

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота магістра

на тему:

**«Система управління персоналом організації та шляхи її
вдосконалення»**

Виконав: здобувач вищої освіти групи М 22-1зм
спеціальності 073 «Менеджмент»,
доктор філософії в галузі права
Букіна Лілія Євгенівна

Керівник: д.е.н., проф. **Петруня Ю.Є.**

АНОТАЦІЯ

Букіна Л.Є. Система управління персоналом організації та шляхи її вдосконалення.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024 р.

Метою роботи є з'ясування сутності та висвітлення особливостей функціонування системи управління персоналом організації, а також формулювання обґрунтованих пропозицій щодо її удосконалення. Реалізація вказаної мети дослідження передбачає вирішення таких завдань: з'ясувати сутність та визначити характерні риси системи управління персоналом організації; охарактеризувати основні елементи системи управління персоналом організації; виявити особливості формування системи управління персоналом в судових органах; визначити характерні риси та основні напрями загальної системи управління судами в Україні; провести аналіз основних елементів системи управління персоналом суду; здійснити оцінку діяльності суду та ефективності існуючої системи управління персоналом; розробити шляхи удосконалення системи управління персоналу суду в сучасних умовах.

Предметом дослідження роботи виступають управлінсько-організаційні відносини функціонування організації. Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом, її оцінка та розвиток.

Кваліфікаційну роботу магістра виконано на матеріалах Дніпропетровського окружного адміністративного суду, на базі якого проходила переддипломна практика магістра.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку бібліографічних посилань. Робота викладена на 58 сторінках тексту, містить 11 рисунків та 5 таблиць. Список бібліографічних посилань містить 56 найменувань.

Ключові слова: персонал, система управління персоналом, методи управління, суд, апарат суду, відбір персоналу, розвиток персоналу, корпоративна культура.

ANNOTATION

Bukina L.Ye. The organization's personnel management system and ways to improve it.

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 "Management" - University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The aim of the study is to clarify the essence and highlight the features of the organization's personnel management system, and also to formulate reasonable proposals for its improvement. The realization of this research objective involves solving the following tasks: to clarify the essence and define the characteristic features of the organization's HRM system; to characterize the main elements of the organization's HRM system; to identify the peculiarities of formation of the HRM system in the judiciary; to define the characteristic features and main directions of the general court management system in Ukraine; to analyze the main elements of the court's HRM system; to assess the court's activities and the effectiveness of the existing system.

The subject of the study is the managerial and organizational relations of the organization's functioning. The object of research is the personnel management system, its evaluation and improvement.

The master's qualification work is based on the materials of the Dnipropetrovs'k District Administrative Court, on the basis of which the master's undergraduate practice was held.

The qualification work consists of an introduction, three main sections, conclusions, and a list of bibliographic references. The work is set out on 58 pages of text, contains 11 figures and 5 tables. The list of bibliographic references includes 56 items.

Key words: Keywords: personnel, personnel management system, management methods, court, court apparatus, personnel selection, personnel development, corporate culture.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Система управління персоналом: сутність та характерні риси.....	6
1.2. Основні елементи системи управління персоналом організації.....	13
1.3. Особливості побудови системи управління персоналом в судових органах	19
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУДОВИХ ОРГАНАХ	24
2.1. Загальна характеристика системи управління судовими органами в Україні.....	24
2.2. Аналіз основних елементів системи управління персоналом апарату суду.....	29
2.3. Оцінка ефективності діяльності Дніпропетровського окружного адміністративного суду	36
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУДІ.....	44
3.1. Удосконалення процесів відбору, оцінки та розвитку персоналу апарату суду.....	44
3.2. Організаційна культура як запорука ефективності функціонування суду.....	50
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	58

ВСТУП

Управління персоналом є особливою сферою та напрямом управлінської діяльності, в основі якого знаходяться професійні можливості людини. Людина є основою будь-якої діяльності, а особливо це стосується діяльності органів державної влади, де працівник окрім своїх безпосередніх професійних можливостей наділяється державою певними додатковими функціями та діє від її імені. Тому побудова ефективної системи управління персоналом в таких органах є вкрай важливим та актуальним на сьогодні питанням.

Особливістю формування системи управління персоналом в окремих органах державної влади в Україні є те, що сама загальна система управління такими органами знаходиться в стадії перманентних трансформацій та реформувань, що ускладнює діяльність управлінців в таких органах. Слід зазначити, що трансформації в системі органів судової влади за останні були спрямовані загалом на побудову загальної системи судоустрою, при цьому питання побудови внутрішньої ефективної системи управління персоналом, яка б передбачала як пошук, добір, прийом, просування, розвиток та мотивацію персоналу судів, залишалася невирішеною. Тому сьогодні уже назрів час саме для побудови ефективних систем управління персоналом у судах, беручи до уваги і зарубіжний досвід, і особливості вітчизняної практики менеджменту. Тому якісний відбір кандидатів, сприяння професійного розвитку персоналу, встановлення гідного рівня оплати праці повинні стати одними з найефективніших засобів підвищення результатів функціонування судів і як звичайної організації, так і інституту держави.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, щоб на основі аналізу теоретичних підходів та чинного законодавства України з'ясувати сутність та висвітлити особливості функціонування системи управління персоналом організації, а також сформулювати обґрунтовані пропозиції щодо її удосконалення.

Реалізація вказаної мети дослідження передбачає вирішення таких

завдань:

- з'ясувати сутність та визначити характерні риси системи управління персоналом організації;
- охарактеризувати основні елементи системи управління персоналом організації;
- виявити особливості формування системи управління персоналом в судових органах;
- визначити характерні риси та основні напрями загальної системи управління судами в Україні;
- провести аналіз основних елементів системи управління персоналом суду;
- здійснити оцінку діяльності суду та ефективності існуючої системи управління персоналом;
- розробити шляхи удосконалення системи управління персоналу суду в сучасних умовах.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи магістра виступають управлінсько-організаційні відносини функціонування організації.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом, її оцінка та розвиток.

Кваліфікаційну роботу магістра виконано на матеріалах Дніпропетровського окружного адміністративного суду, на базі якого проходила переддипломна практика магістра.

Методологічною основою кваліфікаційної роботи стали: метод діалектичного матеріалізму, який дозволив дослідити і проаналізувати загальні особливості та характеристики системи управління персоналом; логіко-семантичний та монографічний методи стали у нагоді при здійсненні аналізу основних теоретичних понять дослідження; методи аналізу предмета, дедуктивний та індуктивний методи дозволили виявити та розкрити особливості системи управління персоналу організації.

Емпіричною базою дослідження стала статистична та фінансова звітність

Дніпропетровського окружного адміністративного суду, судова статистика, інформація офіційних електронних ресурсів органів державної влади. Також в процесі підготовки кваліфікаційної роботи магістра використано особистий практичний досвід здобувача.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку бібліографічних посилань. Робота викладена на 58 сторінках тексту, містить 11 рисунків та 5 таблиць. Список бібліографічних посилань містить 56 найменувань.

Окремі положення роботи доповідались на XIII Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Молоді вчені 2023 – від теорії до практики» на тему «До питання законності рішень суб'єктів владних повноважень та їх використання в управлінській діяльності».

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Система управління персоналом: сутність та характерні риси

Персонал є ключовим елементом будь-якої організації, який є рушійною силою її функціонування та одночасно є об'єктом впливу з боку керівництва. Такий суб'єктно-об'єктний статус персоналу породжує в організації цілий комплекс відносин, які формують собою певну систему. Жодна організація ні в минулому, ні в майбутньому не може існувати без персоналу. В рамках виконання кваліфікаційної роботи ми будемо розглядати персонал як певний актив організації, який забезпечує її діяльність та розвиток. Персонал характеризується тим, що він є основним складом кваліфікованих робітників підприємства, фірми, організації, які мають професійну здатність до праці (спеціальну підготовку) [35]. Довкола організації та її персоналу відбуваються стрімкі зміни, що вимагають відповідних реакцій та підлаштування під такі зміни. Українські підприємства та організації на фоні глобалізації та активного становлення цифровізації зіткнулися ще з однією величезною загрозою – це функціонування в умовах воєнного стану, що зумовлює необхідність перегляду існуючих підходів до управління персоналом та й системи управління персоналом загалом.

Систему управління персоналом можна розглядати як певну взаємодію двох базових підсистем, а саме керуючої та керованої систем. Керуюча система, як суб'єкт управління, може бути представлена сукупністю органів управління та управлінського персоналу з певними повноваженнями, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Керуюча система представлена, як правило, лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних та організаційних заходів щодо відтворення та використання персоналу. Така підсистема може змінюватись під впливом організуючих та дезорганізуючих

факторів. Керована система (об'єкт управління) – це система соціально-економічних відносин щодо процесу відтворення й використання персоналу [51, с. 83]. Взаємодія зазначених підсистем відбувається на основі певного механізму, що складається із сукупності відносин, форм та методів впливу керуючої підсистеми на керувану підсистему. Такий вплив відбувається через процеси формування, розподілу, використання, руху та розвитку персоналу організації.

Ґрунтуючись на базових підходах до управління персоналом в менеджменті, не можна обмежуватись тільки виділення двох підсистем в загальній системі управління. Систему управління персоналом необхідно розглядати, виходячи із основних функцій та завдань управління персоналом, серед яких можна виділити наступні: безпосереднє функціонування організації та можливість досягнення нею певних функцій; підбір та забезпечення організації відповідним кваліфікованим персоналом; розвиток, стимулювання та мотивація персоналу; оцінка персоналу тощо. Безперечно, що кожна організація є унікальною, тому і побудова відповідної системи управління персоналом буде залежати від низки чинників, серед яких розмір такої організації та наявність відповідних ресурсів для формування системи управління персоналом. Так, можна стверджувати, що чим меншою є організація та її фінансові можливості, тим простішою буде система управління персоналом. Така система буде характеризуватися тим, що вона буде складатися з невеликої кількості підсистем з покладанням на них виконання споріднених функцій. У великих та потужних організаціях відповідальність за виконання окремих функцій з управління персоналом покладається на окремі структурні підрозділи, що забезпечує підвищення ефективності функціонування всієї системи управління персоналом.

З точки зору системного підходу організація та її складові елементи є системами відкритого типу, тому і система управління персоналу підпадає під дію та вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організації, які трансформують саму цю систему. Таким чином, система управління

персоналом не є стабільною та незмінною, а постійно трансформується та удосконалюється. Тому єдиних підходів до побудови системи управління персоналу по суті не існує, а вона є унікальною для кожної організації. При цьому, така система повинна відповідати загальноприйнятим принципам управління, зокрема: єдність, загальність, ефективність тощо.

Устіловська А.С. пропонує систему управління персоналом розглядати через призму впливу керівництва організації на своїх підлеглих. На думку автора, система управління персоналом являє собою сукупність методів, принципів, стадій та інструментів управління персоналом спрямованих на використання його у процесі роботи підприємства, як один з основних ресурсів, задля задоволення потреб працівників та цілей підприємства [48, с. 91]. Узагальнивши та опрацювавши підходи автора до визначення системи управління персоналом, останню можна представити у вигляді наступної схеми (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складові системи управління персоналом організації (розроблено автором самостійно на основі [48, с. 92-96])

Тесленко В.В., виходячи з трьох головних підходів до управління організацією (економічного, органічного та гуманістичного), пропонує

розглядати систему управління персоналом через призму стратегії організації. Управління людськими ресурсами (забезпечення необхідної кваліфікації й мотивації) полягає в правильному підборі та збереженні необхідного для організації персоналу, його якісному професійному навчанні й розвитку та об'єктивного оцінювання керівництвом кожного співробітника (з точки зору реалізації цілей організації) [43, с.6-7]. Тому автором виділяються такі елементи системи управління персоналом, як: підбір персоналу, розвиток і підготовка персоналу, оцінювання персоналу та винагорода персоналу. Механізм управління персоналом реалізується через здатність (потенціал) персоналу, виробничу поведінку та мотивацію персоналу в досягненні стратегічних цілей організації. Автор також наголошує на обов'язковості дотримання певних принципів для функціонування системи управління персоналом, серед яких:

- 1) зумовленості функцій управління персоналом цілям виробництва;
- 2) первинності функцій управління персоналом;
- 3) економічності;
- 4) прогресивності;
- 5) комплексності;
- 6) оперативності;
- 7) узгодженості;
- 8) багатоаспектності [43, с. 8].

Отже, бачимо подібний до попереднього підхід, за якого система управління персоналом розглядається як сукупність інструментів, методів та принципів.

Інша група вчених розглядають процес управління персоналом як складну цілісну систему, що охоплює кілька взаємопов'язаних і взаємодіючих підсистем: підсистема формування якісного та кількісного складу персоналу підприємства відповідно до стратегії підприємства, підсистема використання (орієнтована на ефективну реалізацію професійних, інтелектуальних, творчих, підприємницьких здібностей працівників підприємства та на досягнення кінцевих цілей) та підсистема розвитку людських ресурсів організації (орієнтована на підвищення компетенцій працівників відповідно до завдань стратегічного розвитку організації) [3, с. 10]. Однак поза увагою науковців залишилися методи, принципи та інструменти управління персоналом, які, на наш погляд, все-таки є невід'ємною частиною будь-якої системи управління персоналом.

Рарок О.В. наголошує на необхідності організацій до адаптації до умов ринку, що постійно розвивається та трансформується, та відповідного переходу від традиційної системи управління персоналом до концепції системи сучасного управління персоналом. Порівняльний аналіз основних елементів запропонованих концепцій побудови систем управління персоналом представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика традиційної системи та системи сучасного управління персоналом організації*

Елемент	Традиційна система управління персоналом	Система сучасного управління персоналом
Загальна мета	Вирішення оперативних задач	Орієнтація на стратегічні цілі
Відношення до зовнішнього середовища	Забезпечення стабільності	Адаптація системи до змін зовнішнього середовища
Орієнтація системи	Організаційний імператив	Людський фактор
Ключовий елемент системи	Організаційна структура організації	Персонал організації
Спеціалізація та кооперація	Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
Контроль	Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	Самоконтроль та самодисципліна
Управлінські зв'язки та комунікації	Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
Стимулювання та мотивація	Низька зацікавленість працівника організації в її успіху	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
Взаємодія між персоналом	Конкуренція та «політичні ігри»	Співробітництво та взаємодопомога
Ризик	Низька схильність до ризику	Орієнтація на інновації та пов'язана з цим схильність до ризику

*складено автором на основі [32, с. 330]

Виходячи із зазначених ознак, можна зробити висновок про те, що головною метою системи управління персоналом організації є забезпечення

відповідних якісних та кількісних характеристик персоналу відповідно до її цілей.

