

Міністерство освіти і науки України  
Міжнародний економіко-гуманітарний університет  
імені академіка Степана Дем'янчука

**АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ  
ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ  
ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПРАВОСУДДЯ  
УКРАЇНИ**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2021

УДК 347.97\99:005.96]:342.9(07)

Б 83

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних  
закладів (лист № 1 від 27 січня 2021 року)*

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Міжнародного економіко-гуманітарного університету  
імені академіка Степана Дем'янчука  
(протокол № 4 від 26 листопада 2020 року)*

**Рецензенти:**

**Галуцько Валентин Васильович** – доктор юридичних наук, професор;

**Кобзар Олександр Федорович** – доктор юридичних наук, професор;

**Сербин Руслан Андрійович** – доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України.

**Боровик А. В.**

**Б 83** **Адміністративно-правові засади реалізації кадрової політики в системі правосуддя України:** навч. посіб./А. В. Боровик, А. В. Попик, О. Ю. Дрозд та ін. Одеса: Вид. дім «Гельветика», 2021. 248 с.

ISBN 978-966-992-298-4

Викладений у навчальному посібнику матеріал присвячений ґрунтовному аналізу адміністративно-правових засад реалізації кадрової політики в системі правосуддя України, проведеному зважаючи на зміни в сучасному адміністративному законодавстві, зумовлені судово-правовою реформою відповідно до концепції людиноцентризму.

Розглянуто особливості та принципи кадрової політики в системі правосуддя України, а також мету, завдання та функції адміністративно-правового забезпечення кадрової політики в цій системі. Наведено характеристику специфіки організації діяльності окремих суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя України (Вищої кваліфікаційної комісії суддів, Національної школи суддів, органів суддівського самоврядування).

Висвітлено питання адміністративно-правових інструментів реалізації кадрової політики в системі правосуддя в сучасних українських реаліях, а також проаналізовано різновиди та форми взаємодії суб'єктів реалізації означеної кадрової політики. Окреслено тенденції розвитку та шляхи вдосконалення реалізації кадрової політики в системі правосуддя України.

Зазначене видання розраховано на науковців, викладачів, аспірантів, студентів юридичного та гуманітарного профілю та суддів.

**УДК 347.97\99:005.96]:342.9(07)**

© Боровик А. В., Попик А. В.,  
Дрозд О. Ю., Магновський І. Й.,  
Дем'янчук В. А., Белкіна Д. С.,  
Мельник О. М., Микулець В. Ю.,  
Павелків С. Р., Щербаков В. В.,  
Томчук А. В., Деревянко Н. З.,  
Трофімчук Ю. О., 2021

© Боровик А. В. (обкладинка), 2021

© Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука, 2021

ISBN 978-966-992-298-4

DOI:

# ЗМІСТ

Перелік умовних позначень .....	4
Вступ .....	5

## **Розділ 1. Загальна характеристика кадрової політики в системі правосуддя України..... 8**

1.1. Поняття, зміст та особливості кадрової політики в системі правосуддя як об'єкт адміністративно-правового регулювання.....	8
1.2. Мета, завдання та функції адміністративно-правового забезпечення кадрової політики в системі правосуддя.....	24
1.3. Адміністративно-правові засади та принципи кадрової політики в системі правосуддя.....	35
<i>Контрольні запитання</i> .....	51

## **Розділ 2. Організація діяльності окремих суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя України..... 52**

2.1. Поняття та структура правового статусу Вищої кваліфікаційної комісії суддів як суб'єкта реалізації кадрової політики .....	52
2.2. Організація діяльності Національної школи суддів як суб'єкта забезпечення підготовки висококваліфікованих кадрів для системи правосуддя .....	74
2.3. Органи суддівського самоврядування як суб'єкти реалізації кадрової політики в системі правосуддя .....	98
2.4. Адміністративно-правові інструменти реалізації кадрової політики в системі правосуддя.....	116
2.5. Поняття, види та форми взаємодії суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя .....	138
<i>Контрольні запитання</i> .....	165

## **Розділ 3. Шляхи вдосконалення реалізації кадрової політики в системі правосуддя України..... 167**

3.1. Адміністративно-правові процедури визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя .....	167
3.2. Розвиток адміністративного законодавства в частині вдосконалення формування та реалізації кадрової політики в системі правосуддя.....	187
<i>Контрольні запитання</i> .....	211

Висновки .....	213
Список використаних джерел .....	225

## **Перелік умовних скорочень**

**АПУ** – Асоціація правників України

**АР** – Автономна республіка

**ВККСУ** – Вища кваліфікаційна комісія суддів України

**ВРУ** – Верховна Рада України

**ВРП** – Вища рада правосуддя

**ВС** – Верховний Суд

**ГРД** – Громадська рада доброчесності

**ГРМЕ** – Громадська рада міжнародних експертів

**ДСА** – Державна судова адміністрація

**ЄС** – Європейський Союз

**ЄСПЛ** – Європейський суд з прав людини

**КМУ** – Кабінет Міністрів України

**КСУ** – Конституційний Суд України

**НАБУ** – Національне антикорупційне бюро України

**НАЗК** – Національне агентство з питань запобігання корупції

**НП** – Національна поліція

**НШСУ** – Національна школа суддів України

**РЄ** – Рада Європи

**РП** – Рахункова палата

**РСУ** – Рада суддів України

**РСРР** – Союз Радянських Соціалістичних Республік

## Вступ

Одним із провідних напрямів сучасної судово-правової реформи, спрямованої на вирішення проблем функціонування системи правосуддя, є оптимізація кадрової політики. Зрозуміло, що внесення змін в чинне адміністративне законодавство, які б врегульовували питання формування, реалізації та забезпечення кадрової політики в системі правосуддя України, має бути зроблено: по-перше, не порушуючи самостійності суду та суддів, сприяючи високому рівню незалежності системи правосуддя; по-друге, з урахуванням досягнень науки адміністративного права в розробленні концепції адміністративно-правових засад ефективної реалізації кадрової політики в системі правосуддя; по-третє, зважаючи на комплексну оцінку якості поточного стану формування, реалізації та забезпечення цієї політики. Однак, дотепер не створено ефективної адміністративно-правової моделі визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя. Це призводить до того, що кожна чергова судово-правова реформа й заходи з оптимізації засад реалізації кадрової політики в системі правосуддя здійснюються фрагментарно та хаотично. Крім того, не враховуються актуальні проблеми реалізації вказаної політики (статусні, процедурні, ситуативні тощо), що можуть виявлятися лише в процесі узагальнюючої оцінки її результатів.

Окремі аспекти реалізації кадрової політики в системі правосуддя України вже були проаналізо-

вані в наукових дослідженнях провідних вітчизняних науковців, зокрема В. П. Бойка, С. О. Бондаря, А. Л. Борка, М. Й. Вільгушинського, Е. Ф. Демського, О. Ю. Дрозда, І. В. Єдаменко, М. П. Запорожця, Р. В. Ігоніна, Н. Д. Квасневської, Д. В. Кіреєва, О. М. Коротун, О. В. Красноборова, О. В. Кузьменко, А. А. Манжули, І. В. Назарова, Н. В. Нестор, С. Ю. Обрусної, М. В. Оніщука, В. А. Панчука, О. М. Пасенюка, С. В. Прилуцького, В. І. П'ятковського, А. П. Рачинського, І. Л. Самсіна, О. М. Сибіги, О. П. Сікорського, А. А. Стрижака, О. В. Ульяновської, І. О. Чухлебова, С. О. Шатрави, Д. Ю. Шпенова, Н. Г. Шукліної, О. Г. Яновської, К. В. Ярового та інших українських учених. Попри вагомість означених наукових праць та з огляду на їхню підготовку до початку впровадження реформ, вони не вміщують останніх змін законодавства й актуальну проблематику формування, реалізації та забезпечення кадрової політики у відповідній системі. Крім того, наявна кадрова криза в системі правосуддя, неможливість функціонування Вищої кваліфікаційної комісії суддів України (далі – ВККСУ) з кінця 2019 року та припинення реалізації низки кадрових процедур, що здійснювала Комісія, підтверджує нагальність потреби в комплексному дослідженні адміністративно-правових засад реалізації відповідної політики.

