матеріально–фінансових ресурсів [5, с. 172–173].

Характеризуючи особливості судової системи за Законом України «Про судоустрій і статус суддів», слід звернути увагу на те, що у 2010 р. палата у господарських справах Верховного Суду України була розформована, а повноваження останнього були радикально трансформовані. Більше того,

відповідно до ст. 11121 ГПК України перегляд судових рішень Верховним Судом можливий лише у разі допуску справи до провадження ВГС України. Іншими словами, колегія у складі 5–ти суддів ВГС самостійно вирішує питання про те, чи допускати справу до перегляду Верховним Судом, чи ні. Тому в сучасній науці цілком слушно звертається увага на те, що вказаний порядок не 108 раз зазнавав критики парламентарів і представників громадськості як антидемократичний, що обмежує права громадян на доступ до правосуддя та судовий захист [13, с. 248].

На підставі вищевикладеного можна зробити висновки, що на сучасному етапі державотворення української держави суди виступали як невід’ємні елементи влади, проте водночас їх функції, порядок утворення та правовий статус істотно відрізнялися.

1.2. Уточнення основних понять дослідження: «судове управління», «адміністрування», «етично-правовий аспект судового адміністрування»

Питання належного функціонування судової системи слід розглядати не лише з позиції її правової регламентації організації й функціонування, а й через аналіз управлінських процесів, що протікають у ній, і мають не менше значення [15, с. 117]. Для розуміння зазначених процесів необхідно визначитися з ключовим поняттями, які застосовуються при здійсненні адміністрування органів судової влади.

Питання, що висвітлюють теоретичні та практичні проблеми здійснення адміністративних повноважень в судовій системі України, досліджувались у наукових працях таких вчених, як В. Д. Бринцев, Л. М. Москвич, С. Ю. Обрусна, Д. М. Притика, А. А. Стрижак, О. В. Федькович, С. Г. Штогун та інших науковців і практиків. Разом з тим проблеми адміністрування в судовій системі не були досліджені повною мірою. При цьому позиції авторів щодо визначення понять, які застосовуються у сфері адміністрування у судовій системі, в багатьох випадках є протилежними та застосовуються неоднаково. Наприклад, це

стосується діяльності осіб, що займають адміністративні посади в судовій системі. Тому однією з задач даної роботи є узагальнення існуючих понять та визначень у сфері адміністрування судової влади.

У наукових джерелах адміністрування в органах судової влади визначалось по-різному. У різні періоди розвитку суспільства набули поняття «судове управління», «організаційне забезпечення діяльності судів», «організаційне керівництво судами». Незважаючи на те, що ці терміни виникли за різних часів та за своєю природою мали змінювати один одного, вони і сьогодні продовжують використовуватися в юридичній літературі. Більше того, існує ряд різних підходів щодо тлумачення кожного з цих визначень. Тому вважаємо за необхідне з'ясувати зміст цих понять, розкрити їх значення з метою однакового використання та закріплення їх на законодавчому рівні, що сприятиме розумінню сутності, принципів, форм, способів здійснення адміністративної діяльності органів судової влади.

Спочатку визначимося із тим, що взагалі являє собою таке явище, як управління.

Управління є складним і універсальним суспільним феноменом. Розвиток суспільства, окремих його сфер неможливий без встановлення і реалізації певного набору законів, правил, норм, алгоритму його поведінки в цілому і його складових зокрема. Різноманітність підходів до визначення цього поняття зумовлена багатоаспектністю і складністю цього унікального явища, якому складно дати однозначне визначення [14, с. 24].

В етимологічному розумінні термін «управляти» 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» [7, с. 1511].

В юридичних джерелах визначення поняття «управління» різними авторами вкладається у нього різний зміст. Так, деякі автори визначають управління як комплекс необхідних заходів впливу на групу, суспільство або

окремі ланки з метою їх впорядкування, збереження якісної специфіки, удосконалення та розвитку [44, с. 11], інші надають більш широке визначення управлінню як одній із різноманітних форм (способів) зв'язку, що поєднують у єдине ціле суспільство і середовище, в якому воно існує. Сприяючи корисним впливам, здійснюючи опір шкідливим, залишаючи без уваги впливи, що не мають для системи істотного значення, управління виконує важливу функцію з підтримки і зміцнення її цілісності. Використовуючи механізм управління, суспільство реагує на зміни, що відбуваються у навколишньому середовищі, здійснює необхідні перетворення. Сутність і зміст таких перетворень полягають у тому, щоб підтримати якісну визначеність даної суспільної системи, не обмежуючись простим пристосуванням до середовища, а освоюючи його шляхом пізнання і використання об'єктивних законів [51, с. 160].

В узагальненому вигляді управління може бути визначене як впорядкування системи, тобто приведення її у відповідність з об'єктивною закономірністю, що діє в даному середовищі, причому сама система складається з двох підсистем: тієї, що управляє (суб'єкт управління), і тієї, що зазнає впливу (об'єкт управління) [39, с. 25–26]. Суб'єкт управління здійснює управлінські функції, спрямовуючи свій вплив на об'єкт. Хоча суб'єкт управління виступає як активний елемент щодо об'єкта, але можливість, зміст і межі його активності «задаються» і визначаються об'єктом, що, на думку В. Г. Афанасьєва, лише відтворюються в суб'єкті [39, с. 158]. Отже, специфіка управління нерозривно пов'язана з об'єктом управління і зумовлена його особливостями.

Крім терміна «управління» часто вживається «адміністрування». На думку більшості дослідників, ці поняття можна визначити як тотожні, оскільки термін «адміністрування» у перекладі з латинської «administratio» означає «управління». Державне адміністрування – це власне практична діяльність державних органів, технологічний процес підготовки, прийняття і виконання управлінських рішень у сукупності методів і засобів, за допомогою яких вирішуються завдання держави і її структур різного рівня, здійснюється прямий, систематичний і цілеспрямований вплив органів управління на підвідомчі їм

органи і об'єкти на основі адміністративної відповідальності за виконання рішень. Отже, державне адміністрування – це широка сфера практичної діяльності державних органів, установ, посадових осіб і особливий вид занять на державній службі, і особливе мистецтво професіоналів–управлінців, що набувається за допомогою практики, знань і таланту [10, с. 10]. Таким чином, можна стверджувати, що управління та адміністрування не є тотожними поняттями. Управління – це упорядкування системи, а «адміністрування» – це керування конкретними, окремими елементами цієї системи, це власне практична діяльність, технологічний процес підготовки, прийняття і виконання управлінських рішень.

Найчастіше для визначення адміністрування в органах судової влади науковцями використовується поняття «судове управління». Так, А. А. Стрижак вважає, що категорія «судове управління» застосовується в юридичній науці для характеристики діяльності державного управління в галузі правосуддя, має комплексний характер і включає на сучасному етапі розвитку судової системи України як діяльність з організаційного керівництва судами, так і організаційне забезпечення судів, а також здійснення відповідних установчих (кадрових) щодо судової влади функцій Верховною Радою України та Президентом України [66, с. 29]. У своїх дослідженнях він ототожнює поняття «судове управління» з поняттям «державне управління судовою системою», яке визначає як діяльність адміністративно–розпорядчого характеру уповноважених державних органів і посадових осіб по організаційному забезпеченню і керівництву судами, спрямуванню їх роботи, що здійснюється на виконання Конституції і законів України за неухильного дотримання принципу незалежності суддів, їх підзвітності й підкорення тільки закону [66, с. 22]. Такої позиції дотримується і С. Ю. Обрусна, додаючи лише, що судове управління – це різновид соціального управління, що поєднує в собі ознаки державного управління і самоуправління [41, с. 46]. Д. М. Притика зазначає, що судове управління – це така діяльність, що не поширюється на сферу правосуддя, здійснюваного судом. З його точки зору, предметом судового управління (адміністрування) є: питання організації

судових органів, відбір суддів і народних засідателів; управління кадрами судових органів; перевірка організації роботи судових органів; вивчення та узагальнення судової практики; організація роботи з ведення судової статистики [51, с. 174].

У наукових джерелах зустрічається також термін «організаційне управління судами». Деякі автори стверджують, що це останнє рівнозначне «судовому управлінню» [63, с. 3–4], інші стверджують, що організаційне управління судами є складовою частиною судового управління [66, с. 29; 41, с. 18]. На нашу думку, з урахуванням діючого законодавства, вказане поняття на сьогодні не є актуальним. А. А. Стрижак вказує, що «організаційне керівництво судами» означає таку діяльність керівника (голови) певного судового органу, яка передбачає підготовку умов, спрямування роботи суддів як носіїв судової влади щодо своєчасного, повного і всебічного розгляду кожної справи, що знаходиться на розгляді у відповідному судовому органі і не передбачає надання їм вказівок за суттю порушених спірних питань і порядку застосування норм матеріального і процесуального права [66, с. 28]. Це поняття було актуальним до прийняття Закону України «Про судоустрій і статус суддів» від 07.07.2010 р. Воно було введено у юридичну практику у зв'язку із передачею функції управління судовими органами від органів юстиції до Верховного та обласних судів. Термін «організаційне керівництво судами» певний час продовжував вживатися й після відновлення повноважень Міністерства юстиції СРСР та його органів на місцях на позначення їх виконавчо-розпорядчої діяльності [3, с. 17]. У період дії Закону України «Про судоустрій» від 07.07.2002 р. організаційне керівництво діяльністю суду було передбачено в нормативно регламентованих повноваженнях голови суду. Однак на сьогодні законодавство прямо не передбачає такої функції голови суду та виділяти її в теорії теж немає підстав.

Необхідно також визначити поняття «стратегічного управління».

Стратегічне управління – процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі

релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються.

Орієнтація стратегічного управління на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації розробкою відповідних стратегій дозволяє стверджувати, що стратегічне управління є однією з форм реалізації цільового підходу. Це виявляється у принципах стратегічного управління.

Принципи стратегічного управління – теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики (властивості), що втілені у загальні правила та положення, регулювальні процеси застосування варіантів СУ; а також норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери у процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі.

Системний, комплексний підхід у розробці стратегій та СУ в цілому відбиває місце системного підходу у стратегічному управлінні. У будь-якій організації є необхідним досягнення цілей різного змісту та рівня, а це означає, що для кожної з них можуть розроблятися різні заходи з її досягнення. Щоб об'єкт (організація) мав взаємозв'язок цілей (оскільки мова йде про одну й ту ж саму організацію), постає потреба формувати несуперечливу систему не тільки цілей, а й стратегій, способів їх досягнення. Щоб об'єкт (організація) мав змогу розвиватися стратегічно, усі стратегії, які охоплюватимуть комплекс визначених цілей та альтернативних варіантів їх досягнення, повинні мати системні характеристики з моменту розробки до їх виконання.

Тому вважаємо, що природу управлінських процесів, що протікають у органах судової влади, більш точно передає поняття «адміністрування в суді», якому можна надати визначення як цілеспрямованої практичної діяльності осіб, які займають адміністративні посади в певному суді, що передбачає керування конкретним, окремим елементом судової системи (судом), і полягає в технологічному процесі підготовки, прийняття і виконання управлінських

рішень, направлених на забезпечення належного функціонування суду з метою забезпечення ефективного здійснення правосуддя.

Звісно, такий підхід до розуміння управлінських відносин у судовій системі не є вичерпним. Указані поняття потребують подальшого дослідження та наукового обґрунтування, з перспективою в подальшому однакового застосування вказаних понять у законодавстві та наукових джерелах.

1.3. Принципи і методи дослідження стратегій публічного адміністрування органів судової влади

Для більш об'єктивного і точного описання теми ми використовуватимемо певний набір наукових принципів та методів, які дозволяють більш детально розкрити проблему публічного адміністрування судової системи.