Як нами уже зазначалося, система управління персоналом є динамічною та видозмінюється як певна реакція на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Базуючись на теоретичних підходах до питання еволюції концепцій управління персоналом, можна виділити наступні етапи формування відповідних систем управління персоналом. Так, в основі першого етапу становлення системи управління персоналом закладено концепцію використання трудових ресурсів (*labor resources use*), що базується на технократичному підході, за якого працівник розглядався без врахування його особистісних якісних характеристик, як певний додаток до обладнання. В подальшому система управління персоналом розвивалася в рамках концепції управління персоналом (*personnel management*), в якій управління працівником здійснювалось адміністративними методами, спираючись на займану посаду. Наступною концепцією формування системи управління персоналом є концепція школи людських відносин з домінуванням гуманістичного технократизму, що передбачав формування у персоналу відчуття про те, що персонал є необхідним, потрібним та корисним для організації. При цьому така необхідність, потрібність та корисність були диференційованими залежно від посади. В подальшому дана концепція трансформувалася у концепцію управління людськими ресурсами (*HR – human resource*), де людина стає центральним елементом виробництва, його виробничим ресурсом та соціальною основою. Наприкінці ХХ століття відбувся цілковитий перехід до гуманістичних концепцій (концепція людського капіталу), де кожен працівник володіє певним набором якісних характеристик, що формують його капітал у процесі виробництва та який здатний накопичуватись [20, с. 141].

Так, наприклад, більшість сучасних підходів до управління персоналом якраз базуються на концепції саме людського капіталу. Відповідне підтвердження знаходимо у статті Гурської І.С. та Герчанівської С.В., які визначають систему управління персоналом через забезпечення надбання,

отримання та акумулювання знань працівниками та підгрунтам для їх професійної реалізації. Вона формує передумови для впровадження інноваційної діяльності, адже знання працівників перетворюються у власний інтелектуальний капітал підприємства [13, с. 72]. Домінування такого підходу свідчить, що працівник та його знання визначаються найбільш важливими елементами сучасної організації.

Разом з тим, домінантною залишається й орієнтація на взаємо узгодженість системи персоналу та стратегічних цілей організації. За таких умов спрямованість управління персоналом на реалізацію стратегічних цілей підприємства забезпечується через використання холістичного підходу, що передбачає надання переваги залученню усіх учасників до розроблення та реалізації управлінських рішень; відсутність потреби деталізації системи, а сприйняття її цілісною попри будь-який рівень складності та наявності відмінностей в окремих складниках; підтримання зворотного зв'язку; зменшення відстані у взаємовідносинах між управлінським персоналом та іншими групами працівників підприємства; децентралізація; врахування впливу чинників макро- та мікросередовища. Холістичне управління персоналом забезпечує орієнтацію системи управління персоналом на відповідну стратегію підприємства, можливість адаптації системи до змін у зовнішньому середовищі, розвиток горизонтальних зв'язків, що забезпечують ефективну взаємодію працівників і підрозділів; співробітництво [16].

Узагальнюючи підходи до визначення сутності системи управління персоналом, останню можна представити як дев'ять основних підсистем системи управління персоналом підприємства: С1 – підсистема аналізу та планування персоналу; С2 – підсистема найму та обліку персоналу; С3 – підсистема мотивації персоналу; С4 – підсистема оцінки персоналу; С5 – підсистема управління розвитком персоналу; С6 – підсистема створення умов праці; С7 – підсистема інформаційного забезпечення системи управління

персоналом; С8 – підсистема розвитку організаційної структури управління; С9 – підсистема правового забезпечення [44, с. 46-47].

Таким чином, нами було розглянуто як еволюцію підходів до трактування системи управління персоналом, так і основні сучасні підходи, що базуються на концепції людського капіталу та орієнтації на стратегію організації під впливом зовнішнього та внутрішнього її середовища. Система управління персоналом є невід’ємною частиною загальної системи управління організації, повинна відповідати її стратегічним цілям та орієнтуватися на них, та одночасно формує власні підсистеми інститутів та відносин в процесі управлінської діяльності.

1.2. Основні елементи системи управління персоналом організації

Як нами уже зазначалось система управління персоналом є доволі складною та обширною. Тому в рамках даного дослідження ми використовуємо підхід авторів монографії «Трансформація системи управління персоналом підприємств», які наголошують, що зазвичай система управління персоналом на підприємствах у залежності від розмірів і потужностей виробництва передбачає наявність управлінського (координаційного) елемента – відділу з управління персоналом або відповідальної особи (менеджера з персоналу, лінійного керівника), сформованого переліку цілей, функцій (кадрової політики), оптимізуючих інструментів, методів і технологій реалізації запланованих заходів, інформаційно-комунікаційної системи, критеріїв та методик оцінки ефективності діяльності як персоналу, так і технологій, які застосовуються для досягнення цієї ефективності у розрізі результатів (доходів) підприємства [5, с. 36]. Як ми бачимо, такий підхід є узагальнюючим (щодо розглянутих нами у попередньому підрозділі роботи підходів) та виділяє окремо певний управлінський елемент, навколо якого відбуваються усі процеси та формуються відносини щодо управління персоналом.

Ключовим, на наш погляд, елементом системи управління персоналом є саме методи управління персоналом. Під методом управління персоналом прийнято розуміти певний спосіб впливу на персонал з метою здійснення координації його діяльності в процесі функціонування організації. Тобто, за допомогою методів управління персоналом реалізуються головні завдання всієї галузі управління персоналом – пошук найбільш ефективних інструментів впливу на персонал підприємства для розкриття потенціалу співробітників і, відповідно, для досягнення цілей організації [38].

На сьогодні більшість вчених виділяють три основних групи методів управління персоналом, виходячи з їх змісту та спрямованості: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Нами ж, як це показано на рис. 1.1 кваліфікаційної роботи, пропонується виділити 4 групи методів, виділивши з поміж адміністративних, а як ще прийнято їх називати організаційно-адміністративними методами, окрему групу – організаційних методів. В основу організаційних методів управління персоналом нами пропонується покласти корпоративну культуру, яка сформувалася в організації. Як зазначають у своєму дослідженні Амеліна С.М. та Кубіцький С.О., сьогодні у світі з'явилась тенденція розглядати взаємозв'язок успішної діяльності компанії та її корпоративної культури, яка полягає у формуванні певного стилю управління організацією та проявляється через певні символи і знаки (мова, ритуали, одяг, звертання), норми і стандарти (ідеологія, лінії поведінки, заборони), базові сприйняття (ставлення до навколишнього середовища, сприйняття істинності, сприйняття часу, сутність людини, соціальні відносини, сутність людських дій) [2, с. 62-64]. Відтак, корпоративна культура впливає на формування системи управління персоналом, а саме на підбір та розподіл персоналу, внутрішньо-організаційну соціалізацію персоналу та базове навчання основним цінностям організації, побудову системи мотивації персоналу тощо. Чим більш сформованою та сталою є корпоративна культура організації, тим більший вплив вона буде здійснювати на систему управління персоналом.

У розгорнутому вигляді систему методів управління персоналом організації представлено на рис. 1.2.

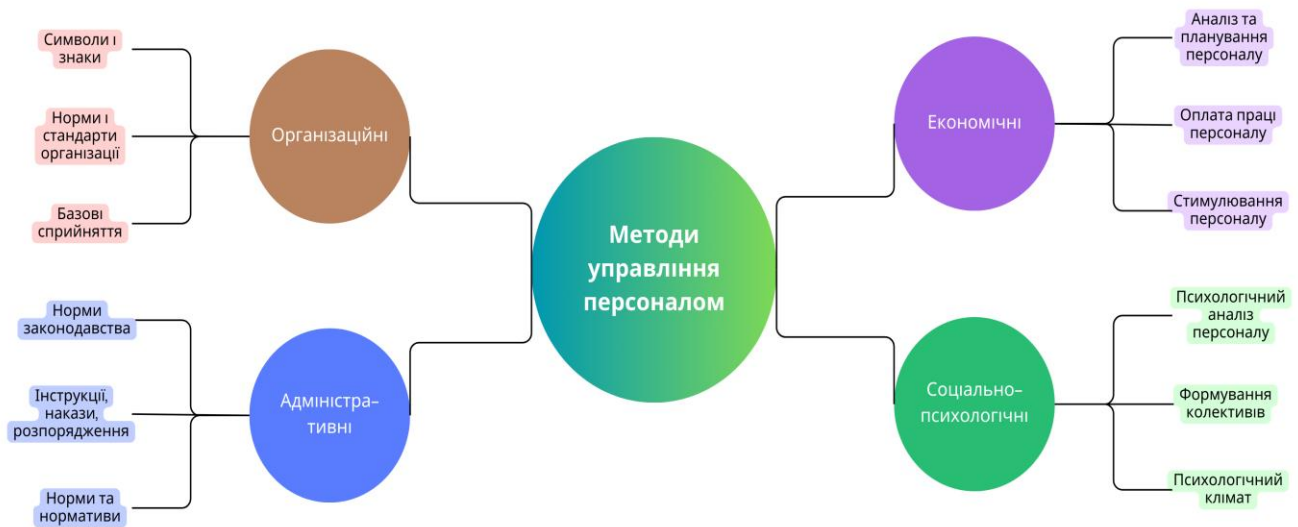


Рис. 1.2. Система методів управління персоналом організації
(авторська розробка)

Якщо узагальнено описати кожен із груп методів, то ми отримаємо наступні їх характеристики. Так, організаційні методи покликані сформувати певні елементи корпоративної культури, які будуть пронизувати і використовуватися в процесі управління організацією в цілому та в процесі використання інших груп методів управління персоналом. Вони по суті є синергією усіх інших методів управління персоналом, вбираючи в себе їх силу та можливість. Адміністративні методи є методами прямої дії та обов'язковими до виконання. Вони формують управлінську дисципліну в організації. Економічні методи передбачають формування системи важелів впливу на персонал через створення сприятливих економічних передумов його праці в організації, спонукаючи персонал до певних дій. Соціально-психологічні методи повинні створити в організації сприятливу і соціальну, і психологічну атмосферу, яка буде сприяти організації досягати своїх цілей та згладжувати різноманітні конфлікти, що будуть виникати в процесі функціонування організації. Таким чином, вдале поєднання усіх чотирьох груп методів

управління персоналом забезпечить ефективне функціонування організації та дасть можливість досягнути своєї мети функціонування.

Хочемо навести думку Гурської І.С. та Герчанівської С.В., які стверджують, що при впровадженні в організаціях ефективної системи управління персоналом необхідно впроваджувати заходи, які базуватимуться на системному аналізі стану об'єкта управління [13, с. 74]. Таким чином, перелічені нами групи методів повинні використовуватися системно, взаємодоповнюючи та взаємопосилюючи один одного.

Кожна група методів управління персоналом передбачає використання в процесі управлінської діяльності різноманітних інструментів. При цьому, конкретні інструменти можуть застосовуватися в рамках двох та більше методів управління, а не виключно бути притаманними тільки якомусь окремому методу. В рамках даної кваліфікаційної роботи ми хочемо більш детально розглянути корпоративну культуру організації, як окремий інструмент побудови системи управління персоналом. На наш погляд, реалізація зазначених нами методів управління персоналом в організації призведе до формування корпоративної культури організації (формальних та неформальних правил поведінки), що буде відрізняти одну організацію від іншої.

Амеліна С.М. та Кубіцький С.О. виділяють три цілі корпоративної культури організації: 1) інтеграція (нові співробітники та ті працівники, які вже не є новими для цієї компанії, повинні ідентифікуватися з компанією); 2) мотивація (віддані співробітники демонструють більшу мотивацію, що позитивно впливає на виробництво та ефективність роботи); 3) координація (спільні цінності та цілі сприяють кращій співпраці та підтримці щодо пошуку рішень) [2, с. 64].

Слід мати на увазі, що залежно від ступеня відкритості корпоративної культури, буде залежати і ступінь ефективності системи управління персоналом. Це, перш за все, пов'язано із ступенем залученості персоналу до прийняття управлінських рішень. Ми пропонуємо виділяти три рівні відкритості корпоративної культури організації: відносно закрита, помірно

відкрита та повністю відкрита. Безперечно, що неможливо чітко встановити межі відкритості та класифікувати за цією ознакою організації. Але, природньо є закриті організації, що відстоюють свої комерційні таємниці або працюють в специфічних сферах (органи державної влади, військові структури тощо). Хоча більшість сучасних організацій тяжіють до відкритості та залучення як своїх клієнтів, так і конкурентів у процеси своєї діяльності. Вплив ступеня відкритості корпоративної культури на систему управління персоналом організації представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Вплив відкритості корпоративної культури організації
на її систему управління персоналом

Елементи системи управління	Тип корпоративної культури		
	відносно закрита	помірно відкрита	повністю відкрита
Елементи культури	проголошуються	повідомляються	приймаються разом
Інформація	символ статусу	товар	загальнодоступна
Мотивація	маніпулятивна	орієнтована на потреби персоналу	спрямована на ідентифікацію
Рішення	подаються зверху	частково делегуються	приймаються на рівні співробітників
Помилки	притаманні тільки персоналу	визнаються керівництвом	допускаються
Конфлікти	небажані	долаються	є основою для оновлень
Контроль	здійснюється зверху	частково делегується	самоконтроль
Стиль керівництва	авторитарний	кооперативний	ситуативний
Керівник	має необмежені повноваження	вирішує проблеми, приймає рішення	займається стратегічними змінами

Складено на основі джерела [2, с. 64]

Таким чином, сформована корпоративна культура організації є інтеграційною характеристикою системи управління персоналу. Безперечно, що вона може також видозмінюватися в процесі функціонування організації. Однак, можна стверджувати, що наявність корпоративної культури є свідченням наявності в організації ефективної системи управління персоналом.

Слід зазначити, що важливе значення у побудові системи управління персоналом мають стадії розвитку цієї системи – формування, використання, стабілізація. На кожній з цих стадій будуть домінувати ті чи інші методи та інструменти управління. При цьому, на практиці прослідковується тенденція, що на стадії формування системи управління персоналом домінують більше економічні та соціально-психологічні методи, що мають на меті залучити якомога кращий персонал до організації. Винятком хіба що можуть слугувати державні органи та підприємства, до адміністративні методи управління є домінуючими на усіх етапах їх функціонування. Однак протягом свого функціонування організації все більше вдаються до застосування організаційних та адміністративних методів та інструментів управління.

Події останніх років, а саме діяльність організацій в умовах пандемії COVID-19 та в умовах воєнного стану в Україні, знайшли своє відображення на трансформації системи управління персоналом. Більшість організацій активно почали практикувати дистанційну форму роботи, що передбачає і необхідність до переходу і до дистанційного управління персоналом. Так, для прикладу, Череп О., Калюжна Ю. та Михайліченко Л. виділяють наступні способи дистанційного управління персоналом в умовах війни:

- використання онлайн-комунікаційних інструментів: таких як електронна пошта, чат-боти, відеоконференції та інші онлайн інструменти, щоб забезпечити зв'язок з персоналом, обмінюватися інформацією та вести віддалену роботу;

- використання хмарних сервісів та інструментів: для забезпечення безпечного доступу до даних та документів, що дозволяє працювати віддалено із будь-якої точки світу;

– віддалена організація робочих процесів: використання онлайн-інструментів для планування та організації робочих процесів, встановлення термінів та контролю виконання завдань, дистанційного керування проектами та інші рішення, які можуть бути реалізовані віддалено;

– використання онлайн-навчання: для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації співробітників, яке може бути проведено віддалено за допомогою спеціальних платформ;

– розробка механізмів контролю та звітності: для відстеження роботи персоналу віддалено та забезпечення взаємодії між управлінням та співробітниками [51].