Авторський колектив представленого навчального посібника сподівається, що ознайомлення з його змістом сприятиме поглибленому розумінню актуальних теоретичних положень щодо адміні-

стративно-правових засад реалізації кадрової політики в системі правосуддя України. Цьому мають сприяти виокремлені до кожного тематичного розділу основні поняття, що потребують особливої уваги, а також контрольні запитання, що дозволяють перевірити рівень засвоєння опрацьованого матеріалу. Цінність навчального посібника полягає і в тому, що його матеріали можуть бути використані під час вивчення таких дисциплін, як «Адміністративне право», «Адміністративне судочинство», «Адміністративно-правове забезпечення системи правосуддя».

## Розділ 1

### **Загальна характеристика кадрової політики в системі правосуддя України**

**Основні поняття:** кадрова політика, кадрове забезпечення, людиноцентризм, система правосуддя, адміністративно-правове регулювання, принципи, адміністративно-правові засади

#### **1.1. Поняття, зміст та особливості кадрової політики в системі правосуддя як об'єкт адміністративно-правового регулювання**

Сталий розвиток України, як і будь-якої сучасної держави, можливий лише за умови створення належним чином збалансованої системи інститутів влади та політики держави, заснованої на ідеї людиноцентризму, що активно формувалась у доктрині адміністративного права України, починаючи з кінця минулого сторіччя. З огляду на це, цілком закономірним є те, що вітчизняна доктрина адміністративного права стала певним ідеологічним фундаментом для розбудови сучасної правової держави на теренах постсоціалістичної України.

В окресленому сенсі особливого значення набуває питання збалансованості функціонування системи правосуддя, яка є підґрунтям для розбудови правової держави, а також фундаментом для реалізації євроінтеграційного прагнення нашої держави. Попри це, слід констатувати, що постійні судово-правові реформи в Україні не створили усіх належ-



них умов для ефективного функціонування системи правосуддя, а в окремих випадках – загострили відповідні існуючі проблеми. Зокрема, донині у системі правосуддя спостерігається «кадрова криза», що призводить до ситуації, за якої суди залишаються без суддів чи їх кількість унеможлиблює належне функціонування суду (зокрема, станом на 10 червня 2019 року 14 судів в Україні не здійснювали правосуддя у зв'язку з відсутністю суддів або повноважень у суддів, у 154 судах кількість суддів, що здійснюють правосуддя, становила менше 60 % від штатної чисельності суддів<sup>1</sup>.

Вирішення означених проблем має надзвичайно важливе значення, оскільки, на наше переконання, неналежне здійснення судової реформи блокує функціонування України як правової держави (органи правосуддя «не є лояльними до держави та “постають” проти держави, яка неправомірним чином експлуатує людину, порушує ідею панування права»<sup>2</sup>, здійснюючи правосуддя, орієнтуючись лише на право); крім того неналежне здійснення судової реформи у частині вдосконалення організаційно-правових умов функціонування судової гілки

---

<sup>1</sup> Спільна заява щодо ситуації в судовій системі голів Верховного Суду, Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, Ради суддів України, Державної судової адміністрації України, ректора Національної школи суддів України від 10.06.2019. URL: <http://www.vru.gov.ua/news/5040> (дата звернення: 24.08.2019).

<sup>2</sup> Гладкий В. В. *Щодо розмежування звільнення та припинення повноважень судді. Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Рівне, 21–22 трав. 2019 р.)*. Рівне: НУВГП, 2019. С. 160.

влади та/або у частині формування та здійснення кадрової політики у сфері правосуддя ставить під загрозу питання національної безпеки України. Зважаючи на те, що правова держава, як ми вже з'ясували, концептуально вибудовується на доктрині адміністративного права, заснованій на ідеї людиноцентризму, значно ускладнює окреслену проблему та обставина, що на сьогоднішній день проведено низку досліджень, присвячених оптимізації організаційно-правових умов функціонування системи правосуддя, однак, ще недостатньо дослідженим залишається питання формування та належної реалізації кадрової політики у відповідній системі.

Проаналізувавши існуючі наукові дослідження, присвячені проблематиці кадрів у судовій системі та кадровій політиці у цій системі, можемо зробити висновок, що вказані питання переважно досліджуються ученими-юристами у сфері трудового права України, зокрема: Г. О. Барабашом<sup>1</sup>, О. О. Беспаловим<sup>2</sup>, І. О. Грибан<sup>3</sup>, М. В. Даниловою<sup>4</sup>,

---

<sup>1</sup> Барабаш Г. О. Особливості правового регулювання праці суддів в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Луганськ, 2011. 186 с.

<sup>2</sup> Беспалов О. О. Соціальне забезпечення суддів в умовах євроінтеграції України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2018. 175 с.

<sup>3</sup> Грибан І. О. Правове регулювання оплати праці суддів в умовах євроінтеграції України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2018. 194 с.

<sup>4</sup> Данилова М. В. Диференціація правового регулювання праці суддів України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Луганськ, 2012. 191 с.

Г. А. Зубом<sup>1</sup>, О. В. Карпушовою<sup>2</sup>, В. В. Кузьменком<sup>3</sup>, В. Г. Петровим<sup>4</sup>, Є. Ю. Пономаренком<sup>5</sup>, Р. В. Романюком<sup>6</sup>, Д. В. Ткаченком<sup>7</sup>, Т. В. Штих<sup>8</sup>, В. А. Яремою<sup>9</sup> та іншими. У загальному контексті, погоджуючись із українською ученою-адміністративістом Р. М. Аюповою в тому, що судді за своїм правовим статусом є не лише суб'єктами адміністративного та конституційного права, але й суб'єктами трудо-

---

<sup>1</sup> Зуб Г. А. Правове регулювання соціального захисту суддів: дис. канд. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2013. 207 с.

<sup>2</sup> Карпушова О. В. Правовий механізм забезпечення і реалізації трудових прав суддів: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2016. 211 с.

<sup>3</sup> Кузьменко В. В. Юридична відповідальність суддів за порушення законодавства про працю: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Сєверодонецьк, 2017. 192 с.

<sup>4</sup> Петров В. Г. Правове регулювання відсторонення працівника від роботи: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Луганськ, 2011. 180 с.

<sup>5</sup> Пономаренко Є. Ю. Правове регулювання звільнення судді з посади та припинення його повноважень: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2018. 243 с.

<sup>6</sup> Романюк Р. В. Виникнення, зміна та припинення трудових правовідносин із суддями: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2018. 238 с.

<sup>7</sup> Ткаченко Д. В. Правове регулювання відсторонення судді від виконання посадових обов'язків: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2019. 211 с.

<sup>8</sup> Штих Т. В. Правовий статус суддів як суб'єктів трудового права України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Луганськ, 2010. 184 с.

<sup>9</sup> Ярема В. А. Забезпечення трудових прав суддів у контексті судової реформи в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2016. 211 с.