У ході нашого дослідження ми будемо використовувати такі принципи як:

1. Принцип об'єктивності – орієнтує дослідника на отримання інформації, яка характеризує об'єкт, що вивчається без врахування побажань суб'єкта, який досліджує тему, його світоглядних, політичних, моральних і інших позицій. Об'єктивність є для кожної розсудливої людини основною установкою пізнання. Необхідно свідомо керуватися цією установкою, орієнтуватися на об'єктивність, тому що в повсякденній діяльності постійно доводиться стикатися з думками, посиленнями на думки інших людей, на достовірні дані, які тим не менше можуть виявитися неточними [72, с. 388].

Дотримання даного принципу дозволить нам об'єктивно вивчити структуру системи управління судової системи та проблеми її розвитку.

2. Принцип історизму – розширює і поглиблює уявлення про пізнання даного предмета. Історизм базується на уявленнях про сутність розвитку, про прогрес, синтезування, взаємозв'язок якості і кількості, причинності і т. д. Цей принцип дозволить визначити причини виникнення проблем під час формування публічного управління органів судової системи.

3. Принцип розвитку, або діалектичний принцип – розглядає будь-яке явище соціального життя, той чи інший процес в розвитку з погляду основних законів діалектики. Цей принцип є складною системою, яка складається з більш простих принципів, таких як принцип єдності історичного і логічного, принцип шляху від абстрактного до конкретного, від явища до суті, принцип критеріальності практики і т. д.

Даний принцип дозволить розглянути сам процес розвитку публічного управління органів судової системи, які виникають у зв'язку з невинним технічним прогресом [72, с. 400].

4. Принцип системності – потребує розмежування зовнішньої і внутрішньої сторін матеріальних систем, сутності і її прояву, дослідження різних сторін предмета, їх єдності, розкриття форми і змісту, елементів і структури, випадкового і необхідного. Цей принцип направляє мислення на перехід від явищ до їх сутності, до пізнання цілісності системи, а також необхідних звуків предмета, що розглядається з предметами, які його оточують [34, с. 158].

Даний принцип дозволить ретельно вивчити об'єкт нашого дослідження, визначити сутність проблем адміністрування судової системи.

5. Принцип синергізму – передбачає розробку дієвого механізму отримання високого і постійно зростаючого ефекту синергії. Тобто цей принцип дозволяє виділити в дослідженні такі важливі ефекти як: дифузія – проникнення ідей в сусідні області; резонанс, коли ідея стимулює зміни в сусідній області. Принцип синергізму стимулює творче мислення і інтуїцію. Даний принцип дозволить нам творчо підійти до визначення напрямків оптимізації публічного управління органів судової системи у вирішенні досліджуваної нами проблеми [34, с. 30].

Використання даних принципів допомагає уникнути суб'єктивності та неточності при проведенні дослідження, орієнтує на всесторонній аналіз досліджуваного об'єкту. Керуючись зазначеними принципами, ми намагались вивчати досліджуване нами явище враховуючи специфіку його історичного розвитку та прогресу.

Реалізація вище зазначених принципів стає можливою лише за допомогою загально логічних методів, таких як аналіз, синтез, абстрагування та індукція.

Аналіз – це прийом мислення, зв'язаний з розділенням об'єкта, що вивчається на складові частини, сторони, тенденції розвитку і способи функціонування з метою їх відносно самостійного вивчення. Синтез – прямо протилежна операція, яка полягає в об'єднанні раніше виділених частин в ціле з метою отримати знання про ціле шляхом виявлення тих суттєвих зв'язків і відносин, які об'єднують раніше виділені в аналізі частини в одне ціле.

Абстрагування – це процес уявного виділення, вичленювання у контексті дослідження певних ознак, властивостей і відношень конкретного предмета або явища, що цікавлять, й одночасне відволікання від інших властивостей, ознак, відносин, які в даному контексті не істотні.

При використанні індуктивного методу думка рухається від знання часткового, знання фактів, до знання загального. В основі індукції лежать індуктивні висновки, які не дають достовірного знання. Такі висновки наводять думку на відкриття загальних закономірностей. У буквальному значенні індукція і означає наведення.

Прийомом, протилежним індукції, є дедукція. У дедуктивному висновку рух думки йде від знання загального до знання часткового. Сам термін «дедукція» означає процес логічного висновку за правилами логіки. В науковому дослідженні індуктивні і дедуктивні прийоми мислення органічно пов'язані [72, с. 374].

Головним методом дослідження в роботі є порівняння. Порівняння – це один з найбільш поширених методів пізнання. Воно дозволяє встановити схожість і відмінність предметів і явищ дійсності. В результаті порівняння встановлюється спільне, що притаманне двом або кільком об'єктам, а виявлення спільного є сходинкою на шляху пізнання закономірностей і законів.

Для того щоб порівняння було плідним, воно повинно відповідати двом основним вимогам. Перша: порівнюватися повинні лише такі явища, між якими може існувати певна об'єктивна спільність. Друга: для пізнання об'єктів їхнє

порівняння повинне здійснюватися за найбільш важливими і суттєвими ознаками.

За допомогою порівняння інформація про об'єкт може бути отримана двома шляхами. По–перше, вона може виступати в якості безпосереднього результату порівняння. По–друге, дуже часто отримання первинної інформації не виступає в якості головної цілі порівняння, цією ціллю є отримання вторинної, або похідної інформації, яка є результатом обробки первинних даних. Найбільш розповсюдженим і важливим способом такої обробки є висновок по аналогії, коли уподібнюють нове одиничне явище іншому, відомому і подібному з ним одиничному явищу та розповсюджують на перше раніше отриману інформацію [34, с. 27].

Крім загальнонаукових методів в ході дослідження ми будемо використовувати емпіричні методи дослідження – спеціальні способи пізнання і окремих областей реального світу, притаманних тій чи іншій конкретній системі знань.

Основою для класифікації методів може служити мотиваційна характеристика способів впливу на стан і поведінку особистості, групи або спільноти.

Соціальна діагностика – це процес дослідження соціального об'єкту, явища шляхом розпізнавання і вивчення причинно–наслідкових зв'язків, відносин, що характеризують його стан і тенденції розвитку. Діагностика зазвичай передує іншим технологічним процедурам публічного управління [36, с. 58].

Систему методів соціальної діагностики умовно можна поділити на дві основні групи: методи проведення діагностичного дослідження та методи аналізу діагностичної інформації, визначення пріоритетності проблем.

Методи першої групи дозволяють отримати найбільш достовірну інформацію про явище, об'єкт дослідження. До їх числа відносяться наступні методи: збір первинної інформації, ознайомлення з документальними і

статистичними матеріалами; діагностична бесіда; спостереження; інтерв'ю; анкетування; тестування та ін.

На початковому етапі проведення діагностики доцільно використовувати метод збору первинної інформації, ознайомитися з наявними документами та статистичними матеріалами. Досліджуючи те чи інше соціальне явище, важливо вивчити відповідні нормативні документи, довідки, звіти.

Поширеним методом соціальної діагностики є бесіда. Її обслідувальний, клінічний характер дозволяє отримати достовірну інформацію, уточнити деякі припущення і відновити більш широкий контекст походження симптомів.

Особливим методом проведення діагностичного дослідження є спостереження. Воно дозволяє отримати значну інформацію про клієнта, про його психологічні особливості, оцінку ним конкретної ситуації, його ставлення до оточуючих тощо [43, с. 115].

Наступним важливим емпіричним методом є експеримент – апробація знання досліджуваних явищ у контрольованих або штучно створених умовах. Це такий метод вивчення об'єкта, коли дослідник активно і цілеспрямовано впливає на нього шляхом створення штучних умов чи застосування звичайних умов, необхідних для виявлення відповідних властивостей. Сам термін експеримент означає науково поставлений дослід, спостереження досліджуваного явища у певних умовах, що дають можливість багаторазово відтворювати його під час повторення цих умов. Експеримент, як важливий елемент наукової практики, вважається основою теоретичного знання, критерієм його дійсності.

Особливим різновидом експерименту є мислений експеримент. Він посідає проміжне місце між звичайним експериментом і теорією. Його переваги в тому, що в ньому поєднуються сила реального експерименту (цілеспрямована, фіксована трансформація конкретного об'єкта дослідження з метою виявлення нової властивості) з силою логічного міркування (ідеалізація, виключення всіх побічних впливів, намагання до всезагальності й необхідності доведення) [36, с. 84].

Метод експерименту і спостереження часто суміщається з описом предмета, тобто з фіксуванням різними засобами результатів дослідження та накопичення нового емпіричного знання. Під час опису характеризуються суттєві і несуттєві сторони предмета. Як загально-науковий метод опис застосовується найчастіше при вивченні одиничних, індивідуальних об'єктів, щоб отримати про них найбільш повні і точні відомості. У процесі експерименту і спостережень дослідник отримує наукові факти, тобто елементи, які і складають основу наукових знань, об'єктивні закономірності явищ.

З методом спостереження стикаються такі методи діагностики, як інтерв'ю, анкетування, тестування.

Фахівець може проводити спостереження під час інтерв'ю, а також, коли чекає відповіді на запитання анкети або тестового завдання. Інтерв'ю дозволяє отримати додаткову діагностичну інформацію про соціальний об'єкт. Виділяють два типи інтерв'ю: вільне і формалізоване. При вільному типі фахівець не здійснює великого впливу на спрямованість бесіди, а лише зрідка задає респонденту навідні запитання. В ході формалізованого інтерв'ю роль фахівця, який його проводить, значно активніша. В даному випадку респондент лише відповідає на його питання.

Діагностичний метод анкетування призначений для виявлення думок і конкретних фактів у великого кола осіб. При проведенні анкетування необхідно враховувати наступні вимоги: повинна бути сформульована зрозумілою мовою мета дослідження; запитання анкети повинні бути короткими і простими, по можливості передбачати однозначні відповіді «так» або «ні»; питання повинні бути розташовані в логічному порядку; доцільно анкетні питання групувати для полегшення подальшої обробки інформації. Діагностичний тест націлений на отримання більш поглибленої інформації за допомогою питань, проєктивних малюнків, геометричних фігур і інших дослідницьких матеріалів, розроблених і апробованих фахівцями. Існують тести, які дозволяють визначити рівень тривожності особи, ступінь її товариськості і комунікабельності, можливості стресостійкості [73, с. 145].

Після проведення діагностичного дослідження необхідно приступити до аналізу діагностичної інформації, а в ряді випадків і до визначення пріоритетних проблем. Дана технологічна процедура діагностики має свої методи. До їх числа фахівці відносять: метод класифікації; метод кореляції, метод порівняльного аналізу проблем; метод конвент–аналізу; експертні методи парних і множинних порівнянь, ранжування альтернатив; метод диференціації та ін.

Таким чином, в ході цього дослідження ми будемо спиратися на загальнонаукові та емпіричні методи дослідження. А також в даній роботі ми будемо додержуватись таких принципів: об'єктивності, системності, історизму, розвитку та синергізму.

У розділі була розглянута історія становлення органів судової влади на сучасному етапі розвитку держави. Судову систему можна визначити як сукупність усіх судів, які організовані та функціонують відповідно до законодавства і засад судової влади та здійснюють правосуддя з метою захисту прав, свобод, інтересів людини, юридичних осіб та держави.

Можна зробити висновки, що під час становлення органів судової влади змінювались структура та повноваження судової системи, розподіл адміністративних повноважень та відповідальні посади за здійснення цих повноважень. Тому неможливо чітко визначити поняття «судового адміністрування» тому що, на кожному етапі та з кожною зміною законодавства змінювались повноваження адміністративних посад та їх роль у системі органів судової влади. Також нами були сформульовані основні поняття, принципи і методи дослідження.