На цьому ж наголошують і Потьомкіна О.В. та Гордійчук А.І., стверджуючи, що така організація праці змусила управлінський контур організацій кардинально змінити підходи до управління персоналом, починаючи від постановки завдань і виробничих планів і закінчуючи формуванням нових систем контролю за якістю виконання робіт персоналом за таких умов здійснення ним своїх функцій [30, с. 221]. За таких умов, система управління персоналом повинна акцентувати свою головну увагу на контролі за персоналом та виконуваними завданнями, а на їх моніторингу. Тобто моніторинг повинен слугувати додатковим інструментом управління, який у умовах стресу повинен підтримувати працівника та допомогти йому. Підвищується також і роль соціально-психологічних методів управління персоналом.

Таким чином, нами з'ясовано сутність системи управління персоналом організації та визначено основні її характерні риси, що мають вплив на ефективність діяльності такої організації.

1.3. Особливості побудови системи управління персоналом в судових органах

Одні вчені, зокрема Матвєєв П.М. та Мосумова А.К. вказують, що

особливих відмінностей від функціональних процесів управління персоналом в публічних організаціях порівняно з приватним сектором не має, оскільки і перші, і другі характеризуються спільними елементами, а саме аналіз кадрових процесів та їх планування; підбір та відбір персоналу; адаптація персоналу; оцінювання та контроль дій персоналу, мотивація та стимулювання персоналу, розвиток персоналу, підвищення його професійно-кваліфікаційного рівня; трудові відносини, якість життя, умови праці; вивільнення персоналу [24, с. 87-89]. Сабадош Г.О. пропонує розглядати судовий кадровий менеджмент через класичні функції управління: планування, організація, робота з кадрами, керівництво, контроль [36]. В той же час інші вчені, зокрема Рарок О.В., зазначають, що приватні організації мають більше можливостей і ресурсів для стимулювання своїх співробітників до продуктивнішої праці, ніж державні організації. Хоча в комерційних структурах співробітники менш захищені, ніж в державних [32, с. 329].

Ми ж будемо виходити з позиції, що різниця у побудові системи управління персоналом в органах публічної влади та у приватному секторі все-таки існує. Якщо у теоретичних підходах така різниця є мінімальною, то на практиці вона є суттєвою, навіть виходячи з конституційних положень, що органи держави та державні службовці повинні діяти у спосіб, визначений законом, в той час як приватний сектор може діяти на власний розсуд та у спосіб, що не заборонений законом. Більше того, навіть в самій системі органів публічної влади існує диференціація підходів до побудови системи управління персоналом залежно від гілки влади, статусу органу тощо. Особливо це стосується питань відбору персоналу, просування по службі, заохоченні тощо. Як зазначають Дацій О.І. та Авербух Г.М. у своєму дослідженні, в Україні сформовані конституційні основи державної служби як механізму управління, який відрізняється від того, котрий діяв у попередні періоди управлінської практики та характеризується [15, с. 73]. Оліфіренко Л.Д. вказує, що кадровий менеджмент суду, як складний, багатосторонній та специфічний аспект судової влади, ґрунтується на основоположних принципах державного управління,

закладених у нормах адміністративного права, зокрема, принципах єдності та оперативної самостійності у прийнятті рішень, відповідальності за їх результати [27, с. 177].

Шевченко А.В. визначила наступні ознаки, які притаманні принципам кадрового забезпечення судів: 1) є керівними ідеями, беззаперечними вимогами, засадами, на яких базується кадрова робота судів; 2) обумовлені об'єктивним розвитком суспільних відносин, тобто залежать від реально існуючих політичних, економічних, ідеологічних відносин, що склалися у суспільстві та впливають на роботу державних органів взагалі та роботу органів суду зокрема; 3) закріплені в нормативно-правових актах, тобто набувають значення загальних правил поведінки, які мають загальнообов'язковий, владний характер; 4) відображають сутність кадрового забезпечення суду демократичної держави; 5) визначають форми й методи кадрового забезпечення судів для досягнення ефективної роботи органів суду; 6) їх мета – реалізація судовими органами функцій із здійснення правосуддя, захисту прав і свобод людини і громадянина [53, с. 31]. Автор таким чином підтверджує нашу тезу про відмінність системи управління персоналом судових органів від інших подібних систем.

Процес здійснення судами правосуддя складається із таких підсистем, як: управління судом, управління судовою системою, управління судовими справами, що функціонують на окремих рівнях системи прийняття рішень. Підсистема «управління судом» передбачає управління усіма питаннями, що виникають у суді та впливають на ефективну роботу із судовими справами, але не стосуються розгляду конкретної справи по суті, оскільки такий розгляд регулюється принципами суддівської незалежності. Мається на увазі менеджмент питань, тобто організація діяльності суду, яка не стосується жодної конкретної судової справи [1, с. 6]. Таким чином, система управління персоналом суду є невід'ємною складовою підсистеми управління судом у системі здійснення правосуддя.

Відповідно до норм чинного законодавства, зокрема Закону України «Про

судоустрій і статус суддів», основним органом, що здійснює управління в судах, є Державна судова адміністрація, яка здійснює організаційне та фінансове забезпечення діяльності органів судової влади. До повноважень відповідного органу передано забезпечення належних умов діяльності судів, вивчення кадрових питань апарату судів, забезпечення необхідних умов для підвищення кваліфікації працівників апарату судів тощо [32]. Отже, ми бачимо, що законодавством чітко визначені повноваження Державної судової адміністрації в частині управління персоналом судів.

Ключовим елементом системи управління в суді є управління персоналом суду. Крім загальноприйнятих засад управління персоналом, у випадку управління персоналом судів діють особливості, пов'язані з правовим статусом суддів. Поширеним є підхід, що судді, не будучи державними службовцями, не належать до категорій апарату та персоналу судів. Натомість апарат суду визначається допоміжним інститутом органу, що здійснює правосуддя [42, с. 164]. Правовий статус працівників апарату суду визначається Законом України «Про державну службу», за винятком технічного персоналу. При цьому, з метою вивільнення суддів від виконання управлінських функцій чинним законодавством передбачено, що керівник апарату суду не підпорядкований, а тільки підконтрольний голові суду.

Як зазначає Сопільник Р.Л. трансформація системи адміністрування судів під впливом євроінтеграційних процесів та утвердження європейських цінностей призводить до формування вимог і передумов виникнення нових зразків управління в суді [39, с. 189]. Суд, як і будь-яка інша організація, має певні цілі, мету, напрям роботи з урахуванням їх офіційної декларації. Тому залежно від цих цілей, мети та напрямів роботи буде і побудована система управління персоналом суду. Однак євроінтеграційні наміри не повністю знайшли своє відображення в системі управління персоналом. Так, для прикладу, Фесенко В.О. зазначає, що система управління персоналом європейського характеру базується на принципах політичної нейтральності, професіоналізму і оцінки службовців на основі результатів роботи. В Україні на

сьогодні спостерігається тенденція до використання принципу декларатизму. Кадрова політика органів публічної служби, в тому числі судів, має суто функціональний характер, що часто несе у собі риси пострадянської системи управління персоналом [50, с. 185]. Отже, ми бачимо, що питання формування та функціонування системи управління персоналом судових органів є вкрай актуальним.

Таким чином, нами розглянуто основні теоретичні підходи до визначення сутності системи управління персоналом організації, виокремлено основні її складові елементи, надано характеристику таким елементам, зробивши наголос на корпоративній культурі організації як узагальнюючого критерію. Також визначено особливості побудови та функціонування системи управління в судових органах України, які будуть розкриті в наступному розділі даної кваліфікаційної роботи магістра.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУДОВИХ ОРГАНАХ

2.1. Загальна характеристика системи управління судовими органами в Україні

Для того, щоб об'єктивно та ґрунтовно оцінити систему управління персоналом судових органів необхідно дослідити загальну структуру судової системи в Україні. В результаті тривалих трансформацій протягом 32 років незалежності сучасну модель судової системи України можна представити наступною схемою (рис. 2.1):

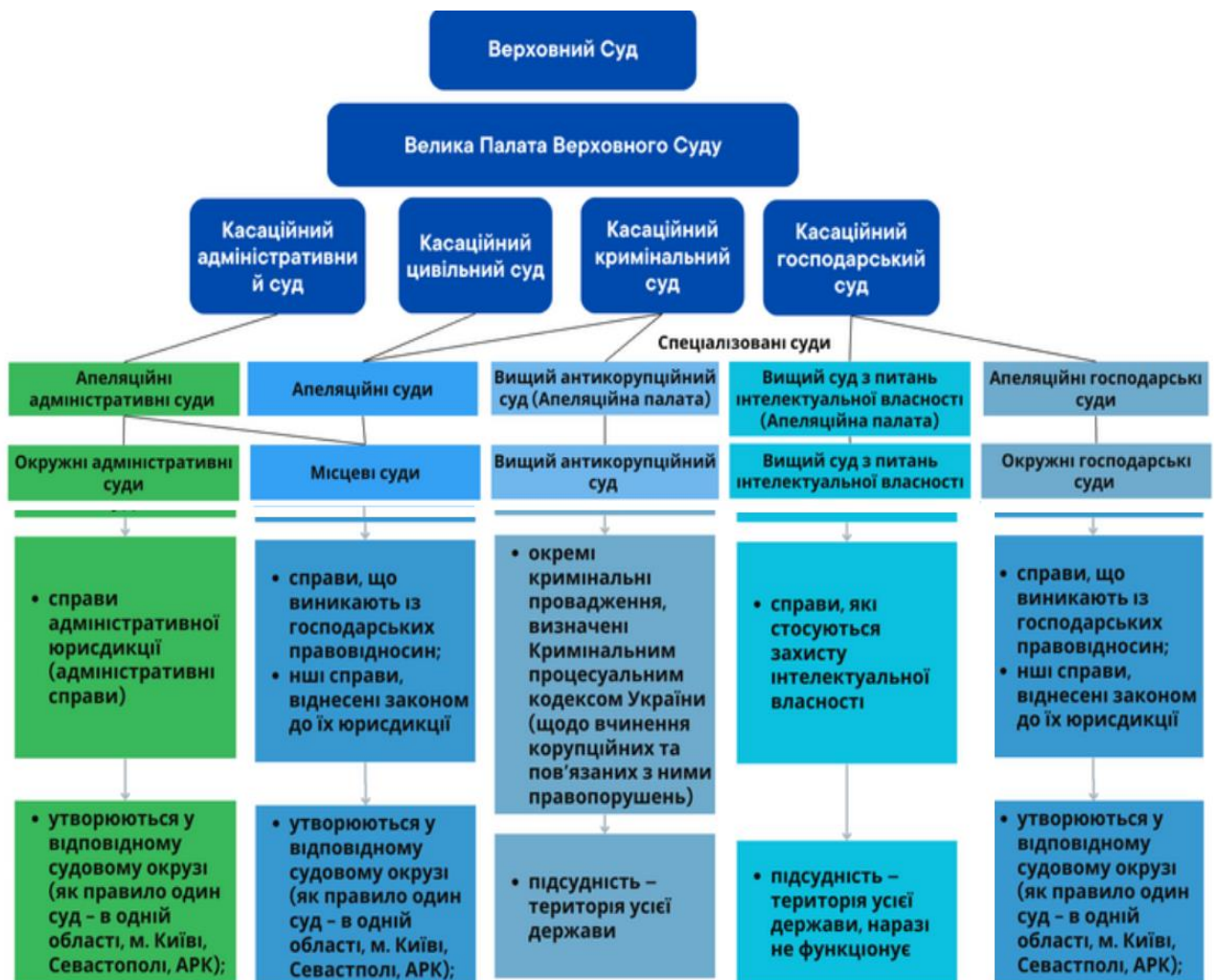


Рис. 2.1. Судова система України (складено автором самостійно)

Таким чином, судова система в Україні є трирівневою – Верховний Суд України, апеляційні та спеціалізовані суди, окружні та місцеві суди. Безперечно, що основна маса прийнятих судових рішень припадає саме на місцеві та окружні суди. Тому і чисельність їх персоналу є найбільшою. Так, за даними Державної судової адміністрації України в нашій державі налічується 663 місцевих судів, 95 адміністративних судів та відповідно по 27 апеляційних судів кожної спеціалізації. Однак, наразі через військові події частина судів фактично не працює. На початок 2023 року 169 апеляційних та місцевих судів змінили свою підсудність та були релоковані з окупованих територій та територій ведення активних бойових дій. В майбутньому передбачається подальша трансформація системи місцевих судів, в результаті якої замість існуючих сьогодні 663 місцевих судів повинно з'явитися 213 укрупнених окружних судів. Для прикладу, 46 місцевих судів Дніпропетровської області в результаті оптимізації буде трансформовано у 16 окружних судів. Оптимізація системи місцевих судів знайде своє відображення на системі управління персоналом, оскільки зазначені трансформації спровокують необхідність звільнення частини персоналу, пошуку нових працівників, навчання та розвиток персоналу, що залишиться тощо. Відповідно це підвищує актуальність питання дослідження побудови системи управління персоналом в судових органах та її ефективності.

Існуюча система управління передбачає наявність різних категорій персоналу у судах – судді та працівники апарату суду. Сам апарат суду складається із патронатної служби, державних службовців та працівників, які виконують функції з обслуговування. Відтак, очевидним є факт того, що кожна категорія персоналу судового органу потребує окремих та власних підходів до побудови системи управління.

Безперечно, що ключовим елементом системи персоналу судових органів є власне судді. Однак призначення суддів на посади визначається окремим законодавством, тому особливого впливу на управління діяльністю судді з боку самого суду чи інших його працівників є неможливим. Разом з

тим, від чисельності суддів у суді буде визначатися чисельність іншого персоналу та відповідно організаційна структура управління. Узагальнена структура управління персоналом суду наведена на рис. 2.2.