вого права, а тому врегулювання кадрових питань у сфері правосуддя здійснюється також і нормами законодавства про працю<sup>1</sup>, вважаємо за доцільне наголосити на таких аспектах:

1) *законодавство про працю врегульовує переважним чином питання кадрового забезпечення, а не кадрової політики у публічному секторі загалом та у сфері правосуддя зокрема.* Натомість регулювання кадрової політики у сфері правосуддя відбувається шляхом застосування норм конституційного та адміністративного законодавства. При цьому норми конституційного права формують лише загальні орієнтири для регулювання кадрової політики, тоді як масив адміністративно-правових норм є нормативною основою для формування, забезпечення та реалізації кадрової політики у системі правосуддя (зокрема, вчені вказують на те, що більшість питань правового забезпечення діяльності судів урегульовується нормами адміністративного права<sup>2</sup>). Крім того, питання кадрового забезпечення системи правосуддя не є винятковою прерогативою регулювання законодавства України про працю, адже ці питання розглядаються в основному в адміністративно-правовій площині;

2) *наукова думка про кадрову політику в сфері правосуддя не може бути належним чином сфор-*

---

<sup>1</sup> Аюпова Р. М. Адміністративно-правові відносини за участю господарських судів в Україні: дис. ... канд. юрид. наук. Харків, 2017. С. 44–45.

<sup>2</sup> Бойко В. П. Адміністративно-правове забезпечення діяльності місцевих судів: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2016. С. 12.

мованою лише з огляду на науковий доробок дослідників в сфері трудового права. Не применшуючи вагомості наукових праць з трудового права щодо кадрових форм і процедур у сфері правосуддя, слід визнати, що результати цих досліджень не можуть відобразити належним та повним чином усі аспекти кадрової політики в системі правосуддя України.

Отже, найбільш повно кадрова політика у системі правосуддя та її особливості можуть бути з'ясовані лише у межах адміністративного права України, таким чином кадрова політика у системі правосуддя є об'єктом адміністративно-правового регулювання. При цьому адміністративно-правове регулювання, як вважає А. М. Маркіна, «базується на адміністративній нормі, що має на меті забезпечити права осіб, побудувати нормальне громадянське суспільство та державу»<sup>1</sup>. Під адміністративно-правовим регулюванням слід розуміти «впорядкування суспільних відносин через створення, зміну чи скасування адміністративно-правових норм і здійснення суб'єктами публічної адміністрації публічного управління (публічного адміністрування) у визначеній сфері»<sup>2</sup>.

Утім, попри те, що кадрова політика у системі правосуддя є об'єктом адміністративно-правового регулювання й може бути належним чином окрес-

---

<sup>1</sup> Маркіна А. М. Адміністративно-правове регулювання надання медичних послуг в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2018. С. 81.

<sup>2</sup> Бойко В. П. Адміністративно-правове забезпечення діяльності місцевих судів: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2016. С. 16.

лена лише в адміністративно-правовому дослідженні, наголосимо, що порушене нами питання на сьогодні потребує комплексного критичного наукового аналізу, під час якого будуть враховані останні зміни чинного адміністративного законодавства, що врегульовує здійснення відповідної політики.

Насамперед з'ясуємо дефініції «політика», «кадрова політика» та «кадрова політика у системі правосуддя». Не буде перебільшенням стверджувати, що право та політика є взаємопов'язаними явищами. Як справедливо зауважує українська учена Ю. Ю. Коломієць, «вже давно відомо, що політика у більшій мірі впливає на право, аніж право на політику»<sup>1</sup>. Поряд із тим, варто відзначити, що у правовій державі політика має впливати з ідеї верховенства права, привносити у всі сфери політики ідею людиноцентризму.

Критично аналізуючи феномен політики (уперше сформульований Аристотелем), зауважимо, що донині вченими не досягнуто згоди з приводу того, що слід розуміти під цим явищем. В енциклопедичних словниках поняття «політика» тлумачиться як: «діяльність людей, спрямована на реалізацію особистих і групових інтересів та цінностей щодо влаштування соціального світу»<sup>2</sup>; «діяльність індивідів та соціальних груп, пов'язана із

---

<sup>1</sup> Коломієць Ю. Ю. Политика и уголовное право: идеи баланса и экономической эквивалентности. Development and modernization of the legal systems of Eastern Europe: experience of Poland and prospects of Ukraine: collective monograph. Lublin: Baltija Publishing, 2017. Vol. 2. С. 196.

<sup>2</sup> Політична енциклопедія/редкол.: Ю. Левенець (гол.), Ю. Шоповал (заст. гол.) та ін. Київ: Парламент. вид-во, 2011. С. 567.

відносинами щодо завоювання, утримування та використання влади з метою реалізації власних інтересів»<sup>1</sup>. При цьому британський політолог Е. Гейвуд (*Andrew Heywood*) наголошує, що «в найбільш загальному сенсі політика є процесом, у межах якого люди створюють, зберігають і збагачують норми власного співжиття. Саме тому політика нерозривним чином пов'язана з такими феноменами, як конфлікт (*conflict*) і співробітництво (*cooperation*). Це пояснюється тим, що, з одного боку, існуючі в суспільстві розбіжності в думках, потребах й інтересах неминуче обертаються розбіжностями щодо загальних норм співжиття, з іншого боку, – всі розуміють, що для зміни цих правил або хоча б для їх збереження, необхідно співпрацювати»<sup>2</sup>. Тобто, політика у цьому контексті є інструментом, процесом забезпечення співіснування групи людей на певній території або ж в окремій сфері (чи іншим чином поєднаних між собою за певними ознаками чи діяльністю) тощо.

Окремим різновидом політики є кадрова політика, а її «визначальним фактором» – «державна кадрова політика»<sup>3</sup>, що є однією із складових «дер-

---

<sup>1</sup> Погорельый Д. Е., Фесенко В. Ю., Филиппов К. В. Политологический словарь-справочник. Ростов н/Д: Наука-Спектр, 2008. С. 184.

<sup>2</sup> Хейвуд Э. Политология: учеб. для студ. вузов/пер. с англ. под ред. Г. Г. Водолазова, В. Ю. Вельского. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. С. 3.

<sup>3</sup> Олійник І. Л. Зарубіжний досвід кадрової політики в системі державної служби: щодо питання формування вищого корпусу. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право.* 2013. № 6. С. 88.

жавної політики» (державна кадрова політика є загальнонаціональною стратегією розвитку сукупного кадрового потенціалу, а також «одним з напрямів реалізації державної політики»<sup>1</sup>). Вказане є цілком закономірним, адже: 1) кадри – це люди (зокрема, на думку видатного вітчизняного науковця Г. В. Щокіна, кадрами є основний склад працівників установи, підприємства, організації певної галузі діяльності; всі постійні працівники<sup>2</sup>); 2) означена політика стосується, з одного боку, питання реалізації людьми свого трудового потенціалу (це питання держава не може віддати повністю локальному регулятору, побоюючись можливих зловживань та експлуатації людини), а, з іншого – ринку, що пропонує можливості для реалізації цього потенціалу (щонайперше вказане безпосередньо впливає на економічну безпеку держави).

Отож, кадрова політика в системі правосуддя – це, з одного боку, сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і культурних чинників, а, з іншого боку, – це система юридичних стандартів (правил, принципів і засад) діяльності суб'єктів реалізації цієї політики, які на всіх рівнях функціонування відповідної системи: 1) спрямовують діяльність цих суб'єктів на приведення фактичного рівня якості та кількості людських ресурсів системи правосуддя у відповідність із стра-

---

<sup>1</sup> Вечер Л. С. Государственная кадровая политика и государственная служба: учебное пособие. Минск: Выш. шк. 2013. С. 3.

<sup>2</sup> Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: учебник. 5-е изд., стереотип. Киев: МАУП, 2004. С. 242.



тегією побудови правової держави в Україні, а також з об'єктивними кадровими потребами системи правосуддя; 2) врегульовують взаємовідносини кадрів системи правосуддя з судовою владою зокрема і державою загалом.

З'ясувавши визначення досліджуваного феномена, не можливо оминати того факту, що зміст кадрової політики у системі правосуддя безпосередньо залежить від того, чи розглядається це питання у практичному або ж в концептуальному розумінні.