РОЗДІЛ 2

ПРИНЦИПИ ТА ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУДОВОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

2.1. Особливості системи управління судової влади, її аналіз

В процесі розбудови правової держави, одним з її найбільш важливих критеріїв є створення чесної, прозорої та ефективної судової влади.

Питання судового адміністрування в Україні вперше постало під час проведення так званої “малої судової реформи” після прийняття у лютому 2002 року Закону України “Про судоустрій України”. На виконання вимог даного Закону 29 серпня 2002 року було видано Указ Президента України N 780/2002 “Про Державну судову адміністрацію України”, як центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом, що здійснює організаційне забезпечення діяльності судів.

Саме тоді, вперше в Україні було введено посаду керівника апарату суду, на якого було покладено організаційне забезпечення роботи суду. Таким чином, у вітчизняної Феміди з'явився менеджер – Державна судова адміністрація України.

Разом з тим, у 2010 році з прийняттям Закону України “Про судоустрій і статус суддів”, повноваження керівника апарату суду було розширено в частині організаційного забезпечення суду, функціонування автоматизованої системи документообігу, кадрового та фінансового забезпечення, а також комунікації судів з громадськістю [19].

Посада керівника апарату суду є однією із наймолодших судових професій у нашій державі, і процес її становлення та формування як ключової адміністративної посади у суді перебуває на початковій стадії. Але, попри “молодість” – керівник апарату суду є ключовою посадою у структурі управління судом, на яку покладено адміністративне навантаження і через яку здійснюється взаємодія апарату суду і суддів [70].

Традиційно, суди сприймалися як установи, де здійснюється правосуддя, і тому у них не надто приділялося уваги питанням адміністрування. Однак, з підвищенням потреб у більш ефективному управлінні як відповіді на виклики часу, формувалася потреба у спеціально навчених професійних адміністраторах, котрі володіли б знаннями щодо судових процедур, з одного боку, та сучасних методів управління, з іншого боку. Саме такі професійні судові адміністратори могли привнести в суди ту компетенцію, яку їм традиційно бракувало. Тому, на сьогодні, судові адміністратори виконують більшість із таких функцій:

- Підготовка та управління бюджетом суду.
- Управління людськими ресурсами.
- Управління приміщенням суду.
- Управління документообігом суду, процесом руху справ.
- Інформаційно–технічне забезпечення суду.

У зв'язку з тим, що становлення професійного адміністрування відбувається саме тепер, і не тільки в Україні, але й в більшості країн світу, включаючи розвинені західні демократичні держави, – існують різні підходи до тлумачення суті професії судового адміністратора, функціонального навантаження, розуміння його ролі в загальних процесах розвитку судової системи, розподілу функцій між судовими адміністраторами та суддями в сфері управління судами як інституціями.

Особливість статусу керівника апарату суду полягає в тому, що надані йому повноваження стосуються загальної організації роботи суду (як установи), і поширюються на працівників апарату відповідного суду. Діяльність керівника апарату суду є досить специфічною, оскільки різноплановість поставлених завдань вимагають від нього знань з різних сфер людської діяльності, а також наявності досвіду управлінця. Кінцевим результатом є ефективне виконання покладених на апарат суду завдань. Специфіки цьому додає статус державного органу, апарат якого він очолює, як єдиного органу, що має право здійснювати правосуддя.

Правовий статус судових менеджерів визначається Законами України “Про судоустрій і статус суддів” від 7 липня 2010 року N 2453–VI та “Про державну службу” від 10 грудня 2015 року N 889–VIII, а також Типовим положенням про апарат місцевого, апеляційного судів, затвердженим наказом Державної судової адміністрації України від 28 вересня 2012 року N 115 (зі змінами і доповненнями, внесеними наказом Державної судової адміністрації України від 5 січня 2015 року N 1), Положенням про апарат суду, затвердженим рішенням зборів відповідного суду та іншими нормативно–правовими актами України.

На сьогодні посада керівника апарату суду визначається Законом та штатним розкладом суду. Закон України “Про судоустрій і статус суддів” від 7 липня 2010 року (в редакції Закону України “Про забезпечення права на справедливий суд” від 12.02.2015 N 192–VIII) істотно змінив статус апаратів судів та їх керівників. Відповідно до статті 152 Закону апарати судів здійснюють організаційне забезпечення роботи судів, суддів, судового процесу, функціонування автоматизованої системи документообігу. В свою чергу керівник апарату суду очолює апарат суду, несе персональну відповідальність за належне виконання покладених на апарат суду завдань та має доволі широкі повноваження щодо організаційного керівництва судом.

Відповідно до Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2003 року N 88–р “Про віднесення посад працівників апарату судів загальної юрисдикції до відповідних категорій посад державних службовців”, до першої категорії державних службовців віднесені посади керівника апарату Верховного Суду України, вищих спеціалізованих судів України; до другої категорії віднесені посади заступника керівника апарату Верховного Суду України, вищих спеціалізованих судів України; до третьої категорії віднесені посади керівника апарату апеляційних судів; до четвертої категорії віднесені посади заступника керівника апарату апеляційних судів, керівника апарату місцевих судів; до п’ятої категорії віднесені посади заступника керівника апарату місцевих судів. Зазначене свідчить, що статус керівника апарату та його заступника нічим не

відрізняється від статусу посад інших державних службовців, а категорія державної служби залежить від інстанції суду, в якому працює судовий адміністратор. За визначенням, наведеним у ст. 1 Закону України “Про державну службу”, державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо [16]:

1) 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;

2) забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно–правових актів;

3) забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг;

4) здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;

5) управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням;

6) управління персоналом державних органів;

7) реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством.

Державним службовцем є громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті чи секретаріаті, 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 [16].

Керівник державної служби в державному органі (далі – керівник державної служби) – посадова особа, яка займає вищу посаду державної служби

в державному органі, до посадових обов'язків якої належить здійснення повноважень з питань державної служби та організації роботи інших працівників у цьому органі. Судові адміністратори набувають правого статусу державного службовця з моменту зарахування на посаду та зберігають його аж до моменту припинення державної служби. Втрата статусу державного службовця крім загальних підстав, передбачених ст. 36 Кодексу законів про працю України, настає також зі спеціальних підстав, передбачених статтями Закону України “Про державну службу”. Відповідно до статті 83 вищевказаного Закону, державна служба припиняється:

- 1) у разі втрати права на державну службу або його обмеження (стаття 84 цього Закону);
- 2) у разі закінчення строку призначення на посаду державної служби (стаття 85 цього Закону);
- 3) за ініціативою державного службовця або за угодою сторін (стаття 86 цього Закону);
- 4) за ініціативою суб'єкта призначення (стаття 87 цього Закону);
- 5) у разі настання обставин, що склалися незалежно від волі сторін (стаття 88 цього Закону);
- 6) у разі незгоди державного службовця на проходження державної служби у зв'язку із зміною її істотних умов (стаття 43 цього Закону);
- 7) у разі досягнення державним службовцем 65-річного віку, якщо інше не передбачено законом;
- 8) у разі застосування заборони, передбаченої Законом України “Про очищення влади”. [16]

Керівника апарату місцевого суду, його заступника призначає на посаду та звільняє з посади начальник відповідного територіального управління Державної судової адміністрації України за поданням голови місцевого суду, а керівників апаратів апеляційного суду, вищого спеціалізованого суду, Верховного Суду України, їх заступників – Голова Державної судової адміністрації України за поданням голови відповідного суду 19.

Вимоги, яким повинні відповідати судові адміністратори для зайняття посади керівника апарату суду зазначені у Типовому положенні про апарат місцевого, апеляційного судів. Так, згідно з пунктом 11 Типового положення, на посаду керівника апарату суду призначається особа, яка має:

- вищу юридичну або економічну освіту, або вищу освіту в галузі державного управління з освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра,

- стаж роботи за фахом на державній службі в місцевому суді не менше трьох років або на керівних посадах за фахом у державній службі не менше трьох років, чи стаж роботи за фахом в інших сферах не менше п'яти років – для місцевого суду.

- стаж роботи за фахом на державній службі в апеляційному суді не менше трьох років або в місцевому суді чи на керівних посадах за фахом в державній службі не менше п'яти років, або стаж роботи за фахом в інших сферах управління не менше семи років – для апеляційного суду [70].

Керівник апарату взаємодіє з Державною судовою адміністрацією України, з її відповідним територіальним управлінням, органами суддівського самоврядування, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, іншими установами й організаціями, засобами масової інформації з питань забезпечення діяльності суду.

Керівник апарату суду підзвітний зборам суддів відповідного суду. Заохочення або накладення дисциплінарного стягнення стосовно керівника апарату місцевого суду та його заступників застосовується начальником територіального управління Державної судової адміністрації України за поданням голови відповідного суду, а стосовно керівника апарату апеляційного суду та його заступника – Головою Державної судової адміністрації України за поданням голови відповідного суду. Зокрема, ці питання регулюються нормами Кодексу законів про працю України, Законом України “Про державну службу”, а також відповідним Типовим положенням.

Заохочення за сумлінну працю. Статтею 53 Закону України “Про державну службу” визначено, що за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги до державних службовців застосовують такі види заохочень:

- оголошення подяки;
- нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;
- дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному Законом України “Про державну службу”;
- представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота);
- представлення до відзначення державними нагородами.

Заохочення не застосовуються до державного службовця протягом строку застосування до нього дисциплінарного стягнення.

Дисциплінарні стягнення.

Стаття 147 Кодексу законів про працю України передбачає застосування догани або звільнення до працівника у разі порушення ним трудової дисципліни. Засади дисциплінарної відповідальності державних службовців визначені главою 2 Розділу VIII Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року N 889–VIII. Крім дисциплінарних стягнень, передбачених чинним законодавством про працю України, до державних службовців можуть застосовуватися також додаткові заходи дисциплінарного впливу як зауваження або попередження про неповну службову відповідність. Також, відповідно до Закону України “Про запобігання корупції” для працівників апарату суду, які є державними службовцями, передбачено дисциплінарну відповідальність за вчинення корупційного правопорушення.

Таким чином, керівник апарату суду та його заступник відповідно до законодавства України несе відповідальність за:

- невиконання або неналежне виконання своїх функціональних обов’язків;

- бездіяльність або невикористання наданих йому прав, перевищення своїх повноважень,
- вчинок, який порочить його як державного службовця або дискредитує суд,
- порушення трудової дисципліни,
- порушення правил професійної етики та обмежень, пов'язаних із прийняттям на державну службу та її проходженням.

Крім того, керівник апарату несе персональну відповідальність за належне організаційне забезпечення діяльності суду, суддів та судового процесу, функціонування автоматизованої системи документообігу суду (п. 16 Типового положення).

Як вже зазначалося вище, керівник апарату суду звітує перед зборами суддів про діяльність апарату суду. Збори суддів можуть висловити недовіру керівнику апарату суду. У зв'язку з висловленням недовіри, керівник апарату суду звільняється з посади у порядку, встановленому частиною четвертою статті 152 Закону України “Про судоустрій і статус суддів”, з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України та Закону України “Про державну службу” (п. 17 Типового положення).

На час відсутності керівника апарату суду чи неможливості здійснювати ним своїх повноважень з інших причин його обов'язки виконує один із заступників керівника апарату суду відповідно до встановленого керівником апарату суду розподілу обов'язків. Розподіл обов'язків, схема заміщення керівника апарату суду між заступниками керівника апарату суду, визначення повноважень заступників керівника апарату затверджується відповідним наказом керівника апарату суду. (п. 18 Типового положення).