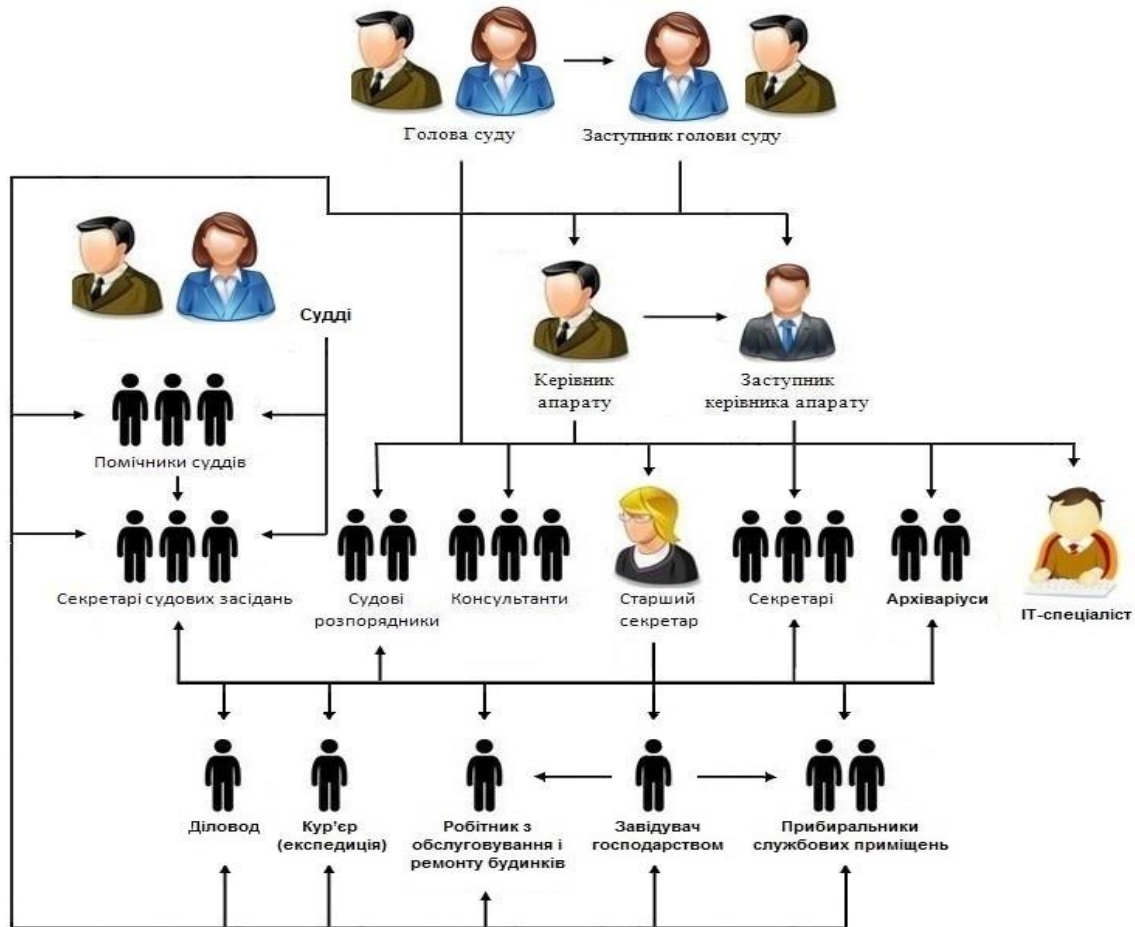


Рис. 2.2. Узагальнена організаційна структура управління персоналом суду
(Джерело [54])

Отже, будь-який місцевий суд складається з таких працівників: 1) Голови суду, його заступника, а також суддів, що мають повноваження здійснювати правосуддя; 2) Керівника апарату суду, його заступника; 3) Консультанти суду, головний спеціаліст, діловоди; 4) Служба судових розпорядників; 5) Працівники архіву; 6) Працівники канцелярій суду (загальної, кримінальної, цивільної та з адміністративних порушень). Решта посад залежить від розміру суду та кількості суддів.

За даними Державної судової адміністрації України загальна

номінальна чисельність суддів місцевих та апеляційних судів становила 6 278 суддів, а фактична кількість суддів, які в 2022 році здійснювали правосуддя, склала всього 4 434 судді. Отже, станом на початок 2023 року кадровий дефіцит суддів у місцевих та апеляційних судах становить 1 844 судді [40]. Таким чином, ми бачимо, що комплектування місцевих та апеляційних судів судьями становить всього 70 %, що призводить до надто високої інтенсивності роботи судів (рис. 2.3).

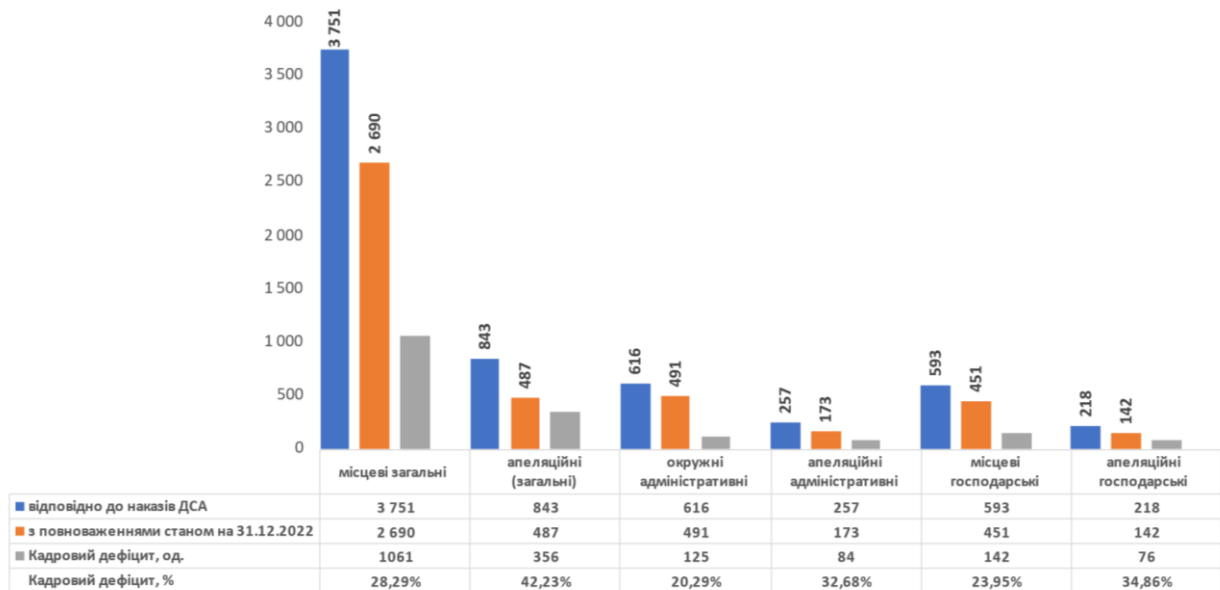


Рис. 2.3. Чисельність суддів місцевих та апеляційних судів України в 2022 році (складено автором на основі даних Державної судової адміністрації України. Джерело [40])

Відповідно ми бачимо, що головною проблемою сучасних судів в аспекті функціонування системи управління персоналом є підбір та найм персоналу, а саме, як самих суддів, так і працівників, які повинні забезпечувати діяльність цих суддів. Головна проблема полягає в тому, що поки не буде укомплектовано штат суддів, керівники апаратів цих судів не можуть здійснювати комплекс заходів щодо підбору працівників апарату суду. В той же час впливу на комплектування судьями у них ніякого немає. Це в свою чергу має і відображення на системі управління персоналом.

За даними судової статистики упродовж 2022 року до місцевих та

апеляційних судів надійшло на розгляд 2 791 764 справ і матеріалів, кількість розглянутих справ і матеріалів становить 2 898 032, що становить 103,8 відсотка від надходження справ і матеріалів у 2022 році [40]. Отже, ми бачимо, що першочерговим та пріоритетним завданням в системі управління персоналом судових органів є питання комплектування штатів судів суддями та іншим персоналом.

Ще одним фактором впливу на систему управління персоналом судових органів є їх гендерна складова. Узагальнена інформація щодо частки чоловіків та жінок, які працюють в судовій системі представлена на рис. 2.4.

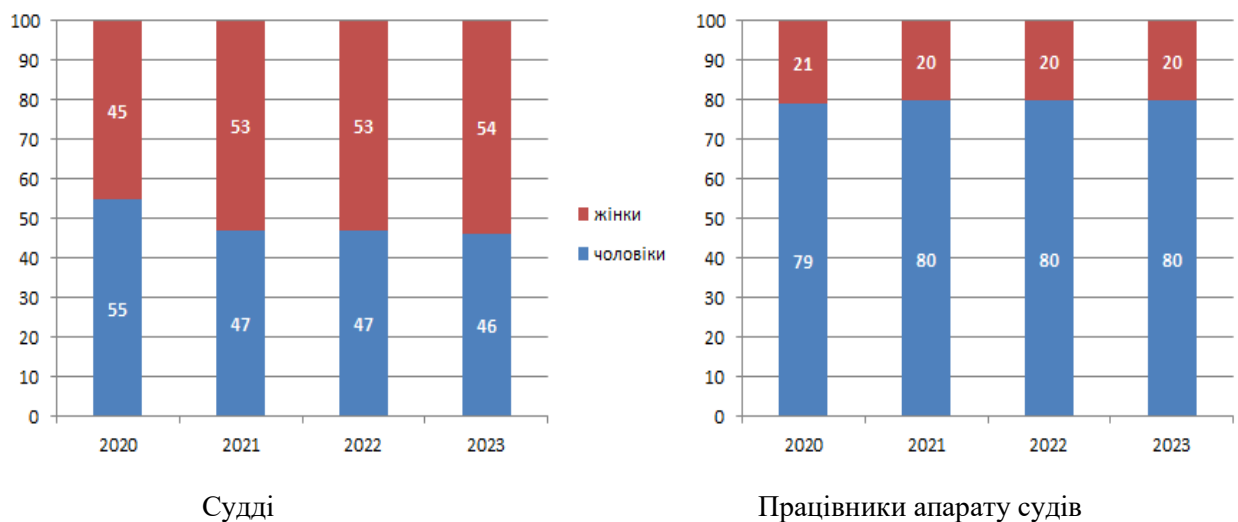


Рис. 2.4. Гендерна структура суддів та працівників апаратів судів у 2020-2023 рр. (складено автором на основі даних Державної судової адміністрації України. Джерело [40])

Загалом можна зробити висновок, що гендерна структура судів має тенденцію до поступового зменшення частки чоловіків на посадах суддів та відповідне збільшення частки жінок-суддів. Тобто протягом аналізованого періоду ситуація змінилася асиметрично. В той же час серед працівників апаратів судів спостерігається певна стабільність у гендерній структурі. Однак, частка жінок в чотири рази перевищує частку чоловіків. Цей фактор необхідно врахувати про розробці систему управління персоналом апаратів судів, зважаючи на таку велику частку жінок.

Таким чином, система управління персоналом в судових органах є динамічною та активно трансформується, зважаючи на оптимізаційні процеси судової системи України, а також під впливом негативних чинників останніх років: пандемія COVID-19 та активні військові дії в державі.

2.2. Аналіз основних елементів системи управління персоналом апарату суду

Традиційні підходи до трактування сутності суду виходять з того, що суд – це орган, на який покладається здійснює правосуддя та відноситься до окремої гілки влади. Разом з тим, з точки зору управління, суд є не тільки окремим органом державної влади, а й організацією, що має власну внутрішню структуру та внутрішні комунікації, а також взаємодіє з іншими організаціями, серед яких органи державної влади, місцевого самоврядування та громадяни. Тобто, суд – це об'єкт та суб'єкт управління. В рамках нашого дослідження, нас цікавить суд як певний об'єкт управління, тобто його внутрішня структура та комунікації між його основними структурними елементами.

Структуру суду формують визначені посади, адже саме посада, а не людина, є першоелементом системи управління. Ще представники адміністративної школи менеджменту зазначали, що не посада підбирається під конкретну особу, а людина за своїми діловими, професійними, адміністративними та моральними якостями добирається для роботи на відповідній посаді. Ефективність реалізації властивих певній посаді повноважень прямо залежить від того, які кваліфікаційні характеристики притаманні особі, яка буде цю посаду обіймати.

Як нами було з'ясовано раніше, основу системи управління персоналом судових органів складають саме працівники апарату суду. Слід зазначити, що структура та штатна чисельність апарату місцевого суду затверджуються

відповідним територіальним управлінням Державної судової адміністрації України [31], яка враховує низку факторів.

Основною характерною рисою побудови організаційної структури управління та подальшої побудови системи управління персоналом визначається особливостями вимог до окремих категорій персоналу, які входять до складу апарату суду. Нами здійснено спробу узагальнення існуючих вимог до цих працівників, що відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні категорії посад працівників апарату суду та вимоги щодо їх обіймання

Категорія посад	Нормативно-правовий акт, що врегульовує вимоги	Перелік основних вимог
1	2	3
Керівник апарату суду та його заступники	Типове положення про апарат суду	Загальні вимоги: 1. Вища юридична, економічна освіта або вища освіта у галузі державного управління з освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста або магістра 2. Наявність стажу роботи за фахом на посадах державної служби відповідної групи чи підгрупи або на відповідних посадах в органах місцевого самоврядування не менш як три роки (не менш як п'ять років для кандидатів на посади керівника апарату апеляційного суду) чи стаж роботи за фахом в інших сферах не менш як п'ять років (не менш як сім років для кандидатів на посади керівника апарату апеляційного суду). 3. Вільне володіння державною мовою. Спеціальні вимоги визначаються Головою Державної судової адміністрації України додатково.
Помічники голови суду, суддів	Положення про помічника судді	1. Вища юридична освіта. 2. Вільне володіння державною мовою.

Продовження табл. 2.1

1	2	3
Керівник та працівники служби судових розпорядників	Положення про порядок створення та діяльності служби судових розпорядників	1. Ступінь вищої освіти не нижче молодшого бакалавра або бакалавра в галузі знань «Право». 2. Вільне володіння державною мовою.
Працівники бухгалтерського підрозділу	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	1. Повна вища економічна освіта. 2. Стаж роботи у сфері фінансів, бухгалтерського обліку та оподаткування не менше трьох років. 3. Відсутність непогашеної або незнятої судимості за вчинення кримінального правопорушення проти власності та у сфері господарської діяльності.
Усі працівники апарату суду	Правила поведінки працівника суду.	Загальні вимоги: 1. Володіння державною мовою. 2. Відповідний рівень вищої освіти. 3. Конкурсний відбір. 4. Спеціальні перевірки (щодо освіти, антикорупційна тощо). 5. Фінансовий моніторинг діяльності. 6. Стандарти етичної поведінки. 7. Вимоги до поведінки працівника апарату суду. 8. Вимоги до поведінки працівника апарату суду в позаробочий час.

(складено автором самостійно)

Безперечно, що у структурі персоналу апарату суду ключовою посадою є керівник апарату суду, який призначається на посаду та звільняється з посади начальником територіального управління Державної судової адміністрації України за поданням голови суду. Аналогічно на посади призначаються та звільняються його заступники. Відповідно за поданням голови суду до голови апарату суду та його заступників застосовуються заохочення або накладаються дисциплінарні стягнення. Керівник апарату суду в свою чергу призначає на посаду та звільняє з посади працівників апарату суду, застосовує до них заохочення та накладає дисциплінарні

стягнення. Добір працівників апарату суду здійснюється на конкурсній основі.

Особливість статусу керівника апарату суду полягає в тому, що надані йому повноваження стосуються загальної організації роботи суду як установи і поширюються на працівників апарату. Діяльність керівника апарату суду є досить специфічною, оскільки різноплановість поставлених перед ним завдань вимагає від нього знань у найрізноманітніших сферах діяльності, а також певного досвіду управлінця. Кінцевим результатом його діяльності має бути ефективне виконання покладених на апарат суду завдань.

Керівник апарату суду та його заступник є по суті судовими адміністраторами, які мають управлінські повноваження в суді та можуть реально впливати на покращення якості діяльності суду. Особливість статусу керівника апарату суду полягає в тому, що надані йому повноваження стосуються загальної організації роботи суду як установи і поширюються на працівників апарату. Діяльність керівника апарату суду є досить специфічною, оскільки різноплановість поставлених перед ним завдань вимагає від нього знань у найрізноманітніших сферах діяльності, а також певного досвіду управлінця.

Водночас, в системі управління персоналом українських судів існують і певні особливості. Так, для прикладу, особливе місце в систему управління займають помічники суддів. Так, безпосереднім керівником помічника судді з питань підготовки та організаційного забезпечення судового процесу є відповідний суддя, якому такий помічник є підзвітним. Судді самостійно здійснюють добір своїх помічників, але водночас помічники суддів перебувають у штаті відповідного суду, призначаються на посаду та звільняються з посади керівником апарату суду за поданням відповідного судді. Таким чином, керівник апарату суду позбавлений управлінського впливу на помічника суду, хоча дана категорія перебуває у штаті суду. Судові розпорядники призначаються на посаду і звільняються з посади керівником апарату відповідного суду.