1. Зміст кадрової політики у системі правосуддя в практичному контексті, враховує різні варіанти галузевих різновидів цієї політики, відображає сукупність «секторальних» політик з різних напрямків адміністративно-правової та організаційної роботи, спрямованої на здійснення адміністрування у сфері кадрів у системі правосуддя. Іншими словами, зміст вказаного поняття визначається підходом до розуміння «кадрової політики у системі правосуддя» як певної складної системи, утвореної із сукупності підсистем – політик, що реалізуються у фактичній дійсності<sup>1</sup>. На наш погляд, зміст такої політики охоплює наступні «секторальні» політики, що є підсистемами системи відповідної кадрової політики:

1) *політика управління кадрами у системі правосуддя*. У загальному вигляді управління кадрами – це «безперервний динамічний процес управ-

---

<sup>1</sup>Торчинюк В. Г. Кадровая политика в системе правосудия как объект административно-правового регулирования. *Право и Закон*. 2019. № 3. С. 175. (Кыргызская Республика).

ління людськими ресурсами, метою якого є оптимальне розташування та використання сил на основі більш досконалого планування, підбору, удосконалення, розподілу кадрів, мотивації та регулярного об'єктивного контролю й оцінки праці»<sup>1</sup>. Відповідним чином може бути сформульоване визначення поняття «управління кадрами у системі правосуддя» (звісно, із застереженнями щодо незалежності судді). При цьому зазначена політика є системою (паралельно підсистемою відповідної кадрової політики), що має свої засади, принципи, форми, способи та засоби реалізації відповідного безперервного динамічного процесу у системі правосуддя.

Крім того, слід мати на увазі, що політика управління кадрами у системі правосуддя також охоплює питання оптимізації, раціоналізації взаємовідносин у судах між суддями, між суддями та адміністративним персоналом, між суддями та членами адміністрації суду. На цю ж обставину вказує Я. С. Золотарьова, відзначаючи, що «однією з характерних рис сучасного й добре організованого суду – це чіткий розподіл функцій між суддями та адміністративним персоналом, а також між членами адміністрації суду»<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> Васкес Абанто Х. Э., Васкес Абанто А. Э., Арельяно Васкес С. Б. Кадровая политика в здравоохранении. *Scientific Achievements 2015: The European Scient. and Pract. Congress (Vienna, 20 Febr. 2015)*. Prague: Science & Genesis, 2015. Vol. 1. С. 63.

<sup>2</sup> Золотарьова Я. С. Адміністративні посади та їх правовий статус у судовій системі України. *Юридична наука*. 2015. № 10. С. 49.

2) *політика організації та забезпечення ефективного функціонування інститутів реалізації кадрової політики у системі правосуддя.* У межах цієї політики визначаються механізми ефективної дії та гармонійної взаємодії усіх суб'єктів забезпечення реалізації кадрової політики у системі правосуддя (детальніше ці питання нами розглядаються у межах § 5 розділу 2 цього посібника);

3) *політика забезпечення системи правосуддя необхідними кадрами.* Ця політика спрямована на практичне здійснення форм кадрового забезпечення (зокрема, планування, підбору та відбору кадрів, професійної підготовки та перепідготовки кадрів, адаптації кадрів тощо) шляхом реалізації відповідних кадрових процедур у системі правосуддя, підпорядкованих меті державної кадрової політики та засадам планомірного залучення, використання та збереження кадрів (правомірного вивільнення кадрів у разі необхідності), не допускаючи при цьому дефіциту кадрів у системі правосуддя, що в сучасних українських реаліях є особливою проблемою.

Принагідно зауважимо, що у загальному розумінні поняття «кадрове забезпечення», як справедливо зазначає український науковець П. О. Комірчий, можна інтерпретувати в якості особливого публічно-правового феномена<sup>1</sup> та «окремої галузі (напрямку) кадрової політики, що підпорядкована меті відповідної політики та органічно взаємопо-

---

<sup>1</sup> Комірчий П. О. Особливості просування по службі в правоохоронних органах України. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2019. № Спецвип., Т. 2. С. 47.

в'язана з іншими її галузями»<sup>1</sup>. Разом із тим, у межах системного підходу поняття «кадрове забезпечення публічної служби», на його думку, необхідно розуміти «в якості комплексного поняття», яким позначається: а) «галузь кадрової політики, що має системний характер, власну структуру, принципи та функції, безпосередньо спрямовані на діяльність і процес із належним чином здійснюваним укомплектуванням органів публічної служби» у відповідній сфері «професійно підготовленими, кваліфікованими кадрами з урахуванням особливостей проходження служби у відповідних органах»<sup>2</sup>; б) «нормативно врегульована, особлива та цілеспрямована управлінська діяльність уповноважених осіб у структурі органів публічної служби» у відповідній сфері, а також «процес і сукупність відносин, у межах яких реалізовується комплекс форм, методів, процедур і заходів уможливлення належного функціонування органів публічної служби» у відповідній сфері «шляхом вчасного та оптимального укомплектування цих органів якісними кадрами»<sup>3</sup>.

Звичайно, що практичний контекст осмислення змісту кадрової політики в системі правосуддя не обмежується вищезгаданим, оскільки вагому

---

<sup>1</sup> Комірчий П. О. Організаційно-правова структура кадрового забезпечення публічної служби в правоохоронній сфері. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 1. С. 111. doi: 10.32849/2663-5313/2020.1.20

<sup>2</sup> Там само.

<sup>3</sup> Там само.

роль відіграють не менш важливі підсистеми розглядуваної системи: політика оцінки кадрів у системі правосуддя; політика професійного розвитку та кар'єрного просування (зокрема за адміністративними посадами в судах України); політика позитивної та негативної, матеріальної та нематеріальної мотивації; політика роботи із кадровим резервом; політика охорони праці та соціального захисту кадрів.

2. Зміст кадрової політики у системі правосуддя у концептуальному контексті дозволяє її інтерпретувати в якості певного феномена, що складається із сукупності взаємоузгоджених структурних елементів, сутність яких (їх зміст, спрямованість) відрізняє це явище від інших подібних феноменів (державної політики загалом, кадрової політики органів професійної публічної служби, кадрової політики підприємства тощо). Вочевидь, йдеться про мету, завдання, а також принципи, форми та методи ефективного забезпечення системи правосуддя належними кадрами у необхідних обсягах.

Тим часом, зміст кадрової політики в системі правосуддя України найбільш повно розкривається через детальну характеристику особливостей цієї політики як об'єкта адміністративно-правового регулювання. На наше переконання, кадрова політика в системі правосуддя України як об'єкт адміністративно-правового регулювання характеризується такими особливостями:

1. *Особливості кадрової політики в системі правосуддя, що впливають з її соціально-правової сутності як об'єкта адміністративно-правового*

регулювання, а саме: 1) кадрова політика у системі правосуддя формується у межах відповідної системи та поза нею, але здійснюється лише виключно щодо суб'єктів системи правосуддя<sup>1</sup>; 2) кадрова політика у системі правосуддя реалізується спеціальними суб'єктами (органами суддівського самоврядування, ВРП, ВККСУ, НШСУ, ДСА України); 3) кадрова політика у системі правосуддя ґрунтується на особливій адміністративно-правовій нормативній базі (окрім Конституції України, політика урегульована приписами законодавчих актів, а також підзаконних актів); 4) кадрова політика у системі правосуддя підпорядкована особливій меті, якою є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження чисельного та якісного складу корпусу суддів відповідно до актуальних потреб системи правосуддя, а також відповідно до вимог чинного законодавства України; 5) кадрова політика у системі правосуддя виконує особливі завдання, до яких належать: а) своєчасне забезпечення системи правосуддя достатньою кількістю суддів, що відповідають якісним вимогам, закріпленим у законодавстві України про судоустрій і статус суддів; б) створення належних службових умов для ефективного виконання судьями адміністративних завдань і завдань щодо відправлення правосуддя; в) ефективне використання суддів у потребах системи правосуддя та конкретного

---

<sup>1</sup> Бойко В. П. Поняття суддівської публічної адміністрації. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 2. С. 186. doi:10.32849/2663-5313/2020.2.31

суду, в якому обіймає посаду конкретний суддя тощо; б) кадрова політика у системі правосуддя виконує комплекс особливих функцій, а саме: а) належне організаційне та методичне забезпечення розвитку суддівського самоврядування без створення загроз для незалежності суду і суддів; б) завчасне прогнозування виникнення потреби в кадрах у системі правосуддя, визначення шляхів якнайшвидшого задоволення відповідної потреби суддями; в) комплексне планування, регулювання, організаційне та методичне забезпечення професійного й кваліфікованого зростання суддів; г) забезпечення раціонального використання усіх наявних форм матеріальної й нематеріальної мотивації суддів; 7) кадрова політика у системі правосуддя України реалізується, базуючись на особливих засадах і принципах (більш детально розкриваються у § 3 розділу 1 цього посібника).