Обов'язкова якість – лідерство. Команда – це ефективний засіб реалізації складних і суттєвих організаційних завдань. Ефективне функціонування команди вимагає від керівника і всієї організації проведення послідовних дій щодо процедури прийняття рішень, розподілу повноважень і відповідальності, виконання завдань.

Лідери завжди являються тим чи іншим ідеалом, якому люди будуть слідувати. Кожен розуміє унікальну роль лідера і не очікує, що він у всьому буде на висоті. Але від нього чекають, що він буде тримати під контролем роботу всієї команди і створювати умови для кожного члена, щоб він вносив свій вклад в досягнення цілей. Стиль лідерства, який вважається найефективнішим для створення високопродуктивної команди – це комбінація 3 основних факторів: проявлення ініціативи і демонстрація прикладу, звертаючись до людей висловлювати свої ідеї та пропозиції, а також делегування повноважень, тобто з впевненістю доручати людям завдання і не вмішуватися в хід їх виконання.

Найскладнішим тут є вміння знаходити індивідуальний підхід до кожного підлеглого. Навичка це чи справжнє мистецтво, – вирішувати вам самим, але те, що цього можна навчитися, – факт. Навчитися думати так, як думає ваш підлеглий, – це ключ до ефективної комунікації. І неважливо, ставите ви завдання, даєте зворотний зв'язок, контролюєте чи надихаєте на досягнення, – вміння розуміти карту світу людини й дивитися на оточення її очима є навичкою номер один в управлінській діяльності.

Ситуаційне управління характеризується прийняттям управлінським персоналом рішень у ситуації, яка реально склалася або складається. Ситуаційний підхід визнає, що хоча управлінський процес однаковий, специфічні прийоми, які повинен використовувати керівник для ефективного досягнення цілей організації, можуть значною мірою відрізнятися. Він намагається пов'язати конкретні прийоми і концепції управління з певними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації найефективніше.

Центральним моментом ситуаційного підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які сильно впливають на організацію в певний конкретний момент часу.

Для того щоб діяти в рамках концепції загального процесу управління і з урахуванням ситуаційного підходу, варто узагальнити та пов'язати наявні знання, дати їм необхідний каркас, що можливо на основі системного підходу.

У кожному такому випадку необхідно добиватися активної й ефективної взаємодії керівників і працівників усіх рівнів у процесі виявлення проблем і прийняття рішень.

Суть ситуаційного управління полягає у тому, щоб вміти корегувати свою поведінку залежно від людини та ситуації, в якій ви разом опинилися.

Підсумовуючи можна зробити висновки, що посада керівника апарату є наймолодшою у нашій державі, її повноваження поширюються на апарат суду та забезпечують безперебійну роботу судових установ. Керівник апарату несе персональну відповідальність за належне організаційне забезпечення діяльності суду, суддів та судового процесу, функціонування автоматизованої системи документообігу суду.

2.2. Роль керівника апарату суду при розподілі адміністративних функцій, взаємодія з головою суду

Загальновідомо, що належна організація роботи суду великою мірою впливає на ефективність його функціонування, оскільки забезпечує належні умови саме для якісного відправлення правосуддя.

Головним завданням судового адміністратора є надання допомоги суддям та звільнення останніх від адміністративного тягаря, пов'язаного з необхідністю вирішення сили–силенної адміністративних питань, кількість яких чим раз зростає залежно від місцезнаходження, територіальної юрисдикції, розміру і статусу суду, кількості справ і чисельності працівників суду тощо. Суд і його голова, який одночасно виступає головним представником суду як органу державної влади (в офіційних стосунках і зв'язках з іншими органами державної влади, органами місцевого самоврядування, фізичними та юридичними особами), несуть загальну відповідальність за забезпечення належного функціонування суду, яка охоплює і відповідальність за всі питання, вирішення яких покладено на адміністратора суду.

Прийняття Закону України “Про судоустрій і статус суддів” (в редакції Закону України “Про забезпечення права на справедливий суд” від 12.02.2015 N 192–VIII) дає підстави дещо оптимістичніше дивитися на перспективу ефективної роботи керівника апарату суду як судового адміністратора, адже сьогодні він є посадовою особою, яка займається вирішенням питань організаційного забезпечення судочинства, включаючи кадрові питання та забезпечення матеріальних потреб суду.

Проаналізувавши існуючі в судових системах розвинених країн світу моделі співпраці судового адміністратора з головою суду, можна виділити три основні типи такої взаємодії:

- повне відсторонення голови суду від контролю за діяльністю судового адміністратора;
- повне відсторонення судового адміністратора від участі у забезпеченні діяльності суду та суддів (всі організаційні важелі впливу на функціонування установи знаходяться у голови суду);
- найоптимальнішою і найпродуктивнішою є модель співпраці голови суду та судового адміністратора, при якій перший визначає політику і стратегію суду, а другий забезпечує її реалізацію за допомогою уміло сформованої команди. Підґрунтям для такої взаємодії є взаємоповага, довіра та повага до індивідуальних знань кожного.

Необхідною умовою дієвості такої моделі є усвідомлення всіма (і головою суду, і керівником апарату суду, і суддями, і працівниками апарату суду) того, що їх діяльність спрямована на досягнення єдиної цілі – здійснення якісного та ефективного правосуддя. Суддівський корпус здійснює основне завдання суду – здійснює правосуддя на засадах верховенства права, забезпечує кожному право на справедливий суд та повагу до інших прав і свобод. Апарат же суду виконує допоміжні функції, спрямовані на забезпечення виконання судом своїх завдань.

Прояв взаємної поваги та розуміння кожним своєї відповідальності є запорукою успішного функціонування суду. У наш час керівник апарату суду і

голова суду, який зберігає за собою право контролю за ефективністю організації роботи суду, мають співпрацювати у вирішенні поточних справ діяльності суду.

Для здійснення контролю за ефективністю діяльності апарату суду (п.3 ч.1. ст. 24 Закону України “Про судоустрій і статус суддів”(в редакції Закону України “Про забезпечення права на справедливий суд” від 12.02.2015 N 192–VIII)) та за тим, наскільки керівник апарату суду добре виконує свої посадові обов’язки, голова суду вправі:

- визначити перелік показників оцінки ефективного управління апаратом суду (наприклад, оцінювати ефективність управління персоналом можна через показники укомплектованості, сталості і плинності кадрового складу апарату суду, а забезпечення належної організації підвищення рівня професійної компетентності державних службовців через дані про кількість працівників, які підвищили кваліфікацію);

- регулярно отримувати інформацію від керівника апарату суду (приміром, письмові звіти) про стан вирішення управлінських питань. Така звітність передбачає надання голові суду мінімально необхідного обсягу інформації про те, наскільки ретельно в установі виконуються кошторис суду, щомісячні розписи видатків, плани роботи тощо;

- застосовувати метод спостереження. Голова суду зазвичай пильнує за роботою своїх судових адміністраторів, придивляючись до методів їх роботи (скажімо, у разі виникнення проблем або кризових ситуацій тощо);

- При аналізі формальних стосунків між головою суду та керівником апарату суду варто змодельовати можливі конфліктні ситуації і з метою напрацювання варіантів поведінки, спрямованих на їх попередження, необхідно звертати увагу на такі питання:

- порядок призначення на посаду голови суду та керівника апарату суду;

- передбачений законом обсяг повноважень та обов’язків голови суду і керівника апарату суду;

- порядок взаємодії голови суду і керівника апарату суду;

- організація роботи суддів щодо здійснення правосуддя;
- організація роботи автоматизованої системи документообігу;
- належне організаційне забезпечення судового процесу;
- представництво суду як установи у відносинах з іншими особами та інституціями;
- контроль за додержанням трудової дисципліни;
- контроль ефективності роботи апарату суду.

Інші питання так само мають істотне значення для визначення характеру взаємодії та її ефективності між особами, які займають адміністративні посади у суді. Їх ігнорування може призвести до згубних наслідків: неузгодженості та паралелізму в роботі структурних підрозділів суду.

При розмежуванні повноважень у сфері фінансової та господарської діяльності, варто звернути увагу голови суду, що повноваження в частині розпоряджання бюджетними коштами і відповідальність за організацію внутрішнього контролю за фінансовою та господарською діяльністю покладається саме на нього. Разом із тим можливе делегування цих повноважень (права першого підпису) головою суду керівнику апарату суду.

Кадри є важливим фактором успішного функціонування будь-якої організації, а судова система особливо зацікавлена у професійному зростанні її працівників. Важливу роль в кадровій політиці суду відіграє роль керівника – лідера колективу, оскільки з впровадженням європейських стандартів в кадровій політиці від керівника нової генерації вимагається вміння вести за собою трудовий колектив в складних умовах, створювати творчу атмосферу в колективі, яка б сприяла широкому розвитку ініціативи підлеглих, активно знаходити найбільш цілеспрямовані шляхи підвищення ефективності організації роботи суду, що в свою чергу сприятиме швидкому та ефективному вирішенню поставлених завдань.

Можна зробити висновки, що з прийняттям Закону України “Про судоустрій і статус суддів” (в редакції Закону України “Про забезпечення права на справедливий суд” від 12.02.2015 N 192–VIII), який передбачає розмежування

повноважень голови суду та керівника апарату, відбулось посилення статусу керівника апарату щодо вирішення кадрових питань: надано право своїми наказами призначати, звільняти та заохочувати працівників апарату. Раніше ці повноваження належали голові суду.

Таким чином, голова суду, як і раніше, представляє суд, як орган державної влади, у відносинах з іншими органами державної влади, органами місцевого самоврядування, фізичними та юридичними особами, тобто виконує адміністративні повноваження. Голова суду був і залишається головним адміністратором, хоч обсяг його суто адміністративних повноважень за нинішнім законодавством суттєво зменшений та переданий керівнику апарату. Від взаємодії голови суду та керівника апарату і їх конструктивної роботи залежить результат формування дієвої судової команди.

2.3. Організаційне забезпечення роботи суду та структура суду

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.

Відповідно до п. 1 ст. 149 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» організаційне забезпечення роботи суду здійснює його апарат, який очолює керівник апарату. Останній несе повну відповідальність за належну організацію роботи суду.

Діяльність працівників апарату суду, на відміну від дій судді, не є здійсненням судової влади, оскільки тільки судді відповідно до закону наділені владними повноваженнями. Обсяг повноважень і обов'язків працівників апарату суду врегульовано насамперед Законом України «Про судоустрій і статус

суддів», актами ДСА України, Ради суддів України і локальними нормативними актами суду. Діяльність секретаря судового засідання, судового розпорядника суду врегульована також нормами процесуального права, оскільки вони є учасниками процесу. Усі працівники апарату підпорядковані його керівникові, який здійснює загальне організаційне управління поточними справами суду. Його вказівки і розпорядження є обов'язковими до виконання працівниками апарату суду. В стосунках між працівниками апарату і його керівником діє принцип підпорядкування. Судді не підпорядковуються керівникові апарату суду.

Відповідно до п. 2 ст. 150 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» положення про апарат, структура і штатний розпис апарату Верховного Суду України, апарату вищого спеціалізованого суду затверджуються зборами суддів відповідного суду за поданням голови цього суду.