В апаратах судів загальної юрисдикції можуть створюватися управління, відділи, що здійснюють свої функції на підставі положень, які затверджуються керівником апарату відповідного суду. Управління – це структурний підрозділ апарату відповідного суду, що утворюється для виконання покладених на апарат завдань (як правило, одногалузевого спрямування), з багатофункціональним, програмно-цільовим напрямком діяльності. Управління має у своєму складі не менш як два відділи. Відділ у складі управління утворюється для виконання завдань за одним напрямком чи функцією (наприклад, секретаріат судової палати: його функція – забезпечення діяльності відповідної судової палати). Самостійний відділ є структурним підрозділом апарату відповідного суду, що утворюється з метою виконання завдань одногалузевого та однофункціонального спрямування (за одним напрямком).

Таким чином, ключовим елементом системи управління персоналом апарату суду є голова апарату. Голова апарату суду повинен забезпечити належне комплектування судів кадрами, фінансами, транспортом, меблями, засобами зв'язку, оргтехнікою, матеріально-технічними та іншими ресурсами, що є однією з гарантій самостійності та незалежності судової системи. Виконання зазначених повноважень робить діяльність керівника апарату суду досить специфічною. Така широка різноплановість поставлених завдань вимагає від керівника апарату суду не тільки певних знань у різних сферах діяльності, а також певного досвіду управлінця. Провівши аналіз основних законодавчих та нормативно-правових актів, в яких закріплені повноваження керівника апарату суду, ми згрупували їх за трьома основними напрямками діяльності: 1) загально-організаційні повноваження; 2) повноваження щодо організації роботи суду; 3) повноваження щодо регулювання питань проходження державної служби;. Визначення та виокремлення видів повноважень та основних обов'язків керівника апарату суду представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Види повноважень та основні обов'язки керівника апарату суду

Види повноважень	Основні обов'язки
Загально-організаційні повноваження	1) здійснення безпосереднього керівництва апаратом суду, забезпечення організації роботи структурних підрозділів суду, працівників апарату суду, їх взаємодії у виконанні завдань, покладених на апарат суду;
	2) затвердження планів роботи структурних підрозділів суду;
	3) координація здійснення організаційних заходів щодо підготовки оперативних нарад, виконання інших завдань;
	4) затвердження положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій для працівників апарату суду;
	5) організація та контроль роботи з фінансового та кадрового обслуговування апарату суду;
	6) організація та забезпечення розроблення і подання на затвердження в установленому порядку структури та штатної чисельності апарату суду, а також кошторису видатків на утримання суду;
	7) забезпечення виконання працівниками апарату вимог Правил поведінки працівника апарату суду, а також правил внутрішнього трудового розпорядку і трудової дисципліни;
	8) виконання функцій роботодавця для працівників апарату суду, які не є державними службовцями;
	9) здійснення організаційних заходів щодо підтримання приміщення суду в належному експлуатаційному та безпековому стані;
	10) організація обліку, видачі, знищення посвідчень працівників апарату суду, помічників суддів.
Повноваження з організації роботи суду	1) взаємодія з питань забезпечення діяльності суду з різними установами й організаціями, засобами масової інформації;
	2) організація та контроль ведення діловодства в суді відповідно до інструкції з діловодства;
	3) забезпечення підготовки проектів планів роботи суду, а також здійснення контролю за виконанням запланованих заходів;
	4) забезпечення виконання рішень зборів суддів з питань внутрішньої діяльності суду;
	5) здійснення організаційного забезпечення ведення судової статистики;
	6) організація контролю за обліком речових доказів.
	7) виконання доручень голови суду, рішень зборів суддів щодо організаційного забезпечення діяльності суду.
Повноваження щодо регулювання питань проходження державної служби	1) керівництво проходженням державної служби в суді;
	2) затвердження профілів професійної компетентності посад державної служби;
	3) організація проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби
	4) присвоєння рангів державним службовцям, які займають посади державної служби;
	5) оцінювання результатів службової діяльності державних службовців та ухвалення в межах повноважень рішення про заохочення державних службовців та притягнення їх до дисциплінарної відповідальності;

(складено автором самостійно)

Беззаперечним є той факт, що успіх роботи голови апарату суду в першу чергу залежить від наявних особистих якостей та професійної підготовки. Як показує практика функціонування судів, багатьом особам, які зараз займають зазначені посади, дещо бракує знань та вмінь, особливо питання менеджменту та лідерства. На практиці досить часто голови судів ставляться до керівників апаратів, як до своїх помічників, а не як самостійних керівників. За таких умов в суді, як організації, відбувається порушення принципу єдиноначальності в управлінні організацією, що призводить до виникнення конфліктних ситуацій.

Існуюча на сьогодні система прийняття окремих управлінських рішень та управління персоналом у судах пронизана певними неузгодженостями, що можуть призвести до зниження діяльності суду. Так, наприклад, підпис основних фінансових документів здійснюється головою суду, в той час як організаційне забезпечення діяльності суду покладається на керівника апарату. Ймовірний конфлікт між цими керівниками може призвести до проблем у діяльності суду. Іншою проблемою є те, структура і штатна чисельність апаратів судів затверджується територіальними управліннями ДСАУ за поданням голови відповідного суду з урахуванням меж видатків на утримання відповідного суду. При цьому, думка керівника апарату про потреби суду може бути не врахованою.

Суд як звичайна організація підпадає під вплив внутрішнього та зовнішнього середовища. Відповідно необхідно забезпечувати розвиток суду як організації та постійно удосконалювати різноманітні аспекти його діяльності. Ефективним інструментом для цього є стратегічне планування. Однак за відсутності в країні єдиних підходів та стратегій щодо судової реформи, реформи державного управління та державної служби, на рівні окремого суду формування стратегічних планів розвитку є досить складною, або навіть неможливою задачею. Розгортання повномасштабної війни зробило цей процес дійсно неможливим на сьогодні.

2.3. Оцінка ефективності діяльності Дніпропетровського окружного адміністративного суду

Ефективність та якість діяльності будь-якої організації залежить у першу чергу від кваліфікації та професіоналізму її працівників за умови правильно та ефективно побудованої системи управління персоналом та достатності наявних матеріальних ресурсів.

Так, відповідно до Указу Президента України від 16 травня 2007 року № 427/2007 «Про кількісний склад суддів адміністративних судів» штатна чисельність суддів Дніпропетровського окружного адміністративного суду становила 46 суддів. Наказом Державної судової адміністрації № 104 від 30.07.2014, кількість суддів Дніпропетровського окружного адміністративного суду збільшено, та складає 47 суддів. Формування суддівського корпусу тривало понад 5 років і тільки у 2015 році суддівський корпус сягнув 47 фактично працюючих суддів. Станом на 2023 рік фактична чисельність суддів складає 43 особи.

По мірі призначення та звільнення суддів формувалася штатна чисельність працівників апарату суду. Відповідно до штатного розпису та структури апарату Дніпропетровського окружного адміністративного суду, затвердженого на 2019 рік, у суді налічувалося 178 працівників апарату суду, при цьому зараховано (призначено) до штату суду 42 особи, а звільнилася 41 особа.

Штатний розпис суду на 2022 рік затверджений начальником Територіального управління Державної судової адміністрації України в Дніпропетровській області і складає такі посади та структурні підрозділи:

1. Керівник апарату суду та його заступники.
2. Відділ з узагальнення судової практики, роботи зі звернення громадян та доступу до публічної інформації.
3. Відділ управління персоналом.
4. Управління з організаційного забезпечення суду:

- відділ забезпечення виконання рішень суду та архівної роботи;
- відділ з організаційного забезпечення розгляду адміністративних справ.

5. Відділ аналітики та судової статистики.

6. Відділ планово-фінансової діяльності, бухгалтерського обліку та звітності.

7. Відділ контролю за використанням державного майна.

8. Відділ служби судових розпорядників.

9. Юридичний відділ.

10. Відділ інформаційних технологій.

11. Відділ забезпечення діяльності голови суду.

Всього: 178 штатних одиниць, разом з суддями – 225. За 2022 рік: зараховано (призначено) до штату апарату суду 72 особи (з них 69 осіб шляхом здійснення добору на період дії воєнного стану); звільнилося 67 осіб.

Побудова оптимальної організаційної структури управління повинна врахувати характеру завдань і викликів, які постають перед апаратом суду. Колектив має орієнтуватись на результати, чесний обмін інформацією (зворотний зв'язок), делегування повноважень та відповідний послідовний розподіл обов'язків і завдань між працівниками.

Особливістю функціонування місцевих адміністративних судів є те, що вони розглядають справи адміністративної юрисдикції (адміністративні справи), тобто – публічно-правові спори, у яких хоча б однією зі сторін є орган виконавчої влади, орган місцевого самоврядування, їхня посадова чи службова особа або інший суб'єкт, який здійснює владні управлінські функції на основі законодавства, в тому числі на виконання делегованих повноважень.

У таблиці 2.4 наведено основні показники діяльності Дніпропетровського окружного адміністративного суду.

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності Дніпропетровського окружного
адміністративного суду у 2019-2022 рр.

Показник	2019		2020		2021		2022	
Кількість справ та матеріалів, що перебувають на розгляді на початок звітнього періоду	2267		3197		5237		8174	
Кількість справ та матеріалів, що надійшли на розгляд за звітний період	16407		20390		32946		27060	
Кількість розглянутих справ та матеріалів за звітний період	15445		18276		30000		37490	
Кількість справ та матеріалів, що перебувають на розгляді на кінець звітнього періоду	3229		5300		8183		10005	
Кількість справ та матеріалів, що перебувають на розгляді понад один рік на кінець звітнього періоду	107		104		98		94	
Фактична кількість суддів	38		38		43		43	
Кількість та відсоток справ та матеріалів, загальний термін проходження яких триває понад один рік	56	1,7%	104	2,0%	98	1,2%	94	2,3%
Відсоток розгляду справ	94,1%		89,6%		91,1%		138,5%	
Середня кількість розглянутих справ та матеріалів на одного суддю	406		481		698		872	
Середня кількість справ та матеріалів, що перебували на розгляді в звітний період в розрахунку на одного суддю	491		621		888		819	
Середня тривалість розгляду справи (днів)	66		65		60		65	

(складено автором самостійно)

Протягом 2019 року на розгляді у суддів Дніпропетровського окружного адміністративного суду перебувало 18674 позовних заяв, справ, заяв про перегляд судового рішення за нововиявленими та виключними обставинами, звернень, клопотань, подань, судових доручень, заяв, у тому числі поданих у порядку виконання судових рішень. Протягом звітного періоду судьями Дніпропетровського окружного адміністративного суду винесено 15445 остаточних судових рішень, що складає 82,71% від загальної кількості справ та матеріалів, що перебували в провадженні суду у 2019 році. В подальших періодах ми спостерігаємо збільшення кількості справ, як тих, що надходять на розгляд до суду, так і тих, що перебувають на розгляді.

На основі даних діяльності Дніпропетровського окружного адміністративного суду та інших окружних адміністративних судів України нами було проведено порівняльний аналіз ефективності діяльності, виходячи із параметрів розгляду модельних справ. Такий аналіз ефективності нагадує матрицю Бостонської консалтингової групи, де суди розподіляються за групами: АА – ефективний зразковий суд; АВ – суд ефективно та легко розглядає справи маючи при цьому надлишок ресурсів; ВА – суд ефективно використовує наявні ресурси, але їх недостатньо для ефективного розгляду справ; ВВ – суд, маючи достатньо ресурсів використовує їх неефективно та має проблем з організацією розгляду справ. Якщо показники ефективності роботи суду дають йому змогу потрапити до групи АА, то слід заохочувати керівництво та персонал такого і відповідно ділитися практикою ефективності роботи. Потрапляння суду до групи АВ, як варіант, може призвести до замороження процесів щодо збільшення бюджету та спонукати до скорочення кадрів. У випадку потрапляння суду до групи ВА необхідно збільшити чисельність персоналу такого суду та відповідно його бюджет, оскільки наявних ресурсів є недостатньо для ефективної роботи. У випадку оцінки діяльності суду і його потрапляння до групи ВВ, слід або перекваліфікувати керівництво суду, або вдаватися до більш радикальних заходів – зміна керівництва, скорочення бюджету.

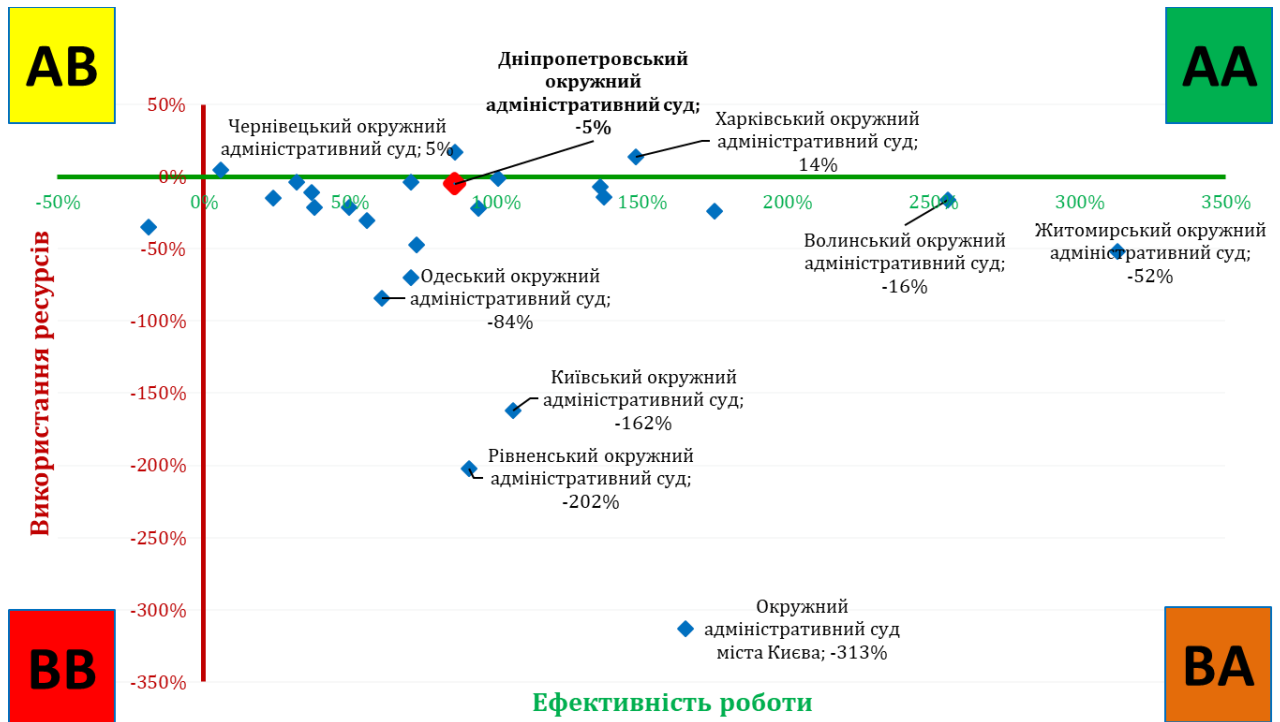


Рис. 2.5. Порівняльний аналіз ефективності діяльності Дніпропетровського окружного адміністративного суду у 2022 році (складено автором самостійно)

За результатами проведеного аналізу, ми з'ясували, що більшість окружних адміністративних судів в Україні знаходяться в групі ВА, в тому числі і Дніпропетровський окружний адміністративний суд, що свідчить про хронічне недофінансування цих судів та нестачу кадрів для забезпечення їх діяльності. Слід зазначити, що тільки один суд в Україні належить до групи неефективних (Івано-Франківський окружний адміністративний суд) та тільки три – до ефективних (Харківський окружний адміністративний суд, Чернівецький окружний адміністративний суд та Чернігівський окружний адміністративний суд). Разом з тим, ми бачимо, що Дніпропетровський окружний адміністративний суд має всі можливості для того, щоб перейти із групи ВА у групу АА, для чого необхідно, в тому числі, удосконалити існуючу систему управління персоналом.