*2. Особливості кадрової політики у системі правосуддя, що визначають її соціально-правове призначення, а саме: 1) кадрова політика у системі правосуддя є частиною адміністративно-правового забезпечення судової гілки влади; 2) кадрова політика у системі правосуддя відображається на якості здійснення правосуддя в Україні; 3) кадрова політика у системі правосуддя є фундаментом, на якому вибудовується правова держава.*

Таким чином, викладене демонструє коректність нашого припущення про те, що кадрова політика у системі правосуддя може бути найбільш повно досліджена саме в якості об'єкта адміністративно-правового регулювання. У цьому сенсі відпо-

відна політика постає як масштабний та особливий соціально-правовий феномен, що впливає не лише на суддів (суддів у відставці, кандидатів на посаду суддів), але також й на: функціонування судів в Україні; розвиток суддівського самоврядування; взаємодію суб'єктів публічного адміністрування та інших суб'єктів у контексті процесу вирішення питання вчасного наповнення судової системи якісними кадрами у належній кількості; стан відправлення правосуддя у державі та забезпечення права кожного на справедливий суд.

## **1.2. Мета, завдання та функції адміністративно-правового забезпечення кадрової політики в системі правосуддя**

Сучасний стан адміністративно-правового забезпечення судової влади (зокрема, забезпечення кадрової політики системи правосуддя), як зазначає український науковець і суддя В. П. Бойко, на жаль, ще «перебуває не на високому рівні, що негативно впливає на рівень здійснення судочинства та на ефективність функціонування правосуддя загалом»<sup>1</sup>. Саме на вирішення цих та багатьох інших питань спрямована поточна судова реформа, що поетапно здійснюється починаючи з 2019 року.

---

<sup>1</sup> Бойко В. П. Поняття та зміст адміністративно-правового забезпечення ефективності функціонування судової влади України. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 1. С. 96. doi:10.32849/2663-5313/2020.1.17



Поряд із тим, слід враховувати й те, що становлення самостійного суду в Україні, формування ефективної системи правосуддя відбувається не лише у напрямку змін законодавства, але й у напрямку консолідації актуальної наукової думки про відповідні перетворення.

На підставі аналізу наукових джерел можливо подати таку дефініцію поняття «адміністративно-правове забезпечення кадрової політики в системі правосуддя». **Адміністративно-правове забезпечення кадрової політики в системі правосуддя** – це постійна об’єктивна та суспільно корисна, професійна діяльність уповноважених суб’єктів публічної адміністрації (зокрема, суб’єктів суддівської публічної адміністрації), що регламентується нормами чинного адміністративного законодавства та реалізується визначеними способами за допомогою сукупності адміністративно-правових засобів, та спрямована на створення належних умов для досягнення у практичній дійсності мети кадрової політики у системі правосуддя.

Виходячи з наведеного визначення, в *структуру адміністративно-правового забезпечення формування та реалізації кадрової політики у системі правосуддя в Україні входять такі змістовні елементи*: 1) норми адміністративного права, які забезпечують формування та реалізацію кадрової політики в системі правосуддя. Сукупність цих норм складають чинні адміністративно-правові правила та стандарти (законодавчого та підзаконного рівнів), що врегульовують питання форму-

вання, здійснення та забезпечення такої політики у системі правосуддя (докладніше вони аналізуються у § 3 розділу 1 і § 4 розділу 2 посібника); 2) засади та правові принципи адміністративно-правового забезпечення формування та реалізації кадрової політики в системі правосуддя (збігаються з принципами і засадами, окресленими у § 3 розділу 1 посібника); 3) об'єкт адміністративно-правового забезпечення формування та реалізації кадрової політики в системі правосуддя, яким є суспільні відносини, які мають місце у сфері реалізації кадрової політики у відповідній системі; 4) предмет адміністративно-правового забезпечення формування та реалізації кадрової політики в системі правосуддя, яким є сукупність передбачених чинним законодавством засад, заходів, що об'єктивуються у сфері реалізації кадрової політики у відповідній системі; 5) суб'єкти адміністративно-правового забезпечення формування та реалізації кадрової політики в системі правосуддя (щонайперше, це органи суддівського самоврядування, НШСУ, ВРП і ВККСУ); 6) зміст адміністративно-правових відносин у сфері забезпечення формування та реалізації кадрової політики в системі правосуддя (з'ясовуються у § 5 розділу 2 посібника); 7) форми й методи та адміністративні процедури, що здійснюються публічною адміністрацією у контексті формування та реалізації кадрової політики у системі правосуддя (окреслюються у розділі 2 і § 1 розділу 3 посібника).

Критично аналізуючи структуру адміністративно-правового забезпечення кадрової політики у

системі правосуддя в Україні, можемо зробити висновки, що це забезпечення неодмінно здійснюється у межах певних функцій та відповідно до певної мети, виконуючи комплекс певних завдань.

Варто акцентувати на тому, що якщо адміністративно-правове забезпечення кадрової політики у системі правосуддя не підпорядковане визначеній меті, то цей процес та його процедури стають хаотичними (некерованими), а якщо мета такого забезпечення не відображає необхідні очікувані результати відповідного процесу (процедур цього процесу), то результатом будуть юридичні факти, на виникнення яких не було спрямоване досліджуване забезпечення. Відтак, ми не зможемо вести мову про ефективне адміністративно-правове забезпечення кадрової політики у системі правосуддя України (відповідно, й про формування та здійснення цієї політики), коли мета такого забезпечення не буде однозначною та/або адекватною.

Вважаємо, що в сучасній науковій літературі відсутнє визначення поняття «мета адміністративно-правового забезпечення кадрової політики в системі правосуддя». З нашої точки зору, **мета адміністративно-правового забезпечення кадрової політики в системі правосуддя** – це очікуваний результат, урегульованого адміністративним законодавством здійснення уповноваженим суб'єктом комплексу адміністративно-правових заходів, спрямованих на створення максимально сприятливих умов для належної реалізації завдань і функцій кадрової політики у системі правосуддя.

Зрозуміло, що вести мову про однозначно зрозумілу мету будь-якої діяльності загалом та адміністративно-правового забезпечення кадрової політики у системі правосуддя зокрема можливо лише тоді, коли чітко визначено завдання відповідної діяльності. Тому з'ясуємо що це таке з огляду на нашу проблематику. Під *завданнями адміністративно-правового забезпечення кадрової політики в системі правосуддя* розуміють конкретні та вимірювальні цільові характеристики діяльності суб'єктів адміністративно-правового забезпечення кадрової політики у відповідній системі, що структурують (упорядковують) цю діяльність, визначаючи її зміст та спрямованість.