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. Керуючись положеннями постанови Кабінету Міністрів України від 12.03.2005 р. № 179 «Про впорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» та враховуючи специфіку діяльності апарату, маємо можливість дати визначення його окремих структурних підрозділів:

а) управління – це структурний підрозділ апарату суду, що утворюється для виконання покладених на апарат завдань (як правило, одногалузевого спрямування), з багатофункціональним, програмноцільовим напрямом діяльності. Управління має у своєму складі не менше двох відділів. Відділ у складі управління утворюється для виконання завдань за одним напрямом чи

функцією (наприклад, секретаріат судової палати: його функція – забезпечення діяльності відповідної судової палати);

б) самотійний відділ – це структурний підрозділ апарату суду, що утворюється з метою виконання завдань одногалузевого та однофункціонального спрямування (за одним напрямом);

в) сектор – це структурний підрозділ апарату суду, у якому працює не менше двох працівників і який може бути утворений у складі управління (самотійного відділу), відділу у складі управління за необхідності виконання особливих завдань або відокремлення більш важливих та перспективних від поточних;

г) служба – це цільовий структурний підрозділ апарату відповідного суду, основним завданням якого є забезпечення додержання особами, які перебувають у суді, встановлених правил, виконання ними розпоряджень головуючого в судовому засіданні (наприклад, служба судових розпорядників), передбачених положеннями Закону [53].

Структура і штатна чисельність апаратів місцевих судів за погодженням з головою суду затверджуються відповідним територіальним управлінням ДСА України, апаратів апеляційних судів – ДСА України за погодженням із головою суду в межах видатків на утримання відповідного суду (п. 6 ст. 149 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»). Керівник апарату суду бере безпосередню участь у прийнятті цих рішень.

Узагальнюючи положення чинного законодавства про судоустрій та актів ДСА України, можна виділити основні функції, які здійснюють апарати судів:

1. У сфері інформаційно–методичного забезпечення здійснення правосуддя:

- організація проведення роботи з узагальнення судової практики й аналізу судової статистики;
- забезпечення суду інформаційно–аналітичними матеріалами щодо стану організації здійснення судочинства;

- розроблення методичних рекомендацій з питань проведення узагальнень судової практики, а також аналізу даних судової статистики з питань організації здійснення правосуддя;
- забезпечення обліку і систематизації законодавчих та інших нормативно–правових актів України, а також підтримання їх текстів у контрольному стані;
- підготовка проектів пропозицій і звернень до Конституційного Суду України щодо конституційності положень законів та інших правових актів у разі виникнення питань із цього приводу при здійсненні судочинства судами відповідної спеціалізованої юрисдикції;
- підготовка висновків, довідкових та аналітичних матеріалів з питань, що належать до компетенції відповідного вищого спеціалізованого суду та керівника апарату;
- організаційне забезпечення реалізації конституційних і законодавчих повноважень відповідного суду;
- організаційне забезпечення діяльності структурних підрозділів суду і надання організаційно–інформаційної та консультативно методичної допомоги у процесі розроблення та опрацювання внесених на їх розгляд питань;
- організація контролю за дотриманням строків розгляду наказів, розпоряджень і доручень голови відповідного суду, його заступників та керівника апарату, їх своєчасним виконанням і поданням матеріалів;
- організаційне забезпечення нарад, зустрічей, семінарів, конференцій тощо, які проводяться відповідним судом;
- організація прийому громадян, у тому числі особистого прийому керівництвом суду з питань організаційної діяльності, розгляд їх звернень, заяв і скарг, що надходять до суду, а також вивчення і узагальнення питань, які порушуються громадянами та іншими особами у своїх зверненнях;
- організація розроблення процедурних норм з питань внутрішньої діяльності суду.

2. У сфері документального забезпечення:

- здійснення документального забезпечення суду;
- ведення протоколу або стенограми засідань зборів суддів та інших заходів;
- забезпечення належної організації роботи з документами в апараті, правильності їх оформлення та своєчасності проходження, приймання та експедиційного оброблення, а також аналіз, опрацювання та доставлення службової кореспонденції адресатам;
- опрацювання, друкування та тиражування матеріалів і документів, пов'язаних із діяльністю відповідного суду;
- розсилання в установленому процесуальним законодавством порядку судових рішень;
- забезпечення підготовки та видання документів згідно з вимогами Інструкції з діловодства у відповідному суді та інших нормативних актів;
- організація обліку, зберігання та користування документами у відповідному суді, комплектування і ведення архіву, підготовка документів та архівних справ (нарядів) для передання їх у встановленому порядку на постійне зберігання до установ Державного комітету архівів України.

3. У сфері інформаційно–комп'ютерного забезпечення:

- забезпечення суду, його посадових осіб відповідною внутрішньою та зовнішньою інформацією з правових та інших питань на основі сучасних методів і засобів оброблення даних комп'ютерних мереж та телекомунікацій;
- забезпечення функціонування, методичного та технологічного ведення відповідних баз даних інформаційних комп'ютеризованих систем індивідуального та колективного користування;
- здійснення інформаційно–технологічного забезпечення роботи суду;
- забезпечення вдосконалення систем судового і загального діловодства і правової інформації;
- забезпечення своєчасного наповнення Єдиного реєстру судових рішень.

4. У сфері фінансового, матеріально–технічного та соціально–побутового забезпечення:

- забезпечення разом із ДСА України фінансування діяльності відповідного суду, в тому числі його апарату та структурних підрозділів, згідно з видатками, передбаченими кошторисом витрат на забезпечення повноважень;
- організація підготовки для розгляду Кабінетом Міністрів України пропозицій щодо обсягів фінансування відповідного суду, прогнозування наслідків внесення змін і доповнень до нормативно–правових актів із цих питань;
- розроблення структури, штатного розпису апарату та кошторису на утримання відповідного суду;
- здійснення в межах наявних коштів матеріально–технічного забезпечення діяльності відповідного суду;
- організація оперативного управління державним майном, що забезпечує діяльність відповідного суду, згідно з положеннями ЦК України, ГК України та інших нормативно–правових актів;
- забезпечення в установленому порядку соціально–побутових і житлових умов суддям відповідного суду (в тому числі суддям у відставці), членам їхніх сімей, працівникам апарату згідно з вимогами чинного законодавства;
- забезпечення діяльності відповідного суду засобами зв'язку, у тому числі спеціального зв'язку, та іншою оргтехнікою.

5. У сфері кадрового забезпечення:

- організація ведення кадрової роботи з працівниками апарату суду, віднесеної до компетенції відповідного суду;
- організація проведення підвищення кваліфікації працівників апарату суду.

6. У сфері інформаційної діяльності:

- встановлення і підтримання постійних зв'язків із засобами масової інформації з метою забезпечення прозорості та відкритості діяльності суду;

- підготовка та поширення матеріалів про діяльність суду, організація проведення прес-конференцій, зустрічей та інших заходів;
- організація випуску офіційних друкованих видань та змістовне наповнення веб-сайта відповідного суду з метою оприлюднення інформації про різноманітні аспекти його діяльності.

7. У сфері міжнародно-правового співробітництва:

- забезпечення постійних ділових зв'язків з дипломатичними місіями іноземних держав в Україні та її представницькими органами за кордоном;
- забезпечення встановлення і підтримання міжнародних зв'язків суду з урядовими та неурядовими організаціями іноземних держав;
- організація прийомів у відповідному суді делегацій, державних і політичних діячів, дипломатичних представників іноземних держав та представників міжнародних організацій.

8. В інших сферах діяльності:

- організація роботи з охорони державної таємниці, забезпечення режимів секретності та службової таємниці;
- контроль за виготовленням, використанням та зберіганням печаток і штампів відповідного суду;
- планування та проведення заходів мобілізаційної підготовки в суді;
- організація роботи із забезпечення безпеки суддів і працівників апарату, у тому числі в умовах надзвичайних ситуацій та воєнного стану;
- виконання інших функцій згідно з рішеннями зборів суддів, розпорядженнями, наказами, дорученнями голови відповідного суду, його заступників та керівника апарату і його заступника.

Усі перелічені функції покладаються на різні підрозділи апарату суду, вивчення яких дозволяє здійснити відповідну класифікацію.

Згідно з п. 8 ст. 149 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» в апараті суду загальної юрисдикції утворюється канцелярія, яка щоденно протягом робочого часу суду забезпечує прийняття та реєстрацію документів, що подаються до відповідного суду. Канцелярія також виконує інші завдання,

визначені положенням про неї, однак основна її функція – взаємодія з громадянами, прийняття їх заяв і звернень.

У різних судах канцелярія має різні назви. Наприклад, в Апеляційному суді Запорізької області ці функції здійснює відділ обліку звернень громадян та діловодства. Основними завданнями відділу є забезпечення: а) організації прийому, реєстрації та розподілу судових справ і кореспонденції, що надходить до суду, та передавання їх за належністю; б) відправлення кореспонденції суду, реєстрація вихідної кореспонденції, своєчасного та належного доставлення за призначенням судових справ, іншої судової документації та в разі невідкладної потреби – кореспонденції суду; в) реєстрації та обліку письмових і усних звернень громадян відповідно до інструкції з діловодства за зверненнями громадян; г) кваліфікованого, об'єктивного і своєчасного розгляду заяв, скарг та пропозицій громадян, що надійшли до суду; г) належної організації особистого прийому громадян головою суду та його заступниками; д) роботи архіву суду та ведення діловодства, пов'язаного із зберіганням справ та матеріалів в архіві суду.

У вищих судових органах, починаючи з апеляційної інстанції, створюються підрозділи апарату, відповідальні за забезпечення роботи окремих структур суду (судових палат, пленумів). В апеляційних судах, як правило, функціонують відділи (сектори) із забезпечення діяльності: судової палати з розгляду кримінальних справ і судової палати з розгляду цивільних справ. Аналогічні підрозділи зі статусом управлінь створено у ВСС України. Також у цьому суді створено відділи забезпечення діяльності Голови Суду і заступників Голови та керівництва апарату, відділ (секретаріат) забезпечення діяльності пленуму, Науково–консультативної ради, зборів суддів, управління правового та інформаційного забезпечення.

Окремі структурні підрозділи судів аналізують судову статистику і узагальнюють судову практику. Так, у ВСС України цим займається управління вивчення та узагальнення судової практики і статистики, в Апеляційному суді Запорізької області – відділ контролю та судової статистики апарату апеляційного суду. До основних завдань останнього належать забезпечення: а)

ведення та аналізу судової статистики; б) вивчення та узагальнення судової практики; в) достовірності, об'єктивності, оперативності та цілісності статистичної й аналітичної інформації; г) заходів з контролю за виконанням плану роботи апеляційного суду; г) інформування голови апеляційного суду, його заступників та керівника апарату суду з питань, що стосуються роботи відділу; д) надання методичної допомоги структурним підрозділам апарату апеляційного суду з питань опрацювання статистичних даних цих підрозділів.

У кожному суді діє служба судових розпорядників, організаційне забезпечення діяльності якої здійснює ДСА України та її територіальні управління. Служба утворюється та діє в судах загальної юрисдикції для забезпечення додержання особами, які перебувають у суді, встановлених правил, виконання ними розпоряджень головуючого в судовому засіданні. Вона підпорядковується голові та керівнику апарату суду. До складу служби входять старші судові розпорядники та судові розпорядники. Очолює службу її керівник. Служба є структурним підрозділом (сектором, відділом) апарату суду. В апаратах місцевих судів, де штатна чисельність служби не перевищує двох осіб, обов'язки керівника служби покладаються на старшого судового розпорядника. Основними завданнями служби є забезпечення: а) додержання особами, які перебувають у суді, встановлених правил; б) виконання учасниками судового процесу та іншими особами, які перебувають у залі судового засідання, розпоряджень головуючого в судовому засіданні.