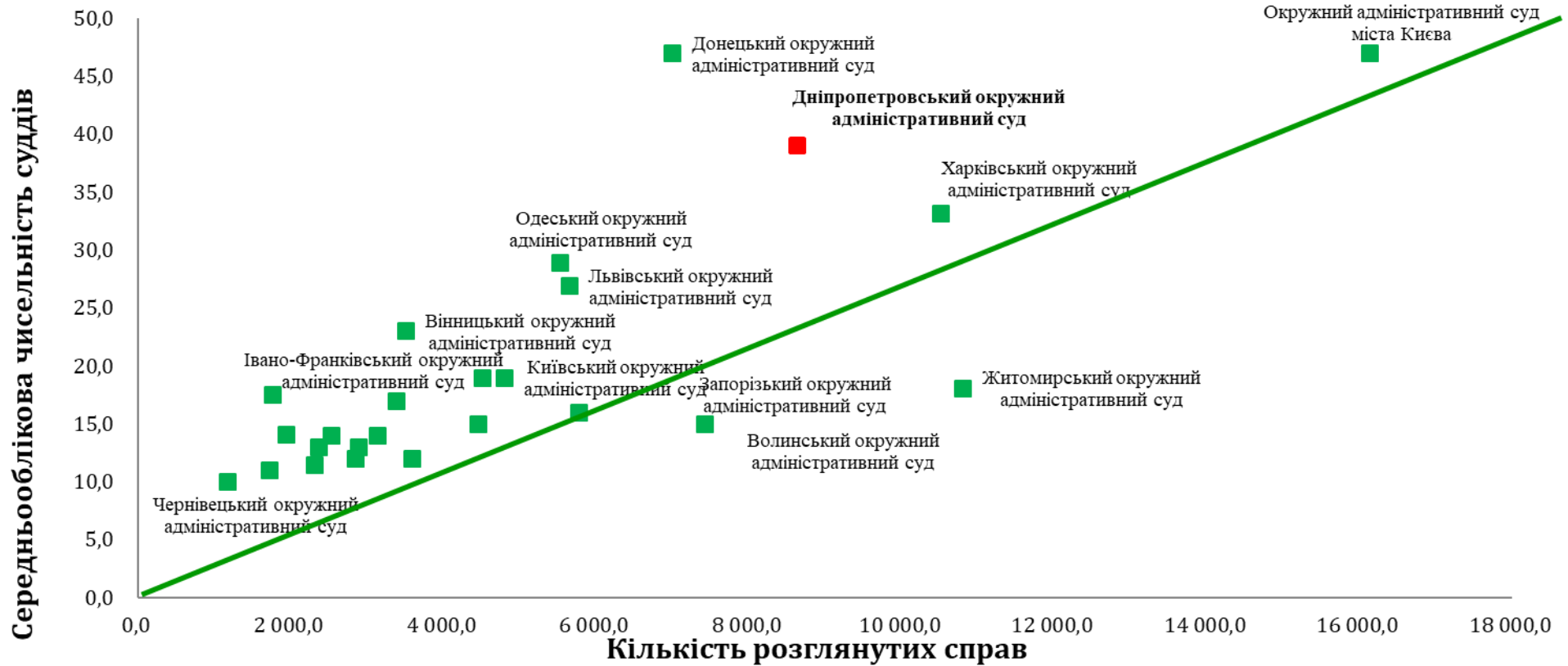


Рис. 2.6. Порівняльний аналіз чисельності суддів та кількості розглянутих справ Дніпропетровським окружним адміністративним судом у 2022 році (складено автором самостійно)

За результатами проведеного порівняльного аналізу чисельності суддів окружних адміністративних судів в Україні та кількості розглянутих ними справ, ми бачимо, що Дніпропетровський окружний адміністративний суд є третім за чисельністю суддів в Україні та четвертим за кількістю розглянутих справ.

Особливої уваги заслуговує питання мотивації персоналу суду. Слід зазначити, що протягом аналізованого періоду чисельність персоналу залишалась незмінною. При цьому, місячний фонд оплати праці зріс із 4,77 млн. грн у 2020 році до 5,15 млн. грн у 2023 році (рис. 2.3)

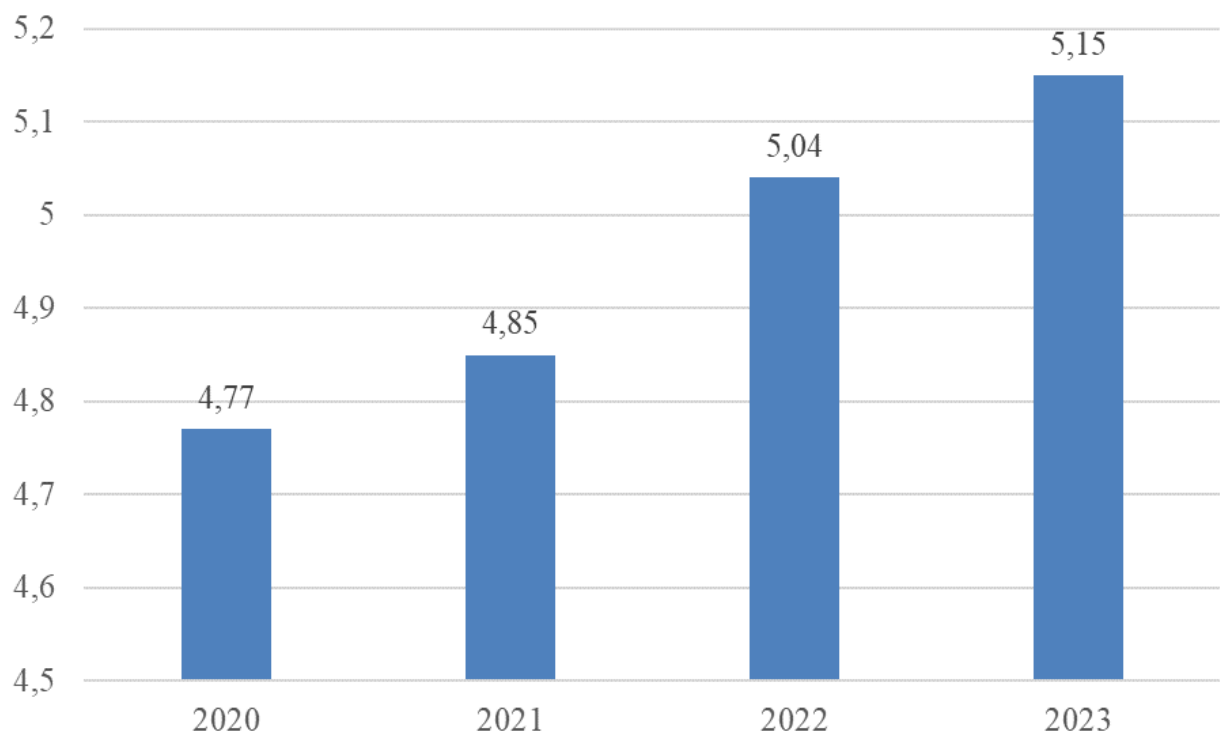


Рис. 2.3. Динаміка місячного фонду оплати праці працівників Дніпропетровського окружного адміністративного суду у 2020-2023 рр.
(складено автором самостійно)

Не зважаючи на позитивну динаміку, тобто зростання місячного фонду оплати праці у суді, забезпечити ефективну мотивацію персоналу такі зміни не можуть. Тому у суді активно вдаються до інструментів нематеріального стимулювання та мотивації. Так, наприклад, до державних та професійних

свят, а саме: до Дня Конституції України, Дня Незалежності України, Дня ЗСУ, Дня працівника суду нагороджуються працівники апарату Дніпропетровського окружного адміністративного суду грамотами Дніпропетровського окружного адміністративного суду. Так, за 2022 рік було нагороджено 52 особи. До Дня Конституції України було нагороджено Почесною Грамотою Ради суддів України 1 працівника, Дня Незалежності України – Грамотою Ради суддів України 2 працівника апарату суду. Також грамотами Верховного Суду до Дня Незалежності України 3 працівників, мобілізованих до лав ЗСУ.

Таким чином, нами розглянути загальні питання побудови системи управління персоналом у судах України, виявлено її основні елементи, охарактеризовано такі елементи. Ключовим елементом такої системи є голова апарату суду, який є відповідальним за її ефективність та функціональність. Також, проведено аналіз системи управління персоналом Дніпропетровського окружного адміністративного суду та визначено її ефективність, а також проблемні моменти функціонування.

РОЗДІЛ III

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУДІ

3.1. Удосконалення процесів відбору, оцінки та розвитку персоналу апарату суду

Керівник апарату суду як адміністратор повинен чітко розподілити коло завдань та обов'язків для кожної посади в суді й забезпечити достатність повноважень для їх виконання. При цьому слід мати на увазі, що у складі персоналу апарату суду знаходяться різні категорії посад (помічники суддів, державні службовці, звичайний персонал), до кожної з яких законодавчо передбачені різні процедури відбору та розвитку. Тому питання комплектування апарату суду кадрами потребує більш складних процедур, ніж би це відбувалося в інших органах державної влади чи бізнес-організаціях.

Для ефективного поновлення персоналу суду необхідно розробити цільову програму залучення й підготовки персоналу апарату суду, що буде містити план конкретних заходів:

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

Щоб досягти максимальних результатів в процесі добору персоналу необхідно використовувати збалансоване поєднання внутрішніх та зовнішніх джерел поповнення персоналу. Звісно, що основою для заміщення вакантних посад у складі персоналу апарату суду повинно стати здійснення внутрішніх кадрових змін – внутрішнє переміщення фахівців між структурними підрозділами суду, переведення на вищі посади в результаті підвищення кваліфікації тощо. Однак, слід зазначити, що внутрішні джерела поповнення

кадрами є досить обмеженими. Тому перед Дніпропетровським окружним адміністративним судом постає питання щодо зовнішніх джерел поповнення персоналу, зважаючи на ситуацію, що склалася у суді.

Обираючи зовнішні джерела для залучення персоналу, слід звернути увагу на вищі навчальні заклади відповідного спрямування. При проведенні якісної профорієнтаційної діяльності зі студентами вищих навчальних закладів, які прибувають для проходження практики в апараті суду, керівник апарату має можливість оцінити їх як потенційних претендентів для подальшої постійної роботи в апараті суду. Серед основних зовнішніх джерел залучення персоналу в суді є: апарати інших судів в регіоні, інші державні органи, центри зайнятості, заклади вищої освіти тощо. Однак, через те, що існуючий персонал Дніпропетровського окружного адміністративного суду є перевантажений завданнями та роботою, то такий напрям залучення нових працівників, на наш погляд, буде не зовсім ефективним.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 № 844-р було схвалено Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS), в тому числі це стосується і судів. система HRMIS включає п'ять основних підсистем управління персоналом, які є характерними і для державної служби, і для органів місцевого самоврядування – це рекрутинг, оцінка, навчання, кадровий облік, заробітна плата [50, с. 186]. Як ми бачимо, рекрутинг все більше набуває популярності в останній час. Тому нами також пропонується застосувати систему рекрутингу для добору кадрів до Дніпропетровського обласного адміністративного суду та й інших судів в Україні.

Якщо порівнювати із традиційними підходами до набору персоналу через оголошення відповідних конкурсів для вакантних посад у суді, то рекрутинг є значно ширшим за своєю суттю та складається із взаємопов'язаних заходів з наймання, відбору, добору, оцінки, розстановки та адаптації кадрів на вакантні посади задля максимальної самореалізації працівника й досягнення цілей організації. Більше того, до рекрутингу

доцільно залучати зовнішні компанії, що працюють на цьому ринку. Яскравим прикладом є старт програми з рекрутингу для потреб Збройних Сил України у 2023 році. Таким чином, у судів з'явиться можливість допускати до безпосереднього конкурсу на зайняття посад найбільш кваліфікованих осіб, що будуть відповідати необхідним вимогам суду, затрачаючи при цьому мінімальні організаційні зусилля на проведення відбіркових процедур. Слід зазначити, що існуюча на сьогодні процедура відбору та призначення на посаду в апараті суду є доволі тривалою вимагає затрат значних ресурсів. Рекрутинг дасть змогу залучати до проходження конкурсу тільки зацікавлених осіб.

Ефективним інструментом для визначення рівня професійної компетентності при доборі персоналу в апарат суду повинно стати застосування профілів професійної компетентності посад (рис. 3.1).

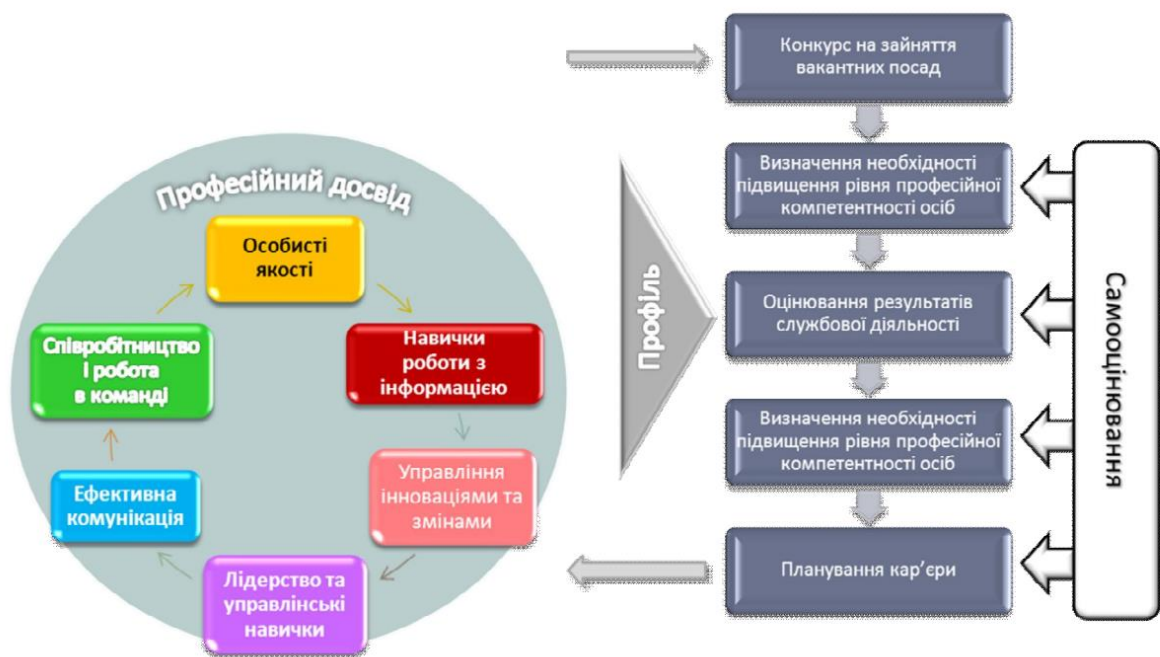


Рис. 3.1. Профіль професійної компетентності посад в процесі добору персоналу апарату управління суду (розроблено автором)

Зазначені профілі в майбутньому будуть використовуватися для оцінки персоналу в процесі безпосереднього виконання своїх функціональних

обов'язків.