На нашу думку, до основних завдань адміністративно-правового забезпечення кадрової політики в системі правосуддя слід віднести наступні:

1) *нормотворчі завдання адміністративно-правового забезпечення кадрової політики у системі правосуддя*, а саме: а) ревізія чинного законодавства України (законодавчих і підзаконних актів); б) розробка (зміна, припинення) та затвердження (прийняття): порядків та інших актів, якими упорядковується (щонайперше, прописується алгоритм здійснення) реалізація різних кадрових процедур у системі правосуддя; регламентів діяльності суб'єктів кадрової політики у системі правосуддя та актів про гармонізацію субординаційних зв'язків між цими суб'єктами та між цими суб'єктами і громадськістю; порядків взаємодії суб'єктів кадрової політики у системі правосуддя з населенням у

питаннях щодо формування, здійснення та забезпечення цієї політики<sup>1</sup>;

2) *моніторингові та превентивні завдання адміністративно-правового забезпечення кадрової політики у системі правосуддя*, що зводяться до такого: а) систематичне спостереження за станом реалізації кадрової політики у системі правосуддя, а також наслідками здійснення цієї політики; б) попередження, своєчасне виявлення та усунення виявлених причин і умов, які під час здійснення кадрової політики у системі правосуддя унеможливають досягнення в практичній дійсності мети цієї політики; в) розроблення та реалізація комплексу актуальних і ефективних заходів, спрямованих на запобігання, усунення та нейтралізацію перешкод, які заважають належній реалізації кадрової політики у системі правосуддя;

3) *координаційні завдання адміністративно-правового забезпечення кадрової політики у системі правосуддя*, що полягають у налагодженні гармонійної та дієвої взаємодії між суб'єктами реалізації цієї політики, а також взаємодії цих суб'єктів (також системи правосуддя на всіх рівнях її функціонального прояву) із іншими органами публічної служби, громадськістю;

4) *завдання науково-практичного прогнозування та стратегічні завдання адміністративно-*

---

<sup>1</sup> Торчинюк В. Г. Мета та завдання адміністративно-правового забезпечення кадрової політики у системі правосуддя. *Теорія і практика сучасної юриспруденції: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7–8 груд. 2018 р.)*. Київ: Центр прав. наук. дослідж., 2018. С. 78.

*правового забезпечення кадрової політики у системі правосуддя, які включають таке: а) прогнозування позитивного, негативного та нейтрального ефекту змодельованих змін у формуванні, здійсненні та забезпеченні кадрової політики у системі правосуддя; б) виявлення та оцінка (факторів, характеру, потенціалу) ймовірних загроз (дестабілізуючих чинників) бажаному досягненню (під час реалізації кадрової політики у системі правосуддя) мети цієї політики; в) розроблення на основі науково-практичних прогнозів актуальних науково обґрунтованих пропозицій та рекомендацій щодо прийняття конкретних управлінських рішень з метою належної реалізації кадрової політики у системі правосуддя;*

*б) інформаційні, навчальні та просвітницькі завдання адміністративно-правового забезпечення кадрової політики у системі правосуддя, основними з яких є: а) інформаційне забезпечення суб'єктів реалізації кадрової політики у системі правосуддя необхідною інформацією, а саме збір, аналітична обробка та використання інформації, що стосується питань реалізації кадрової політики у системі правосуддя та надання потрібної інформації зазначеним суб'єктам; б) офіційне опублікування інформації про поточний стан формування, реалізації та забезпечення кадрової політики у системі правосуддя та в окремих судах (палатах), заплановані зміни у здійсненні цієї політики; в) забезпечення належного функціонування структурних підрозділів (діяльності посадових осіб) суб'єктів реалізації кадрової політики у системі право-*

суддя, що здійснюють інформаційне забезпечення означеної політики; г) організація та здійснення наукових, науково-практичних заходів, спрямованих на апробацію наукових розробок учених, юристів-практиків, суддів, професійних публічних службовців, присвячених виробленню моделі ефективного адміністративно-правового механізму забезпечення кадрової політики у системі правосуддя.

Аналізуючи проблеми сутності, мети, структури та основних завдань адміністративно-правового забезпечення кадрової політики у системі правосуддя України, варто розглянути питання функціонального призначення. *Функціями адміністративно-правового забезпечення кадрової політики в системі правосуддя* називають урегульовані адміністративним законодавством напрями адміністративно-правового впливу, управлінської, виконавчо-розпорядчої діяльності повноважних суб'єктів реалізації кадрової політики у відповідній системі, спрямовані на ресурсно-організаційне, інтеграційне й регулятивне уможливлення ефективного функціонування системи правосуддя шляхом втілення у межах спеціального адміністративно-правового механізму мети та завдань кадрової політики в системі правосуддя.

Що ж стосується переліку відповідних функцій, то, на наш погляд, всі функції адміністративно-правового забезпечення кадрової політики в системі правосуддя можливо класифікувати на такі групи:

1. *Загальні функції адміністративно-правового забезпечення кадрової політики в системі правосуддя*, тобто це функції, що найчастіше реалізу-

ються суб'єктами публічної адміністрації та об'єктивуються в адміністративно-правовій діяльності. До цих функцій відносять, наприклад: 1) функцію контролю та нагляду, що передбачає визначення актуального стану дотримання нормативних актів, які врегульовують здійснення кадрової політики у досліджуваній системі; 2) організаційну функцію, яка серед іншого передбачає органічне упорядкування різних аспектів (правового, економічного, технічного, соціально-психологічного характеру) здійснення кадрової політики в системі правосуддя, зокрема, шляхом закріплення процедур діяльності суб'єктів реалізації цієї кадрової політики, а також підготовка та видання відповідної нормативної документації тощо; 3) нормотворчу функцію, що передбачає реалізацію правомочності суб'єктів публічної адміністрації (також суддівської публічної адміністрації) безпосереднім чином урегульовувати нормативним чином (створюючи та/або затверджуючи нормативні акти, змінювати чи скасовувати ці акти) порядок формування, здійснення та забезпечення кадрової політики у розглядуваній системі, функціонування таких суб'єктів та припинення їх діяльності; 4) правороз'яснювальну функцію, що передбачає розроблення та прийняття (ухвалення) суб'єктами, що здійснюють кадрову політику у системі правосуддя, інтерпретаційних актів; 5) аналітичну, інформаційну та інформаційно-комунікаційну функцію, тобто комплексну функцію, що полягає у: а) нормативному зборі інформації, що має значення для належного здійснення кадрової політики у системі правосуддя, в обробці



цієї інформації, її зберіганні та поширенні (у демократичній правовій державі, що існує в умовах інформаційного суспільства, ця функція є однією з найважливіших<sup>1</sup>); б) в забезпеченні усіх суб'єктів реалізації відповідної кадрової політики належною інформацією з окресленого питання; в) у створенні легальної площини для взаємодії та комунікації суб'єктів реалізації вказаної кадрової політики, а також цих суб'єктів і громадськості; б) координаційну функцію, що виявляється у взаємному орієнтуванні та погодженні дій суб'єктів публічної адміністрації, котрі здійснюють кадрову політику у системі правосуддя, а також суб'єктів суддівської публічної адміністрації (головним чином, органів суддівського самоврядування), які формують і реалізують відповідну кадрову політику, для досягнення спільної мети – належного формування, реалізації та забезпечення зазначеної кадрової політики; 7) методичну функцію, що спрямована на вдосконалення науково та практично обґрунтованої методики здійснення кадрової політики у відповідній сфері, підвищення рівня знань і досвіду повноважних суб'єктів щодо здійснення вказаної політики, а також на розробку та впровадження сучасних ефективних форм і методів формування, реалізації та забезпечення такої політики; 8) науково-просвітницьку функцію, що виявляється у поширенні серед кола суб'єктів публічної адміністрації, які

---

<sup>1</sup> Коваленко Ю. О. Інформаційне забезпечення протидії корупції в правоохоронних органах України: визначення та сутність. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2016. Вип. 41. Т. 4. С. 206.