В умовах бурхливого розвитку комп'ютерних систем і програмного забезпечення важливого значення набуває діяльність підрозділів апарату суду, відповідальних за впровадження інформаційних технологій. У ВСС України це функції управління інформаційних технологій і забезпечення автоматизованого документообігу, у місцевих та апеляційних судах – фахівці із обслуговування комп'ютерної техніки, а також спеціалісти, спеціально відряджені ДСА України. Основне завдання цих фахівців – налагодження і підтримання в робочому стані автоматизованої системи діловодства суду, системи розподілу справ між суддями, різноманітного програмного забезпечення судів, а також сприяння

працівникам апарату в наповненні Єдиного державного реєстру судових рішень та впровадження нових технологій (відеоконференцзв'язку та ін.).

Зв'язок суду із суспільством та органами державної влади забезпечують спеціальні підрозділи апарату суду або працівник апарату суду – фахівець по зв'язках із громадськістю. Їх завданням є забезпечення відкритості відповідного суду. У ВСС України ці функції здійснюють відділи взаємодії із державними органами та органами суддівського самоврядування і міжнародно–правового співробітництва. В багатьох апеляційних судах утворена і функціонує пресслужба¹, яка систематично розміщує інформацію про діяльність суду в Інтернеті та місцевих ЗМІ. У місцевих судах це завдання, як правило, покладається на окремого працівника апарату суду. В багатьох регіонах склалася практика проведення прес–конференцій головами судових установ, які роз'яснюють журналістам рішення судів по резонансних справах. Керівники судових органів України та органів суддівського самоврядування часто дають інтерв'ю, у яких представляють фахові коментарі чинного законодавства, судової практики і законопроектів, що стосуються діяльності судів. Важливу роль відіграють адміністративно–господарські підрозділи апарату суду, завданням яких є підтримання функціонування суду як установи. В Апеляційному суді Запорізької області це відділи планово–фінансової діяльності, бухгалтерського обліку та звітності апарату апеляційного суду, а також матеріально–технічного та господарського забезпечення апарату апеляційного суду; у ВСС України – фінансово–економічне управління, управління господарського забезпечення, відділи будівництва, ремонту та утримання адмінбудинків, режимно-секретної та мобілізаційної роботи і забезпечення діяльності суду як юридичної особи. В судах також утворюються кадрові управління і відділи, які ведуть справи працівників апарату суду. Особисті справи суддів в апеляційних, вищих спеціалізованих судах і Верховному Суді України ведуть відповідні кадрові підрозділи, у місцевих судах – територіальне управління ДСА України.

Відповідно до ст. 152 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» для забезпечення судів нормативно–правовими актами, спеціальною науковою

літературою, матеріалами судової практики в кожному суді створюється бібліотека суду. Фонди бібліотеки формують друковані видання та комп'ютерні бази даних. Положення про бібліотеку суду затверджується ДСА України.

Згідно з п. 9 ст. 149 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» до штату апарату судів загальної юрисдикції входять також секретарі судового засідання, наукові консультанти та судові розпорядники. Наукові консультанти повинні мати науковий ступінь кандидата або доктора юридичних наук.

Таким чином, 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.

У розділі висвітлені наступні питання: структура апарату суду, взаємодія усіх підрозділів суду та керівництва, роль кожного підрозділу та державного службовця, працівника апарату суду. Керівник апарату, як адміністратор, порядок його призначення на посаду, повноваження та обов'язки. Взаємодія керівника апарату та голови суду, розподіл адміністративних повноважень та підзвітність.

Можна зробити висновки, що апарат суду виконує важливу роль щодо забезпечення роботи суду, що забезпечує безперервне відправлення правосуддя. Керівник апарату відіграє найважливішу роль у цій системі, оскільки саме він виконує підбір кадрів, контролює роботу кожного підрозділу, взаємодію їх між собою та роботу суду в цілому. При цьому головним адміністратором залишається голова суду, який знаходиться у постійному контакті з керівником апарату суду.

РОЗДІЛ 3

ФАКТОРИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

3.1. Світовий досвід реформування та підвищення ефективності управління органів судової влади

Ознайомимося зі становленням інституту судового адміністрування у різних країнах світу.

У Сполучених Штатах Америки, на сьогодні найбільш загальним тлумаченням є те, що Адміністратор суду – посадова особа, яка керує всіма несуддівськими функціями суду, зокрема, графіком розгляду справ, розподілом справ, питаннями бюджету, та не–суддівським персоналом (визначення Black’s Law Dictionary.). Якщо більш детально, адміністратор суду – посадова особа судової системи, яка виконує адміністративні та допоміжні обов’язки, котрі є суттєвими для належного функціонування справ у суді, таких, наприклад, як керування датами слухань, організація документообігу, введення рішень суду в реєстр, видання рішень. Професійні судові адміністратори в американських судах можуть називатися по–різному: судовий адміністратор, клерк суду, виконавчий директор суду, судовий менеджер, головний адміністратор, директор суду.

Суд вищої інстанції, який розробляє адміністративну політику відповідної судової вертикалі, відображає основні її напрямки у судових рішеннях, директивах чи наказах. Голова суду, як правило, здійснює контроль за реалізацією основних напрямків діяльності суду. Адміністратор суду штату здійснює адміністративну підтримку голови суду і суду в цілому в реалізації основного курсу діяльності суду. Він також бере участь у здійсненні інших різноманітних адміністративних заходів, використовуючи при цьому людські і матеріально–технічні ресурси відповідного підрозділу.

Якщо говорити більш конкретно, то посадова особа, а саме адміністратор суду, виконує такі допоміжні й адміністративні обов’язки, які є досить істотними

для належного здійснення правосуддя суддями судів усіх рівнів судової системи США, прикладом яких є організація документообігу, введення рішень суду в реєстр, керування датами слухань, видання рішень. Професійні судові адміністратори навіть лише в американських судах можуть називатися по-різному: судовий адміністратор, клерк суду, виконавчий директор суду, судовий менеджер, головний адміністратор, директор суду.

Для виконання управлінських функцій, пов'язаних із забезпеченням повсякденної діяльності судів і кадровими питаннями, у більшості судів Канади посада судового адміністратора була запроваджена вже на початку нового тисячоліття. З самого початку судові адміністратори мали тісно співпрацювати з головами судів, які делегували їм частину своїх управлінських функцій. Судова адміністрація в Канаді заснована на принципах співпраці та колективної роботи, особливо між головою та адміністратором суду. Для адміністратора суду є правилом, а не винятком, брати на себе деякі обов'язки, які вважаються важливими для судочинства, наприклад розподіл справ і складання графіка слухань, нехай і під контролем голови суду. У таких питаннях, як управління працівниками апарату суду або складання і виконання бюджету, адміністратори суду найчастіше грають провідну роль. У багатьох областях своєї діяльності вони повинні здійснювати координацію з провінційними (а іноді і регіональними) директорами департаментів судової адміністрації, проте їх головним партнером є голова відповідного суду. Тобто, адміністратори судів в Канаді, як правило, мають широку свободу дій. Багато рішень вони приймають самостійно або після консультацій з головою суду.

У Великобританії, управління справами судів належить Службі судів та трибуналів Її Величності. Це інтегрована агенція, котра функціонує в межах Міністерства юстиції та забезпечує ефективне функціонування судів у Англії, Ірландії, деяких судів Шотландії та Уельсу. Служба Її Величності керує більш ніж 21000 працівниками судів у близько 650 судах.

У Сінгапурі всю відповідальність за щоденне управління та адміністрування Підпорядкованих судів Сінгапуру (а це практично всі суди,

окрім Верховного Суду Сінгапуру), несе Голова Окружного суду. Він наглядає за роботою окружних суддів, магістратів, та працівників Підпорядкованих судів та очолює вироблення та виконання стратегічних напрямків. В цьому Голові Окружного суду допомагає “лідерська команда”, яка складається з старших окружних суддів, менеджерів груп, реєстратора, старших суддів та старших судових адміністраторів. “Лідерська команда” підтримується судовими адміністраторами, які надають суттєву підтримку та здійснюють адміністративні функції, як це вимагається окремими операційними одиницями Підпорядкованих судів. Підпорядковані суди мають три судових розділи: кримінальної юстиції, цивільної юстиції, та сімейної та ювенальної юстиції. Відділ стратегічного планування та навчання очолюється старшим директором та складається із сектора статистики та аналізу, відділу інформаційних технологій, та бібліотеки. Управління корпоративних та судових послуг надає підтримку у таких справах, як управління людськими ресурсами, розвиток інфраструктури та підтримка будівель, корпоративні комунікації та фінанси.

Професійні управлінці відіграють дедалі важливішу і вагомішу роль у роботі судової системи у країнах Північної Америки, і водночас із цим відбувається подальший розвиток і становлення професії судового адміністратора. Починаючи з 1980–х років, судові адміністратори в США і Канаді створили власні професійні організації, в рамках яких проводяться регулярні зустрічі й видаються фахові періодичні видання. Ці організації підтримують роботу спеціальних центрів досліджень і професійної підготовки судових адміністраторів. Судове адміністрування отримує все більше визнання як система практичних знань, в основі якої – серйозне теоретичне підґрунтя. Судові адміністратори обмінюються досвідом та знаннями між собою, отримуючи при цьому постійну допомогу і підтримку від своїх колег.

Деякі дослідники до форм суддівського самоврядування відносять будь-які вищі ради судової влади.

Але існують й науковці, такі як В. О. Григор’єв та В. Є. Чиркін, які вважають помилковим під органами суддівського співтовариства

(самоуправління) розуміти конституційні органи, такі як Вищу раду правосуддя у Бельгії, Вищу судову раду у Болгарії, Державну раду правосуддя в Угорщині, вищі ради магістратури в Італії, Румунії, Франції, Португалії [5, с. 109; 6]. Більш прийнятною є позиція щодо віднесення вищезазначених органів, а саме ради судів, вищі ради магістратури, ради правосуддя та інших, до органів суддівського самоврядування, оскільки ці органи відносять за конституціями відповідних держав до органів судової влади, хоча судові функції вони не виконують, а відповідно законодавством їм надається право щодо відбору кандидатів на посади суддів, призначення голів судів, а також притягнення суддів до дисциплінарної відповідальності. Крім того, передбачається участь суддів в управлінні судовими системами держав через вибори своїх представників до Вищих судових рад.

Так, у Франції, Італії, Португалії та ряді інших країн Вища рада магістратури – це особливий орган державної влади, основне завдання якого – добір кандидатур на посади суддів, а також здійснення дисциплінарної функції щодо суддів [1, с. 125]. Відповідно до Конституції Іспанії Генеральна рада судової влади здійснює керівництво діяльністю судової гілки влади, виконуючи при цьому нагляд над правосуддям [67, с. 220]. У Великобританії управління справами судів належить Службі судів та трибуналів її Величності. Це інтегрована агенція, що функціонує в межах Міністерства юстиції та забезпечує ефективне функціонування судів в Англії, Ірландії, деяких судів Шотландії та Уельсу. Служба її Величності керує більше ніж 21000 працівниками судів приблизно у 650 судах [65].

Крім того, у світовій практиці є випадки, де взагалі простежується значна роль виконавчої влади на суди усіх рівнів, зокрема й апеляційної інстанції, тобто, у тих країнах, де на міністерства юстиції покладені функції управління судами. У такому разі, прикладом є Німеччина, де на Федеральне міністерство юстиції ФРН та міністерства юстиції земель покладається обов'язок із призначення значної частини суддів [40, с. 61]. Є випадки, коли вищі ради юстиції виконують

дорадчі функції при президентах держав із питань кадрового та організаційного забезпечення судової влади (Грузія, Казахстан).

Також, вищі ради магістратури, загальнодержавні ради суддів, вищі кваліфікаційні суддівські колегії – органи суддівського самоврядування, створення яких передбачається багатьма новітніми конституціями: Франції [29], Італії [26], Іспанії [25], Каліфорнії [30], Бразилії [28], Болгарії [27], вирішують питання формування суддівського корпусу і кар'єри суддів та прокурорів, призначення на посаду, дисциплінарної відповідальності, реорганізації окремих судів, інспектування судів у необхідних випадках.