Яке показує практика, значний відсоток працівників, які залишають роботу, причиною зазначають невідповідність реальності їхнім власним очікуванням і складність інтеграції в нову організацію.

Полегшити інтеграцію нового працівника в колектив суду повинна адаптація. При чому, така адаптація повинна бути як професійною, так і соціально-психологічною. В апараті суду повинна бути створена дієва система заходів, що позитивно впливають на процес адаптації нового працівника апарату та передбачають вивчення службою персоналу як суб'єктивних характеристик працівника, так і факторів робочого середовища, характеру їх впливу на показники і результати адаптації.

Тільки у комплексі та взаємодії пошук, добір, призначення на посаду та адаптація персоналу зможуть забезпечити ефективне залучення працівників до роботи в команді апарату суду. Зважаючи на хронічну нестачу фінансових ресурсів в процесі функціонування Дніпропетровського окружного адміністративного суду та й інших судів в Україні, виникає необхідність пошуку нових інструментів до роботи з персоналом. На наш погляд, судам необхідно поступово відходити від традиційного використання інструментів кадрового менеджменту та переходити до застосування HR-технологій в управлінні, що базуються на використанні HR-аналітики.

HR-аналітики дасть змогу виявити проблемні місця у функціонуванні системи управління персоналом. Для цього необхідні відповідні дані й інформація, що будуть отримані в процесі моніторингу системи управління персоналом. Об'єктом HR-аналітики виступає не персонал організації (в нашому випадку – суду), але й процеси, функції, підсистеми чи вся система управління персоналом організації. Предметом HR-аналітики будуть виступати ефективність роботи персоналу, процесів, функцій, підсистем чи всієї системи управління персоналом суду. На рис. 3.2 представлено місце HR-аналітики в систему управління персоналом організації.

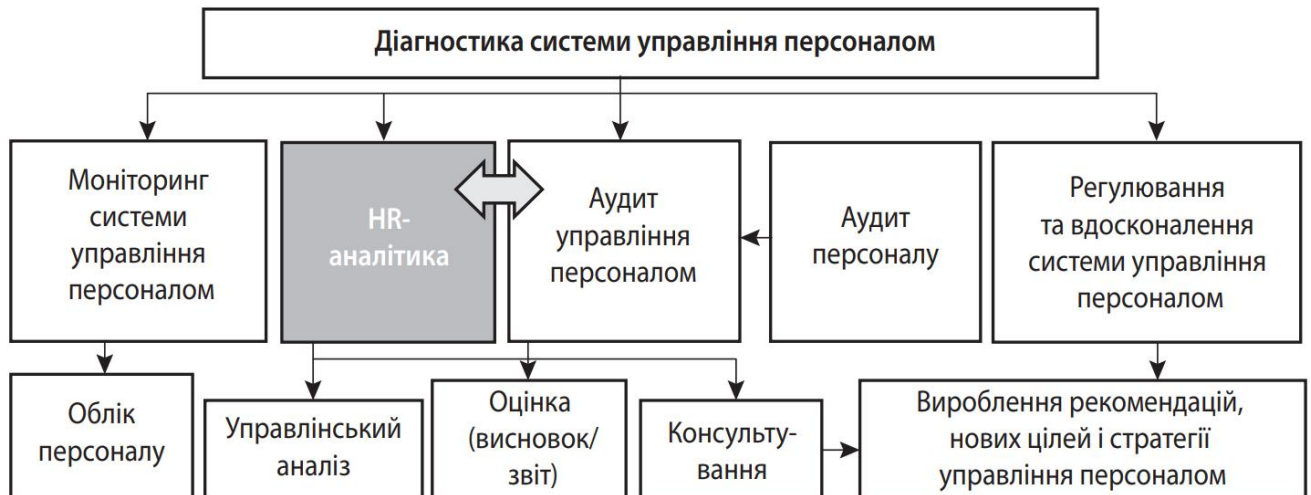


Рис. 3.2. Місце HR-аналітики в системі управління персоналом організації [14, с. 254]

Однак, зважаючи на те, що функціонування суду як організації є вкрай зарегламентованим різними законодавчими та нормативно-правовими актами, по впровадженню на сьогодні такого інструменту вбачається мало ймовірним. Разом з тим, HR-аналітика може використовуватися як альтернативні інструменти управління персоналом та стати дієвим доповненням до існуючих інструментів та процедур.

Досить важливим елементом в системі управління персоналом Дніпропетровського окружного адміністративного суду є розвиток персоналу. Базуючись на дослідженнях умов функціонування українських судів, ми можемо стверджувати, що в підготовці та навчанні працівників апаратів судів існують суттєві прогалини. На сьогодні практично відсутня спеціальна підготовка працівників апаратів судів та їх керівників, а підвищення кваліфікації таких працівників носить в основному формальний характер. Бракує розроблених на належному рівні інструкцій і рекомендацій, які сприяли б ефективному виконанню керівниками апаратів судів їхніх професійних обов'язків та удосконалювати свою роботу. Слід зазначити, що з моменту створення у 2010 році Національної школи суддів України простежується активна співпраця Дніпропетровського окружного

адміністративного суду з її Дніпропетровським регіональним відділенням. Судді Дніпропетровського окружного адміністративного суду не лише проходять навчання з метою підвищення рівня кваліфікації, але й самі здійснюють відповідну підготовку працівників апаратів місцевих судів. Однак через високу завантаженість, така робота не є систематичною та проводиться на вимогу виконання відповідних нормативно-правових актів.

Виконання персоналом апарату суду в останні три роки суттєво змінилося. Так, пандемія COVID-19 стимулювала поступовий перехід до розгляду справ у дистанційний формат. Тому перед персоналом апарату Дніпропетровського обласного адміністративного суду та його суддів виникли нові виклики щодо роботи в дистанційному форматі.

Запровадження воєнного стану навесні 2022 року призвело до підвищення рівня контролю та обмеження окремих свобод громадян. Це призвело до збільшення кількості оскаржуваних рішень органів влади в Дніпропетровському окружному адміністративному суді та відповідно до зниження загальної ефективності його функціонування. Суди є об'єктами підвищеної небезпеки. Тому в таких умовах дієвим інструментом стало би дистанційне управління персоналом в кризових ситуаціях. З використанням мобільних додатків, проведенням відеоконференцій та застосуванням інших інструментів для забезпечення співпраці та координації персоналу. При цьому можуть виникати проблеми з недостатньою якістю зв'язку або повною його відсутністю, проблеми з інтернет-зв'язком, з вимкненням світла, регулярним оголошенням повітряної небезпеки та необхідністю перебувати в укриттях. При цьому, робота з деякими документами у судових справах не допускає можливості розголошення або витоку інформації. Тому навантаження на персонал апарату суду в таких умовах значно посилюється. Однак, використання окремих інструментів дистанційного управління все ж таки може стати ефективним інструментом для забезпечення ефективності діяльності суду в нових умовах.

3.2. Організаційна культура як запорука ефективності функціонування суду

Весь колектив суду повинен складатися з успішних професіоналів-однодумців. Створення єдиної команди, яка має спільну мету, є одним із основних завдань, що постають перед керівником апарату суду. Традиційно виділяють такі характеристики корпоративної культури, як: цінності – набір моральних орієнтацій кожного співробітника, що визначають, яка поведінка для нього та колег є допустимою та як будуються відносини з колегами та керівництвом; система відносин – формулює норми поведінки і ставлення до праці усіх робітників підприємства; поведінкові норми – вимоги до персоналу, яких вони дотримується у роботі; поведінка працівників, спрямована на досягнення конкретних результатів або виконання виробничих завдань [16, с. 338].

Основними елементами корпоративної культури на сьогодні є:

1. Місія організації. Зважаючи на те, що Дніпропетровський окружний адміністративний суд є органом державної влади, що здійснює правосуддя, то його місія чітко визначається законодавством та не може бути змінена.

2. Мета. Метою діяльності Дніпропетровського окружного адміністративного суду є здійснення правосуддя і ця мета не може змінюватися та корегуватися.

3. Стратегії та робочі плани. На сьогодні судом не можуть самостійно реалізовуватися та повинні бути узгодженими із Стратегією розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки.

4. Цінності. Більшість цінностей закладені у законах та нормативно-правових актах, які є обов'язковими до виконання та іноді можуть не поділятися всіма працівниками.

5. Корпоративний стиль (дрес-код, дизайн в офісі, корпоративні кольори). Формування зазначених елементів у суді чітко регламентується.

6. Правила поведінки. У суді встановлюються зовні та повинні обов'язково дотримуватися усіма працівника. Суд самостійно не може їх змінювати. Так, 1 січня 2021 року набрали чинності Правила поведінки працівника суду в новій редакції та встановлюють стандарти поведінки працівників апарату суду, які ґрунтуються на засадах доброчесності, дотриманні особистої та професійної етики і спрямовані на зміцнення авторитету, незалежності й ефективності судової влади задля підвищення суспільної довіри до суду, йдеться в документі.

7. Посадові інструкції. Робочі обов'язки кожного члена колективу, завдання, графік роботи.

8. Інструкції щодо роботи з клієнтами.

9. Традиції. В суді можливі тільки на неформальному рівні. Запр

10. Способи мотивації працівників. Чітко регламентуються та обмежені через зовнішнє бюджетування діяльності суду.

11. Робоча атмосфера. Важливо організувати комфортні умови для колективу. У багатьох офісах організуються обіди, зони для геймінгу, тренажерні зали. Однак організувати такий простір у суді просто неможливо.

Отже, ми бачимо, що питання формування корпоративної культури у суді є дуже обмеженим через велику кількість існуючих обмежень з боку законодавства до діяльності таких органів як суди. Тому ми можемо визначити корпоративну культуру Дніпропетровського окружного адміністративного суду як рольову. Основу такого виду корпоративної культури складає чіткий розподіл обов'язків між персоналом. Головним недоліком такого виду корпоративної культури є відсутність гнучкості в питаннях управління. Очевидно, що повністю змінити вид корпоративної культури не під силу ні голові суду, ні голові апарату суду. Разом з тим, вони повинні активно імплементувати елементи більш гнучких видів корпоративної культури, зокрема таких, як: сімейний та командний.

Корпоративна культура є певною синергією функціонуючих в організації елементів системи управління персоналом. Разом з тим,

організаційна культура додатково здійснює вплив на ці ж елементи. На рис. 3.3 представлено вплив корпоративної культури на управлінські процеси в організації.

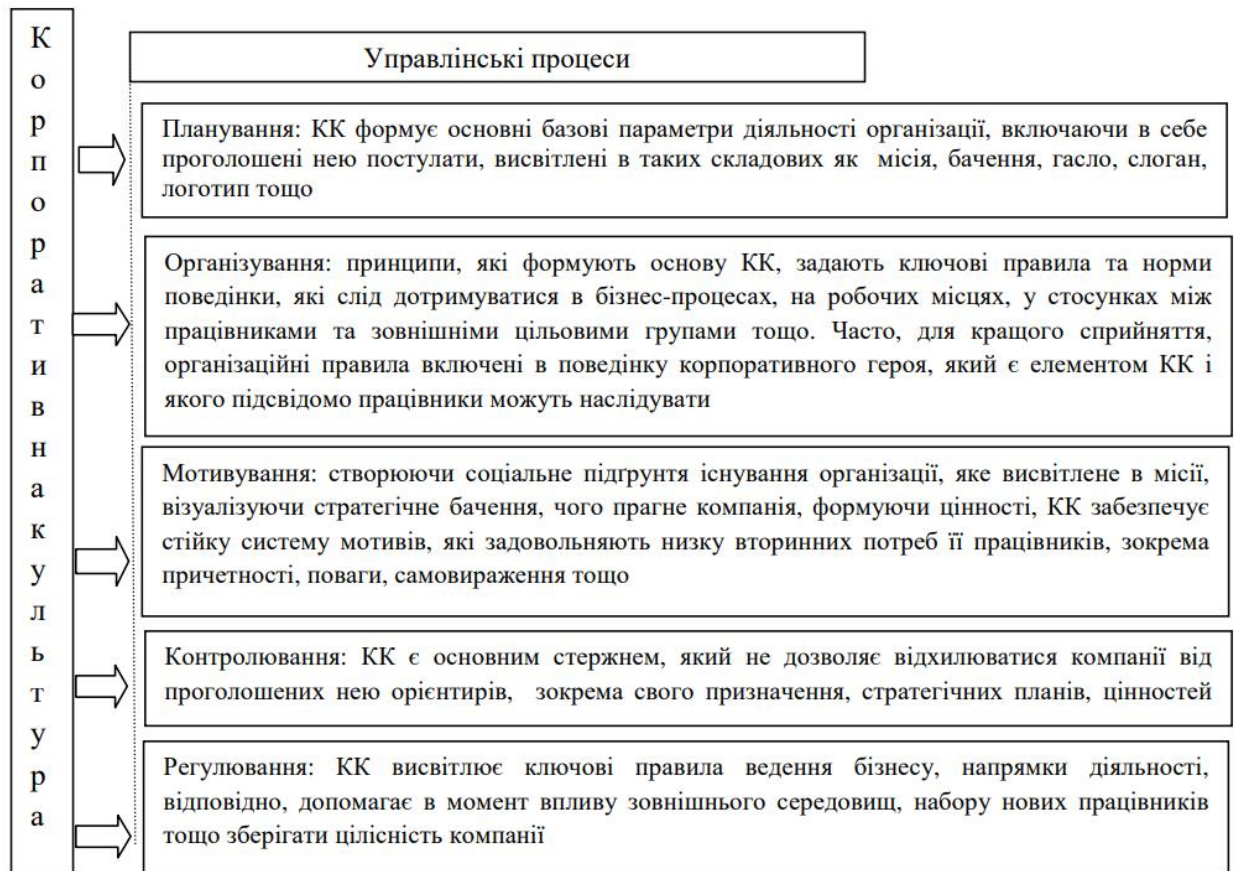


Рис. 3.3. Вплив корпоративної культури організації на управлінські процеси [2]

Невід’ємним елементом корпоративної культури є комунікації. На сьогодні у Дніпропетровському окружному адміністративному суді домінуючими є:

- процедурні та статутні інформаційні зв’язки між структурними підрозділами та окремими працівниками, що пов’язані з рухом судових справ на основі алгоритму, встановленого процесуальним законодавством;
- контролюючі інформаційні зв’язки, що полягають у необхідності здійснення контролю за станом вирішення судових справ та забезпеченням належних організаційних статутних зв’язків. В основі контролюючих інформаційних зв’язків лежить система збору, аналізу та узагальнення

інформації, що в подальшому використовується для прийняття коригуючих управлінських рішень.