здійснюють кадрову політику в системі правосуддя, а також серед населення наукових і практичних знань щодо соціальної ролі діяльності суддів, можливостей реалізації громадянами України права на доступ до посади судді, особливостей реалізації кадрових процедур у системі правосуддя тощо.

2. *Особливі функції адміністративно-правового забезпечення кадрової політики в системі правосуддя*, тобто функції, що безпосередньо спрямовані на створення (підтримання існування) у державі самостійного суду у процесі кадрового забезпечення системи правосуддя. До підсистеми цих функцій віднесемо: 1) функцію забезпечення незалежності судів і суддів у процесі здійснення кадрової політики у системі правосуддя; 2) забезпечення та підтримання на належному рівні авторитету суду, посади судді та держави загалом під час здійснення кадрової політики у відповідній системі; 3) створення під час здійснення розглядуваної кадрової політики достатніх умов для забезпечення ефективного функціонування системи правосуддя загалом та виконання службових (позапроцесуальних і процесуальних) завдань суддями.

Отже, як випливає з викладеного, адміністративно-правове забезпечення кадрової політики в системі правосуддя України наразі здійснюється у межах особливого адміністративно-правового механізму, мета, завдання і функції реалізації якого уможливають вирішення як комплексу кадрових проблем у системі правосуддя, так і проблем забезпечення самостійності суду і суддів. Вказане дає підстави для того, щоб стверджувати, що забезпечення кадрової політики у системі правосуддя

України є площиною, в якій суб'єкти публічної адміністрації (зокрема, й суддівської публічної адміністрації) спроможні створити належні умови для вирішення поточної кадрової кризи у системі правосуддя, очищення системи правосуддя від недобросовісних суддів, підвищення рівня авторитету суду, посади суддів, а також підвищення довіри населення до системи правосуддя й суддів в нашій державі.

### **1.3. Адміністративно-правові засади та принципи кадрової політики в системі правосуддя**

Процес реалізації державної політики загалом та в окремих сферах буття держави і суспільства зокрема, як влучно зазначає провідний вітчизняний науковець К. В. Муравйов, «не хаотичний, безсистемний процес, а злагоджений механізм, який має свою внутрішню структуру та функціонує в певному порядку. Реалізація державної політики як загалом, так і в окремих її напрямках, має відбуватися на відповідних правових засадах, що є неодмінною вимогою для кожної держави, яка позиціонує себе як правову. Адже в основі ідеї правової держави, окрім іншого, лежить теза про необхідність повного підкорення влади праву»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Муравйов К. В. До проблеми визначення поняття «правові засади реалізації державної політики у сфері виконання кримінальних покарань». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2014. Вип. 29, ч. 2. Т. 4/2. С. 154.

Таке підкорення влади праву у межах питання формування, реалізації та забезпечення кадрової політики у системі правосуддя означає, що суб'єкт, відповідальний за здійснення цієї політики повинен повсякчас діяти, безальтернативно керуючись в своїй діяльності адміністративно-правовими засадами та принципами.

Однак, слід констатувати, що попри надзвичайну важливість відповідних адміністративно-правових засад і принципів, вони ще залишаються мало дослідженими у межах вітчизняної науки адміністративного права через відсутність універсального розуміння вказаної категорії. На цю обставину також звертає увагу вітчизняний науковець К. В. Муравйов, вказуючи на те, що всі наукові точки зору з приводу розуміння поняття «засада» можуть бути розподілені на дві групи, а саме: 1) засадами називають принципи (тобто поняття «засада» застосовується як синонім до поняття «принцип»); 2) засадами є «сукупність нормативно-правових актів, положеннями яких визначаються ключові правові параметри та юридично значущі властивості того чи іншого питання, на врегулювання якого такі акти спрямовано»<sup>1</sup>. На нашу думку, адміністративно-правові засади не є синонімом принципів, хоча є площиною, в якій ці принципи закріплюються.

---

<sup>1</sup> Муравйов К. В. До проблеми визначення поняття «правові засади реалізації державної політики у сфері виконання кримінальних покарань». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2014. Вип. 29, ч. 2. Т. 4/2. С. 157.

Таким чином, можемо резюмувати, що *адміністративно-правовими засадами кадрової політики в системі правосуддя* є нормативні приписи, вміщені у чинному адміністративному законодавстві України, які є правовими «параметрами» необхідної (правомірної, ефективної) діяльності суб'єктів публічної адміністрації щодо формування, здійснення та забезпечення кадрової політики у системі правосуддя.

Сформульоване визначення досліджуваного явища уможливорює його розуміння в якості важливого адміністративно-правового інструмента реалізації кадрової політики (детальніше це питання розкривається у межах § 4 розділу 2 цього посібника). Основними адміністративно-правовими засадами кадрової політики в системі правосуддя України (відповідно до ієрархії законодавства в нашій державі) є:

1) *адміністративно-правові засади кадрової політики у системі правосуддя рівня законодавчих актів*. Йдеться про закони України, а саме: «Про судоустрій і статус суддів»<sup>1</sup>, «Про Вищий антикорупційний суд»<sup>2</sup>, «Про Вищу раду правосуддя»<sup>3</sup>,

---

<sup>1</sup> Про судоустрій і статус суддів Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 31. Ст. 545 (у ред. від 11.03.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-вр> (дата звернення: 19.03.2020).

<sup>2</sup> Про Вищий антикорупційний суд: Закон України від 07.06.2018 № 2447-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 24. Ст. 212.

<sup>3</sup> Про Вищу раду правосуддя: Закон України від 21.12.2016 № 1798-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 7–8. Ст. 50 (у ред. від 11.03.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19> (дата звернення: 19.03.2020).

«Про відновлення довіри до судової влади в Україні»<sup>1</sup>, «Про забезпечення права на справедливий суд»<sup>2</sup>;

2) *адміністративно-правові засади кадрової політики у системі правосуддя рівня підзаконних актів*. Слід констатувати наявність низки підзаконних актів, що певним чином впливають на формування, здійснення та забезпечення кадрової політики у системі правосуддя, зокрема, це акти Президента України (укази про призначення суддів<sup>3</sup>), Ради суддів України (положення «Про Державну судову адміністрацію»<sup>4</sup>), НШСУ, ВРП і ВККСУ (акти про здійснення кадрових процедур та певною мірою правозастосовні акти), ДСА України (зокрема, наказ від 17 листопада 2015 року № 197)<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Про відновлення довіри до судової влади в Україні: Закон України від 08.04.2014 № 1188-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 23. Ст. 870.

<sup>2</sup> Про забезпечення права на справедливий суд: Закон України від 12.02.2015 № 192-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 18, № 19-20. Ст. 132.

<sup>3</sup> Про призначення суддів: Указ Президента України від 03.02.2020 № 33/2020. *Офіційний вісник Президента України*. 2020. № 4. Ст. 241; Про призначення суддів: Указ Президента України від 14.01.2020 № 7/2020. *Офіційний вісник Президента України*. 2020. № 2. Ст. 135.

<sup>4</sup> Про затвердження Положення про Державну судову адміністрацію України: Рішення РСУ від 22.10.2010 № 12 (у ред. від 02.10.2015). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr012414-10> (дата звернення: 17.12.2019).

<sup>5</sup> Про деякі питання організаційного забезпечення діяльності судів та звільнення суддів: Рішення ДСА України від 17.11.2015 № 197. URL: [https://dsa.court.gov.ua/dsa/inshe/14/Nakaz\\_DSA\\_17\\_11\\_2015](https://dsa.court.gov.ua/dsa/inshe/14/Nakaz_DSA_17_11_2015) (дата звернення: 17.12.2019).

Проаналізувавши питання адміністративно-правових засад кадрової політики у системі правосуддя, можемо перейти до критичного аналізу принципів цієї політики. Потреба у цьому обґрунтовується цілком очевидним соціально-правовим значенням принципів права для будь-якої діяльності, урегульованої правом, зокрема, й для кадрової політики у системі правосуддя, адже, визначаючи принципи кадрової політики у системі правосуддя, слід вести мову про засадничі ідеї, які визначають зміст та перспективи формування, реалізації та забезпечення відповідної політики в Україні<sup>1</sup>.