Підсумовуючи розгляд світового досвіду становлення судового адміністрування як професійної діяльності, необхідно зауважити декілька суттєвих аспектів.

По–перше, професійне судове адміністрування виокремилося в окрему галузь управління у зв'язку із розвитком суспільства та економіки, зростанням кількості справ та сфер, де конфлікти вирішуються судом, скороченням ресурсів, та розвитком інформаційних технологій.

По–друге, важливість підпорядкування судового адміністрування безпосередньо судовій гілці влади.

По–третє, професійне судове адміністрування зумовлене також зростаючим розумінням ролі судового адміністратора у таких фундаментальних речах, як: сприяння незалежності судової гілки влади, збереження ресурсів судової системи, підвищення довіри громадян до суду.

3.2. Перспективи удосконалення існуючої системи управління органів судової влади

Постає головне питання - яким повинен бути сучасний керівник державного органу судової влади і яким його повинні бачити державні службовці, працівники апарату суду? Сьогодні присвячено багато праць в галузі державне управління саме цьому питанню. Перш за все це організатор, який

налагоджує роботу, ініціатор та генератор ідей. Особистість, до якої тягнуться люди та яка може вести за собою. Керівник чітко ставить завдання, формулює ідею, дає можливість іншим колегам розвиватися, завжди поважає їх думку і професіоналізм, не здійснює тиску на працівників, є тонким психологом, стриманим, уміє керувати емоціями, поводить себе коректно з усіма працівниками. Вміє швидко орієнтуватися в ситуації, здатний запобігати виникненню проблем і конфліктів та розв'язувати їх не перекладаючи на інших, бере на себе відповідальність за управління персоналом [57, с. 9]. З такими високими вимогами до керівника варто погодитись. Керівник також є провідним і організаційним елементом у системі мотивації діяльності державних службовців, це той, хто керує. Ідеальний варіант коли керівник є лідером серед підлеглих.

Діяльність керівника державного органу судової влади сьогодні є багатофункціональною. Вона об'єднує роботу з визначення основних цілей управління, а також способів їх досягнення та головних напрямів розвитку державного органу влади. Ця діяльність пов'язана з впливом на підлеглих, виконанням конкретних управлінських функцій щодо підлеглих і органу державної влади в цілому, відповідальністю перед вищими органами за виконання визначених функцій і завдань. Вплив керівника на підлеглих має на меті мотивацію останніх у дотриманні службової поведінки, яка відповідала б вимогам державного органу влади та статусу державного службовця.

Крім того, потрібно чітко усвідомлювати, що основним завданням кожного керівника державного органу влади є забезпечення максимальної мотивації до праці підлеглих працівників – державних службовців у процесі виконання ними посадових обов'язків. При цьому повинні бути визначені й відповідати основним засадам управлінської діяльності такі принципи управління державним органом влади: надання пріоритету інтересам громадян; чіткий розподіл обсягу праці; прагнення до посилення авторитету серед населення; забезпечення виконавчої дисципліни; узгодженість дій суб'єктів управління; підпорядкування особистих

інтересів загальній справі; моральне та матеріальне заохочення працівників за результати роботи; розвиток ініціативи та постійне навчання тощо [42, с. 114].

Суть роботи керівника державного органу влади полягає у виконанні ряду функцій, серед яких необхідно виділити, насамперед, стратегічну функцію, яка полягає в постановці, на основі аналізу ситуації і прогнозування, цілей діяльності державного органу влади, процесу розробки стратегії і складання планів. До головних функцій також слід віднести: вироблення спільного плану дій всієї організації; координація всіх підрозділів управління; вплив на нижчі ланки та їх керівників; підбір кадрів на різні ділянки управління.

Іншими, не менш важливими функціями керівника є: адміністративна (включає в себе контроль щодо оцінки проміжних і кінцевих результатів діяльності органу влади); організаційна (пов'язана зі створенням необхідних умов діяльності державних службовців, розподілом повноважень, завдань та ресурсів серед працівників органу влади); направляюча (за допомогою якої відбувається координація роботи працівників державного органу влади); кадрова (полягає в організації добору, розстановки, навчання й розвитку персоналу); стимулююча (спрямована на заохочення за успішно виконану роботу або покарання за виконану погано); комунікаційна (сутність якої зводиться до проведення нарад, засідань, ділових переговорів; прийому відвідувачів; телефонних переговорів; відповідей на листи). Зростаюче значення людського фактора виводить на одне з перших за значенням місць соціальну функцію, яка полягає у створенні сприятливого морально – психологічного клімату в колективі, що у кінцевому результаті забезпечує ефективну та якісну роботу державного органу влади в цілому.

В свою чергу, у посадовій інструкції керівника апарату суду у вимогах до освіти прописано про юридичну, економічну освіту або публічне управління та адміністрування з рівнем магістра. Відповідно, для досягнення максимального рівня ефективності роботи апарату суду та судової системи в цілому керівник апарату суду повинен бути саме менеджером, управлінцем. Тобто для забезпечення ефективної роботи судової системи необхідно змінити критерії

проходження конкурсу на посаду керівників апаратів судів, а саме поставити на перше місце вимогу про освіту – публічне управління та адміністрування. Саме управлінська компетентність включає знання, вміння та навички щодо сутності організації й управління, принципів та методів організаційної діяльності; механізмів, структури і методів управління, технологій управлінської діяльності, пошуку оптимальних методів управлінської діяльності та стилю управління, сучасних технологій управління персоналом.

Слід зазначити, що Європейська комісія визначила для свого персоналу "Рамки компетенції і поведінки", [75] де серед основних компетенцій для тих, хто займає керівні посади, – лідерство й керівництво людьми. Досліджуючи дане питання С.М.Серьогін [60, с. 140] зазначає, що соціально–психологічний портрет сучасного керівника мають характеризувати якості трьох основних груп: морально-етичні, професійно-ділові та особистісні, які певним чином взаємодіють між собою.

Таким чином, розглянуті вище функції керівника державного органу влади доводять, що саме він повинен вирішувати найважливіші й глобальні питання та проблеми щодо забезпечення ефективної роботи органу судової влади, тому повинен володіти високим професіоналізмом, здібностями і вмінням концентрувати увагу на всіх напрямках роботи суду для досягнення поставлених цілей. Водночас, саме від керівника першочергово залежить рівень відкритості органів судової влади, оскільки він відповідає за якість надання публічних послуг громадянам. Зокрема, усі зазначені функції керівника спрямовуються на посилення відкритості відповідного суду.

По практиці інших держав можна зробити висновки, що найчастіше судові адміністратори відокремлені від роботи суддів, суддівського корпусу і виконуються функції з забезпечення безперебійної роботи суду, розгляду судових справ, забезпечення ведення документообігу.

Цей досвід необхідно брати до уваги під час роботи суду, а саме розподілу адміністративних повноважень між керівником суду та головою суду.

ВИСНОВКИ

Адміністративні повноваження керівника апарату змінювались на сучасному етапі становлення системи управління органів судової влади. Але негативним фактором залишається те, що голова суду і надалі залишається головним адміністратором суду, що призводить до додаткового навантаження на суддівський корпус та обмежує повноваження керівника апарату.

Неможливо чітко сформулювати поняття судового управління, оскільки різними науковцями та вченими по-різному висвітлюється поняття управління у системі судової влади, а також різний підхід до розподілу адміністративних повноважень органів судової влади.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що у державних органах судової влади посилюється роль керівника апарату – це лідер, який допомагає співробітникам самостійно виробляти нові підходи, удосконалювати прийоми і методи виконуваної роботи, формує колектив як єдину монолітну команду, здійснює налаштування цієї команди і показує особистий позитивний приклад у вирішенні спільних завдань. У процесі становлення нової моделі управління змінюється і роль персоналу. Обов'язковим стає безперервне навчання державних службовців, що сприяє формуванню відкритої моделі державної служби.

До основних рис особистості керівника державного органу влади, який має забезпечити ефективність управління, належать: організаторські здібності, вміння впливати на підлеглих, націлювати їх на плідну творчу працю; бути впевненим у собі, рішучим і наполегливим, здатним чітко й правильно виконувати поставлені завдання; прогнозувати ситуацію та результати діяльності; вміти приймати виважені управлінські рішення; прагнути до самовдосконалення.

Сьогодні слід акцентувати увагу на тому, що ефективність мотивації діяльності державних службовців органів судової влади забезпечується високим рівнем правової культури, дисципліни та законності, а керівник та його підлеглі у органах судової влади складають єдиний структурний механізм, спрямований на виконання завдань і функцій, що стоять перед ним. Ефективність діяльності

такої системи цілком і повністю залежить від якісних характеристик не тільки керівників, але і від державних службовців, ґрунтується на соціальних нормах, ефективному підборі та розстановці кадрів, морально–психологічному кліматі, інтенсивності інтелектуальної, фізичної діяльності й професіоналізмі як керівника, так і усіх державних службовців органів судової влади.

Важливу роль у покращенні організації державної служби відіграє процес підготовки професійних кадрів та відбір кандидатів для проходження ними конкурсу на заміщення вакантних посад. Це є одним із шляхів забезпечення відкритості державної служби.

Саме кваліфіковані керівники, адміністратори можуть вивести ступінь ефективності роботи органів судової влади на найвищий рівень. Тому необхідне проведення заходів щодо підвищення рівня управлінських здібностей для вже зайнятих посад керівників. А під час проведення конкурсів на вакантні посади повинен здійснюватися підбір саме менеджерів–управлінців.

Досвід закордонних держав дає змогу зробити висновки, що напрямок побудови стратегій реформування принципів управління органів судової влади України на вірному напрямку розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдеєнко Є. В. Можливості використання зарубіжного досвіду правового забезпечення та організації діяльності судів в Україні. *Європейські перспективи*. 2014. № 7. С. 121–127.
2. Адміністративне судочинство України : навч. посіб. / О.М. Пасенюк, О. Н. Панченко, В. Б. Авер'янов; Київ : Юрінком Інтер. 2009. 672 с.
3. Адміністративно–правові засади судової реформи в Україні: теорія, історія, сучасність : монографія / С. Ю. Обрусна. Харків: ХНУВС, 2010. 304 с.
4. Анікіна Н. Окремі питання судоустрою за Законом України «Про судоустрій і статус суддів». *Вісник Львівського університету. Серія юридична*. 2013. С. 309–314.
5. Борко А. Л. Сутність та особливості сучасного адміністративно–правового регулювання функціонування судової системи України. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2013. № 26. С. 169–176
6. Бринцев, В. Д. Стандарти правової держави: втілення у національну модель організаційного забезпечення судової влади : монографія / В. Д. Бринцев. Харків. : Право. 2010. С. 210
7. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) : навч. посіб. / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел; Київ : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
8. Висновок Комітету з питань правової політики: «Військові суди треба ліквідувати поступово» URL : <http://khp.org/index.php?id=1129105363>
9. Горобець Р., Овчар О. Інституційний аналіз судової системи України та шляхи її вдосконалення. *Актуальні проблеми державного управління. Збірник наукових праць Одеського регіонального інституту державного управління*. 2009. №2. С. 53–64
10. Государственное управление : учеб. для вузов / Н. И. Глазунова; Москва : Муницип.мир, 2004. 456 с.
11. Данилова М. Правова природа «влади» голови суду відносно підлеглих. *Публічне право*. 2012. № 3 (7). С. 281–285.