Зазначені види комунікацій є чітко регламентованими та обов'язковими до виконання. На наш погляд, у системі управління персоналом суду необхідно більше уваги приділити побудові партнерських інформаційних зв'язків, які є неформальними та виходять за межі визначених функцій окремої посади. Саме активація партнерських комунікацій всередині апарату суду призведе до лібералізації виду корпоративної культури.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено узагальнення теоретичних підходів та практичних аспектів формування та функціонування системи управління персоналом організації загалом, та системи управління персоналу апарату суду як предмета дослідження зокрема. В результаті виконання роботи було досягнуто мету дослідження та вирішено усі поставлені завдання дослідження. Також сформульовано пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом апарату суду, що можуть бути реалізовані на практиці та підвищити ефективність діяльності Дніпропетровського окружного адміністративного суду.

За результатами проведеного дослідження ми дійшли до наступних висновків.

1. Система управління персоналом – це взаємодія керуючої та керованої підсистем, на основі певного механізму через процеси формування, розподілу, використання, руху та розвитку персоналу організації. Система управління персоналу підпадає під дію та вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організації, під впливом якої така система постійно трансформується. Головна мета системи управління персоналом організації полягає у забезпеченні відповідних якісних та кількісних характеристик персоналу відповідно до цілей організації. Узагальнюючи підходи до визначення сутності системи управління персоналом, її можна представити як дев'ять основних підсистем системи управління персоналом підприємства: аналізу та планування персоналу; найму та обліку персоналу; мотивації персоналу; оцінки персоналу; управління розвитком персоналу; створення умов праці; інформаційного забезпечення системи управління персоналом; розвитку організаційної структури управління; правового забезпечення.

2. Побудова системи управління персоналом організації залежить від її розмірів та сфери діяльності, однак кожна система має у своєму складі

певний управлінський (координаційний) елемент, навколо якого відбуваються усі процеси та формуються відносини щодо управління персоналом. Ключовим елементом системи управління персоналом нами визначено методи управління персоналом, як певний спосіб впливу на персонал з метою здійснення координації його діяльності в процесі функціонування організації. Нами запропоновано визначити 4 групи методів, виділивши з поміж адміністративних методів, окрему групу – організаційних методів. В основу організаційних методів управління персоналом нами пропонується покласти корпоративну культуру, що формується під впливом відкритості організації. Сформована корпоративна культура організації є інтеграційною характеристикою системи управління персоналу, а її наявність свідчить про ефективність системи управління персоналом.

3. Нами з'ясовано, що у побудові системи управління персоналом в органах публічної влади та у приватному секторі існує певна різниця. Якщо у теоретичних підходах така різниця є мінімальною, то на практиці вона є суттєвою, навіть виходячи з конституційних положень, що органи держави та державні службовці повинні діяти у спосіб, визначений законом, в той час як приватний сектор може діяти на власний розсуд та у спосіб, що не заборонений законом. Ключовим елементом системи управління в суді є підсистема управління персоналом суду, особливості якої пов'язані з правовим статусом судів як особливою форми органу державної влади, що здійснює правосуддя. В процесі дослідження виявлено, що в Україні сьогодні домінує принцип декларатизму в формуванні кадрової політики, що має суто функціональний характер та часто несе у собі риси пострадянської системи управління персоналом.

4. Сучасна система управління судами в Україні є досить обширною та характеризується наявністю особливостей в контексті управління різного видів судів. Постійні процеси оптимізації, пандемія COVID-19 та повномасштабна війна внесли свої корективи у функціонування системи управління персоналом судів. Існуюча система управління передбачає

наявність різних категорій персоналу у судах – судді та працівники апарату суду. Останніми роками спостерігається постійний дефіцит суддів. Так, на початок 2023 року комплектування місцевих та апеляційних судів суддями становить всього 70 %, що призводить до надто високої інтенсивності роботи судів. Виявлено, що головною проблемою системи управління персоналом суду є саме підбір та найм персоналу.

5. В ході проведення дослідження ми розглядали су суд як певний об'єкт управління, тобто аналізували його внутрішню структуру та комунікації між його основними структурними підрозділами. Так, структуру суду формують посади, що є першоелементом системи управління, а ключовою серед них є посада керівника апарату суду. Нами здійснено спробу узагальнення існуючих вимог до цих працівників. Керівник апарату суду є головним адміністратором та відповідає за належну організацію системи управління персоналом у суді. З'ясовано, що існуюча система управління персоналом та прийняття управлінських рішень в суді містить певні неузгодженостями, що можуть призвести до зниження ефективності діяльності суду. Однак, можливості щодо усунення таких невідповідностей лежать поза межами компетенції управлінського апарату судів.

6. Оскільки ефективність та якість діяльності будь-якої організації залежить у першу чергу від кваліфікації та професіоналізму її працівників, то нами було проаналізовано чисельність та структуру апарату Дніпропетровського окружного адміністративного суду, та виявлено, що штат суду недоукомплектований, що напряму впливає на показники ефективності його діяльності. Нами здійснено порівняльний аналіз ефективності діяльності Дніпропетровського окружного адміністративного с у порівнянні з іншими судами України аналогічного типу. За результатами проведеного аналізу, ми з'ясували, що більшість окружних адміністративних судів в Україні знаходяться в групі ВА, в тому числі і Дніпропетровський окружний адміністративний суд, що свідчить про хронічне недофінансування цих судів та нестачу кадрів для забезпечення їх діяльності. При цьому,

Дніпропетровський окружний адміністративний суд має всі можливості для того, щоб перейти із групи ВА у групу АА, для чого необхідно, в тому числі, удосконалити існуючу систему управління персоналом.

7. Основними шляхами удосконалення системи управління персоналом суду нами визначено запровадження рекрутингу при відборі та наймі персоналу, що дасть змогу підвищити якість претендентів, які будуть уже проходити безпосередній конкурсний відбір на вакантні посади в апараті суду. Також запропоновано запровадити використання інструментів HR-аналітики як альтернативного та доповнюючого методу управління персоналом. Особливу увагу приділено питанню формування корпоративної культури суду, яка повинна стати додатковим інструментом підвищення ефективності його діяльності.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Адамська-Галлант А., Дунал Р., Костін А., Навіцкайте Ж., Павлак В., Селіцкі Д., Урумова І. Модельний суд. Посібник. Київ, Проєкт ЄС «Право-Justice». 2020. 104 с.
2. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2020. № 7. С. 59-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_7_10.
3. Божанова В.Ю., Вечеров В.Т., Кононова О.Є., Редька В.Є. Антидеприваційна система управління персоналом підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2018. № 10. С. 8-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2018_10_3.
4. Бортник С.М. Розвиток корпоративного менеджменту в системі управління персоналом. *Право і Безпека*. 2020. № 3. С. 45-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2020_3_7.
5. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль. Економічна думка ТНЕУ. 2020. 212 с.
6. Букіна Л.Є., Єдинак В.Ю. До питання законності рішень суб'єктів владних повноважень та їх використання в управлінській діяльності. XIII Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Молоді вчені 2023 - від теорії до практики»: Матеріали. Електронне видання. Дніпро, Журфонд, 2023. – 302 с. С. 76-78. URL: <https://crust.ust.edu.ua/items/795bda20-4356-44e7-b8b0-c50d09d7f386>.
7. Букіна Л.Є. Деякі аспекти оскарження нормативно-правових актів в порядку адміністративного судочинства. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 4. С. 454–456. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2020/111.pdf.
8. Букіна Л.Є. Особливості судової практики при розгляді справ щодо оскарження нормативно-правових актів в адміністративному судочинстві.

KELM (Knowledge, Education, Law, Management). 2021. № 3 (39). Vol. 2. С. 232–238.

9. Букіна Л.Є. Нормативно-правові акти як об'єкти оскарження в адміністративному судочинстві України. *Держава та регіони. Серія: «Право»*. 2020. № 3. Том 2. С. 170–74.

10. Букіна Л.Є. Поняття та зміст провадження щодо оскарження нормативно-правових актів. *Актуальні проблеми вдосконалення законодавства та правозастосування: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Запоріжжя, 25-26 жовтня 2019 р. Запоріжжя: Запорізька міська громадська організація «Істина», 2019. С. 73–75.

11. Букіна Л.Є. Повноваження адміністративного суду щодо перевірки законності нормативно-правового акту. *Актуальні проблеми прав людини, держави та вітчизняної правової системи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Дніпро, 2-3 квітня 2021 р. Дніпро: ГО «Правовий світ», 2021. С. 85–88.

12. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Клімас В.А., Конопко А.Ю. Розвиток сучасних HR-технологій як ключового елемента у системі управління персоналом. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 56. С. 132-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2020_56_14.

13. Гурська І.С., Герчанівська С.В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1 (47). С. 69-77. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/531/503>

14. Даниленко О.А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 252-259. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_7_35.

15. Дацій О.І. Авербух Г.М. Етапи формування системи управління персоналом в органах державної влади. *Інвестиції: практика та досвід*.

2021. № 17. С. 71-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2021_17_14.

16. Козлова І.М., Орло М.Ю. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом в кризових умовах. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р.* Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 336-339.

17. Криворучко О.М. Особливості холістичного підходу до управління персоналом організації. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-59>.

18. Лаврук О.С., Лаврук В.В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2018. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2018_9_5.

19. Лезіна А.В., Крамар О.Ю. Удосконалення системи управління персоналом підприємства: теоретичні підходи та аналіз практики. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка.* 2019. Т. 24, Вип. 5. С. 85-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_5_17.

20. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Еволюція концепцій управління персоналом та їхня роль у системі менеджменту. *Бізнес-навігатор.* 2020. Вип. 4. С. 139-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_4_26.

21. Литвиненко В.А. Аналіз змін у системі управління персоналом в контексті еволюції законодавства про державну службу в Україні. *Економіка та держава. Серія : Державне управління.* 2020. № 4. С. 49-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eddu_2020_4_11.

22. Лозова О.В., Демченко В.О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки.* 2017. Т. 2, № 4. С. 37-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2017_2_4_6.

23. Мандичев Д.В. Способи оптимізації системи та організаційно-

штатної структури господарських судів. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Право.* 2017. Вип. 23. С. 196-199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhIPR_2017_23_56.

24. Матвеев П.М., Мосумова А.К. Методичний підхід до визначення умов ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2019. Випуск 14. С. 87-92.

25. Мосійчук І. В. Мотивація, як дієвий механізм у системі управління персоналом підприємства. *Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій].* 2018. № 1. С. 84-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2018_1_18.

26. Обелець Т.В., Наверська В.В. Аналіз трансформації системи управління персоналом під час воєнних дій. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 5. С. 80-85. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1196/1205>

27. Оліфіренко Л.Д. Роль кадрового менеджменту в механізмі судового адміністрування в умовах реформування судової системи України. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2015. № 3. С. 176-185.

28. Особливості функціонування судів в умовах пандемії COVID-19. Базовий посібник. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/9/0/483854.pdf>.

29. Петрова І. А. Наукові засади управління розвитком персоналу судово-експертних установ. *Архів кримінології та судових наук.* 2020. № 1. С. 109-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/acrf_s_2020_1_17.

30. Потьомкіна О.В. Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка.* 2022. Вип. 19. С. 217-224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2022_19_28.

31. Про затвердження Типового положення про апарат суду: наказ Державної судової адміністрації України від 08.02.2019 № 131. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0131750-19#Text>.

32. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 07.07.2010

№ 2453-VI (зі змінами). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2453-17>

33. Парок О.В. Система управління персоналом в сучасних умовах. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки.* 2018. Вип. 13. С. 327-332. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2018_13_47.

34. Русанова І.О., Юревич І.В. Деякі питання судового кадрового менеджменту. *Форум права.* 2016. № 4. С. 277-282 URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2016_4_45.pdf.

35. Русінко М.І., Судакова О.І., Ларченко Г.О. Еволюція поняття «персонал підприємства» та теоретичні підходи до його визначення. *Ефективна економіка.* 2015. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_34.

36. Сабадош Г.О. Адміністративнодержавний менеджмент як інструмент реорганізації системи державного кадрового забезпечення. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2014. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/>.

37. Сагун А.В. Голова суду як суб'єкт управлінської діяльності адміністративних судів України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2014. С. 197-199. URL: <https://core.ac.uk/reader/187222370>.

38. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління.* 2020. № 14. URL: <https://orcid.org/0000-0002-9507-0778>.

39. Сопільник Р.Л. Організаційно-правові засади реформування управління у суді в умовах європейської інтеграції. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* 2015. С. 185-194 URL: https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/library/visnyky/nvsy/03_2015/15_srluyei.pdf.

40. Судова влада України. Офіційний веб-портал. URL: <https://court.gov.ua/>.

41. Стратегія розвитку судової системи України на 2015-2020 роки.
URL: <http://nsj.gov.ua/>.
42. Терновенко А. Організаційно-правові засади управління персоналом суду. *Слово Національної школи суддів України*. 2013. № 3. С. 162-166. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cln_2013_3_24.
43. Тесленко В.В. Окремі аспекти системи управління персоналом. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2020. № 3. С. 5-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Otros_2020_3_3.
44. Телегіна Д.М. Сутність та складові системи управління персоналом на підприємстві. *Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю 28 квітня 2021 року*. К. КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 209 с. С. 46-48. URL: https://ecocyber.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2022/06/2021_up.pdf#page=46.
45. Ткачук А., Тютюнник О.В. Напрямки розвитку системи управління персоналом у сучасній Україні. *Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]*. 2015. № 2. С. 48-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkibt_2015_2_32.
46. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, К.В. Комарова, Н.А. Липовська, Т.М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
47. Усенко Я.О., Костенко О.В. Правове регулювання управління персоналом в судовій системі. *Інформація і право*. 2021. № 4. С. 214-221. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Infpr_2021_4_25.
48. Устіловська А. С. Теоретико-методичний базис системи управління персоналом. *Молодий вчений*. 2018. № 5.1. С. 91-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_5
49. Хитра О.В. Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні*

відносини та світове господарство. 2019. Вип. 26 (2). С. 101-110. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_26\(2\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_26(2)_21).

50. Фесенко В.О. Сучасні світові тенденції розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 2. С. 183-191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2019_2_25.

51. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.

52. Шаповал О.А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69), № 4 (2). С. 82-85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30\(69\)_4\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_4(2)_16).

53. Шевченко А.В. Функції та принципи кадрової роботи в судовій системі. *Наше право*. 2020. № 1. С. 28-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nashp_2020_1_7.

54. Шестаков В. Організаційна структура апарату суду, та повноваження працівників суду. URL: https://www.shestakov.in.ua/struktura_aparatu_sudu/.

55. Щьокіна Є.Ю. Кар'єрний коучинг у системі управління персоналом. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 117-121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_2_16.

56. Yuriy Pyvovar, Viktoriia Chorna, Irina Pivovar, Valeriy Donenko, Liliia Bukina Reduction of the forest fund as a result of illegal activities of the local authorities and as a cause for protection of the environmental rights of citizens in administrative courts. *Journal of law and political sciences*. 2020. Vol (22). 2 March. P. 10–41. URL: https://drive.google.com/file/d/10-qZf0O_M8-CB_Df0CZ9eyxDhNEu348-/view/ [Web of sciences].