12. Дем'яненко І. В. Повноваження голови місцевого суду у світлі реформування законодавства про судоустрій та статус суддів. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Право.* 2012. № 1000. Вип. № 11. С. 269–273
13. Демократичні засади організації і функціонування вищих органів державної влади України : монографія / Ю. Г. Барабаш, І. І. Дахова, О. П. Євсєєв та ін.; за заг. ред. Ю. Г. Барабаша. Харків: Право, 2013. 272 с
14. Державне управління : навч. посіб. / А. Ю. Васіна, А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський; Київ : Знання, 2009. 582 с.
15. Ефективність судової системи: концептуальний аналіз : монографія / Л. М. Москвич. Харків : ФІНН. 2011. 384 с.
16. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889–VIII. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
17. Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700–VII. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
18. Закон України «Про очищення влади» від 16 вересня 2014 року № 1682–VII. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1682-18>
19. Закон України «Про судоустрій і статус суддів» від 7 липня 2010 року(в редакції Закону України «Про забезпечення права на справедливий суд» від 12.02.2015 № 192–VIII). URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2453-17>
20. Закон України «Про судоустрій України» від 7 лютого 2002 року №3018– III (втратив чинність) / Відомості Верховної Ради України. 2002. №№ 27. 28. Ст.180.
21. Ігонін Р. В. Концептуальні проблеми забезпечення функціонування системи судів загальної юрисдикції: адміністративно–правовий вимір: монографія / Р.В. Ігонін. Ірпінь : Національний університет ДІТС України. 2012. 388 с.
22. Кіт Х. Голова суду як суб'єкт владних повноважень. *Вісник Львівського університету. Серія юрид. Вип. 54.* 2011. С. 173–179.

23. Кодекс законів про працю від 10.12.1971 р. / Відом. Верхов. Ради УРСР. – 1971. – 17 груд. – Додаток до № 50.

24. Конституционное право зарубежных стран : учебник / В. Е. Чиркин; Москва : Юрист, 1997. 568 с.

25. Конституция Испании : одобр. ген. кортесами на пленар. заседаниях конгресса депутатов и сената 31 окт. 1978 г. : утв. испан. народом на референдуме 6 дек. 1978 г. : подписана е. в. королем перед ген. кортесами 27 дек. 1978 г. / Конституции зарубежных стран : сборник; В. Н. Дубровин. – Москва : Юрлитформ, 2006. С. 224.

26. Конституция Итальянской Республики / Конституции зарубежных стран. Москва :Юрлитформ, 2006. С. 84.

27. Конституция Республики Болгария : от 12 июля 1991 г. / Конституции государств Европы : в 3 т. / под ред. Л. А. Окунькова. Москва : Норма. 2001. Т. 1. 824 с.

28. Конституция Федеративной Республики Бразилии : от 5 окт. 1988 г. / Конституции зарубежных стран : сборник; В. Н. Дубровин. Москва : Юрлитформ, 2006. С. 336–350.

29. Конституция Французской Республики : от 4 окт. 1958 г. / Конституции зарубежных стран : сборник; В. Н. Дубровин. Москва : Юрлитформ. 2006. С. 60.

30. Конституция штата Калифорния / Конституции зарубежных стран : сборник; В. Н. Дубровин. Москва : Юрлитформ, 2006. С. 279.

31. Конституція України. Науково–практичний коментар / редкол.: В. Я. Тацій (голова редкол.), О. В. Петришин (відп. секр.), Ю. Г. Барабаш та ін.; Нац. акад. прав, наук України. – 2–ге вид., переробл. і допов. Харків: Право, 2012. 1128 с.

32. Корж В. Деякі організаційно–правові питання становлення адміністративної юстиції в Україні / Прокуратура, людина, право; В. Корж. 2005. №5. С. 45–50.

33. Курило О. М. Проблеми організаційної роботи апеляційного суду області : дис.канд. юрид. наук : 12.00.10 «Судоустрій; прокуратура та адвокатура» / О. М. Курило. Харків. 2011. 225 с.
34. Магистерская диссертация. Методика написания, правила оформления и процедура защиты : практическое пособие для студентов-магистрантов / Ф. А. Кузин; [2-е изд., перераб. и доп.]. Москва : Ось-89, 1999. 304 с.
35. Марочкін І.Є. Організація роботи суду : Харків : Право. 2012. 256 с.
36. Методологія соціально–економічного пізнання. : навч. посіб. / Арутюнов В. Х., Мішин В. М., Свінціцький В. М. Київ : КНЕУ, 2005. 353 с.
37. Місцевий суд: нормативна база, коментарі, методичні рекомендації. Київ : Пульсари, 2005. 432 с.
38. Москвич Л. М. Суд як складний політико–правовий феномен. *Питання боротьби зі злочинністю : зб. наук. пр.* – Харків : Право / Нац. акад. прав. наук України, Нац. юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого, Ін–т вивчення проблем злочинності Нац. акад. прав. наук України, 2010. Вип. 20. С. 237–247.
39. Научное управление обществом. (Опыт системного исследования) : учебник 2–е изд., доп. / В. Г. Афанасьев; Москва : Политиздат, 1973. 390 с.
40. Обрусна С. Ю. Зарубіжний досвід судового управління та можливості його використання при реформуванні судової системи України. *Вісник Вищої ради юстиції. № 4.* 2010. С. 52–73.
41. Обрусна С. Ю. Поняття судового управління: проблеми дефініції. *Право і безпека :наук. жур.* 2010. № 2 (34). С. 42–46.
42. Одегова С. В. Адміністративно–правові основи мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців : дис. на здобуття наук. ступеня к.ю.н. : спец. 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Запоріжжя, 2009. 190 с.
43. Основи наукових досліджень : навчальний посібник / Г.С. Цехмістрова; Київ : Видавничий Дім «Слово», 2003. 240 с.

44. Основи управління в органах внутрішніх справ України: теорія, досвід, шляхи удосконалення : навч. посіб. / О. М. Бандурка;. Харків : Основа, 1996. 398 с
45. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е. Н. Суетенков, Н. И. Пасько; Москва : Форум: ИНФРА–М, 2005. 240 с.
46. Офіційний веб–портал Судова влада України. Повноваження місцевого суду. URL : <http://dm.rv.court.gov.ua/sud1704/6/25219/>.
47. Пилипчук П. Судова реформа має бути головною складовою більш широкої правової реформи URL : www.president.gov.ua/news/26731.html
48. Пітер Г. Соломон молодший. Судове адміністрування і якість правосуддя. *Судова апеляція*. № 3 (16). 2009. С. 73–83.
49. Положення про службу судових розпорядників та організацію її діяльності : затверджено рішенням Ради суддів України від 24 червня 2011 р. № 32 і наказом ДСА України від 14.07.2011 р. № 112. URL : <http://court.gov.ua/dsa/2214/ndsa9/>.
50. Порядок відкриття та закриття рахунків у національній валюті в органах Державного казначейства України : затверджений наказом Державного казначейства України від 02.12.2002 р. № 221. *Офіц. вісн. України*. 2002. № 51. 2344 с.
51. Притика Д. М. Правові засади організації і діяльності господарської юрисдикції та шляхи їх удосконалення. Київ : Вид. Дім «Ін Юре». 2003. 328 с.
52. Про Концепцію вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів : Указ Президента України від 10.05.2006 р. № 361/2006. *Уряд. кур'єр (Орієнтир)*. 2006. № 95. С. 1–8.
53. Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій : постанова Кабінету Міністрів України від 12.03.2005 р. № 179 // *Офіц. вісн. України*. 2005. № 11. С. 522.

54. Проблеми підвищення ефективності судової системи : дис. д. юрид. наук :12.00.10. / Л. М. Москвич. Харків, 2011. 485 с.
55. Прокопенко Л. Л. Європейські підходи до підвищення кваліфікації державних службовців/ *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. 2012. Вип. 3 (14). С. 160–165.
56. Ремєскова Ю. О. Установчі функції Президента України стосовно судової влади. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, № 945, серія: «ПРАВО»*. 2011. №9. С. 351–357.
57. Розвиток лідерства : навч. посіб. / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть та ін. ; за ред. І. Ібрагімової. Київ : Проект “Реформа упр. персоналом на держ. службі”, 2012. 400 с.
58. Сергієнко В. КАДРОВА ПОЛІТИКА В СУДІ: сучасний досвід. Київ : ПП «Р.К.Майстер–принт». 2012. 368 с.
59. Сердюк В.В. Юрисдикція судів України за спеціалізацією: Автореферат дис. канд. юрид. наук: 12.00.10. Київ, 2003. 22 с.
60. Серьогін С. М. Формування якостей керівника в державному управлінні. *Вісн. НАДУ*. – 2003. Вип. 3. С. 137–147.
61. Соколова Т. А. Підвищення ролі кадрових служб у процесі реалізації кар’єрного потенціалу державних службовців в Україні. *Економіка та держава* : наук.–практ. журнал. №3. 2011. С. 143–146
62. Стельмащук Л. С. Організаційно–правові засади відкритості державної служби: монографія. Івано–Франківськ : ІФНТУНГ. 2015. 296 с.
63. Судебное управление : учеб. пособие / Э. Я. Стумбина. Рига : Ред.–издат.отдел ЛГУим. П. Стучки, 1973. 30 с.
64. Судова реформа в Україні: стан і перспективи : навч. посіб. / В.Ф. Бойко; Київ : МАУП, 2004. 176 с. 189
65. Судове адміністрування : навчальна програма дистанційного курсу Київ, 2016. 330 с. URL : http://www.fair.org.ua/content/library_doc/curriculum_court_adm_online.pdf.

66. Судове управління в Україні: теоретичні основи і правове регулювання : монографія / А. А. Стрижак; Ужгород : Патент, 2004. 120 с.
67. Судові системи країн світу : навч. посіб. : у 3 кн. / В. І. Шишкін; Київ : Юрінком Інтер, 2001. Кн. 2. 336 с.
68. Сурай І. Г. Необхідність формування компетентностей щодо управління персоналом в управлінських кадрів державної служби. *Демократичне врядування: наука, освіта і практика : матеріали наук.–практ. конф. за між нар. участю, київ, 29 травня 2009 р.:у 4 ч. Ч. 2.* Київ: Вид–во НАДУ. 2009. С58–60.
69. Сучасне управління в суді : навч.–практ.посіб. / відповідальні редактори: професор І.П.Голосніченко(Україна), професор Пітер Г.Соломон молодший (Канада); Київ : Юрінком Інтер, 2010. 528 с.
70. Типове положення про апарат місцевого, апеляційного судів, затверджене наказом Державної судової адміністрації України від 28.09.2012 № 115, погодженим рішенням Ради суддів України від 21.09.2012 № 54 (зі змінами). URL : <http://consultant.parus.ua/?doc=09ETIFE389&abz=GJCQZ> ; (Електронний ресурс) Режим доступу: <http://dsa.court.gov.ua/dsa/14/N1152012/>
71. Указ Президента України від 10 травня 2006 року № 361/2006 «Про концепцію вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів». URL : <http://court.gov.ua>
72. Философия : учебник / П. В. Алексеев, А. В. Панин; Москва : ТК Велби, Издательство Проспект, 2003. 608 с.
73. Философские проблемы социально-гуманитарных наук (формирование, особенности и методология социального познания) : учеб. пособие для асп. / В. П. Кохановский. Ростов на Дону : Феникс. 2005. 320 с.
74. Щодо правового статусу та основних повноважень керівників апаратів судів: лист ДСА України від 19.08.2010 р. URL : http://court.gov.ua/organy_samovrjaduvannja/2313133ds564/.

75. Borkenhagen / Bruns–Kloss / Memminger / Stein (ed.), Die deutschen Lander in Europa, 1992, p. 183 ; Knemeyer, Europa der Regionen – Europa der Kommunen, 1994.