Вважаємо за потрібне наголосити на тому, що питання визначення терміну «принципи права» ще залишається відкритим. Критично аналізуючи різні філософсько-правові та суто юридичні концептуальні підходи вітчизняних і зарубіжних правників стосовно розуміння поняття «принципи права», доходимо думки, що такими різними підходами позначається один і той самий феномен у множині варіантів його вияву. Поміж тим, особливим різновидом принципів права є галузеві принципи, закріплені у нормах галузевого законодавства. Ця логіка пояснює існування адміністративно-правових принципів, якими є спеціальні принципи права, що застосовуються в адміністративних правових відносинах й на яких будується модель публічного адміністрування, у межах якої діють суб'єкти

---

<sup>1</sup> Торчинюк В. Г. Загальні та галузеві принципи кадрової політики у системі правосуддя. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2017. № 1. Т. 4. С. 120.

публічної адміністрації<sup>1</sup>. Зокрема, вчений А. В. Носач під принципами в адміністративному праві пропонує розуміти «основоположні законодавчо закріплені положення, правила, ідеї, що лежать в основі побудови та функціонування державних управлінських органів»<sup>2</sup>.

Таким чином, узагальнюючи наведені позиції, наведемо власне визначення. *Принципи кадрової політики в системі правосуддя* – це цілісна система основоположних (базових) ідей функціонування судових органів, корпусу суддів, а також органів, які формують та реалізують кадрову політику в системі правосуддя, так і окремі напрями кадрового процесу у відповідній системі. Вказані принципи утворюють певну систему основоположних ідей, якою охоплено: 1) загальноправові принципи; 2) галузеві принципи – адміністративно-правові принципи. З нашої точки зору, означені групи принципів слід проаналізувати детальніше.

1. *Загальноправові принципи кадрової політики в системі правосуддя*. До таких засадничих ідей віднесені принципи, на яких комплексно вибудовується правова система держави, а так само – усі процеси у державі та суспільстві, що мають пра-

---

<sup>1</sup> Адміністративне право України: підручник/Ю. П. Битяк, В. Т. Гаращук, О. В. Дьяченко та ін.; за ред. Ю. П. Битяка. Київ: Юрінком Інтер, 2005. С. 29; Ivanik O. M. Principles of Administrative and Legal Regulation of Ukrainian Space Defense. *Advanced Space Law*. 2018. Vol. 1. P. 60.

<sup>2</sup> Носач А. В. Адміністративно-правові форми діяльності Служби безпеки України з протидії тероризму: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Суми, 2017. С. 50–51.



вове значення. Безумовно, що реалізація кадрової політики у системі правосуддя уповноваженими на це суб'єктами адміністративного права не є винятком з вказаного правила. З огляду на це, на наше переконання, загальноправовими принципами кадрової політики у системі правосуддя є наступні:

1) *принцип пріоритету прав і свобод людини і громадянина*. Формування, реалізація та забезпечення кадрової політики у системі правосуддя має відбуватись з належним усвідомленням того, що у цих процесах не можуть порушуватись права та свободи людини і громадянина. Ця вимога стосується як обов'язковості непорушності людських прав кандидатів на посаду судді, суддів, суддів у відставці, так і всіх інших людей, на яких може чинитися неправомірний вплив під час здійснення розглядуваної політики;

2) *принцип верховенства права*. Цей принцип є продовженням попереднього принципу й повсякчас вимагає, щоби формування, реалізація та забезпечення кадрової політики у системі правосуддя здійснювались відповідно до комплексу адміністративно-правових засад, з використанням (у межах нормативного способу) комплексу нормативно передбачених інструментів, без порушення прав, законних інтересів і свобод кандидатів на посаду суддів, суддів, суддів у відставці та інших осіб;

3) *принцип законності*. Сутність принципу законності у вимірі кадрової політики у системі правосуддя та в адміністративно-правовому сенсі в якості засадничої ідеї, полягає в тому, щоб кадрова політика у системі правосуддя завжди здійснюва-

лась з неухильним дотриманням правила, встановленого у ч. 2 ст. 19 Конституції України, згідно з яким «органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України»<sup>1</sup>;

4) *принцип відкритості та гласності (прозорості)*. Цей принцип вимагає, щоби у практичній дійсності формування, реалізація та забезпечення кадрової політики у системі правосуддя не відбувалось у т. зв. «закритому режимі». При цьому «закритість» здійснення тих чи інших кадрових процедур під час здійснення такої політики має бути вичерпно мотивованим принципом людиноцентризму (захисту персональних даних кандидатів на посаду суддів, суддів, суддів у відставці), захистом публічних інтересів, які можуть порушити дотриманням прозорості розглядуваної політики.

2. *Галузеві принципи кадрової політики в системі правосуддя* – це засадничі ідеї, що передбачені ч. 2 ст. 2 Кодекса адміністративного судочинства України<sup>2</sup> та врегульовані адміністративним законодавством, до яких відносять:

---

<sup>1</sup> Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141 (у ред. від 01.01.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-вр> (дата звернення: 12.02.2020).

<sup>2</sup> Кодекс адміністративного судочинства України: Закон України від 06.07.2005 № 2747-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 35–36, № 37. Ст. 446 (у ред. від 28.04.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15> (дата звернення: 02.05.2020).

1) *принцип використання повноваження з метою, з якою це повноваження надано.* Цей принцип означає, що суб'єкт реалізації кадрової політики у системі правосуддя, керуючись принципом законності, також приймає до уваги мету свого створення, функціонування та реалізує свої повноваження, не зловживаючи при цьому своїми правами. У цьому випадку реалізація кадрової політики не може безпосередньо чи опосередковано перешкоджати ідеї незалежності суду та судді, надавати відповідальному за реалізацію політики суб'єкту публічної адміністрації переваги (пільги), які не передбачаються метою реалізації відповідних повноважень і провокують корумпованість системи правосуддя;

2) *принцип чіткого розмежування повноважень та взаємодії органів публічної служби щодо формування, забезпечення та реалізації кадрової політики в системі правосуддя.* Це вихідне положення впливає з принципу законності та є логічним продовженням попереднього галузевого принципу, вимагаючи від:

а) нормотворця належним чином урегулювати повноваження суб'єктів формування та реалізації кадрової політики у системі правосуддя. Ця обставина має важливе значення у питанні, що нами розглядається, зокрема у тому сенсі, що окремі суб'єкти суддівської публічної адміністрації (наприклад, Рада суддів України) самостійно визначають регламенти своєї діяльності, порядки здійснення тих чи інших кадрових процедур (наприклад, ВККСУ);

б) повноважних суб'єктів публічної адміністрації діяти виключно у межах норм, які закріплюють їхню компетенцію, не підміняти своєю діяльністю діяльність інших суб'єктів публічної адміністрації тощо;

3) *принцип безсторонності (неупередженості) під час формування, забезпечення та реалізації кадрової політики у системі правосуддя.* Цей принцип означає, що кандидати на посаду судді, а також судді, судді у відставці повинні не зазнавати такого впливу суб'єктів формування та реалізації відповідної політики, який би свідчив про те, що суб'єкт здійснення такої політики є несправедливим, упередженим (расово, релігійно, політично, ідеологічно та іншим чином). Відтак, наприклад, два різні кандидати на посаду судді за одних і тих самих обставин, володіючи однаковими професійними та іншими характеристиками, повинні мати однакові шанси щодо реалізації свого права на доступ до державної суддівської служби й обмеження цих можливостей на ненормативній підставі (наприклад, через те, що член ВККСУ має певне упереджене ставлення щодо статі, сімейного стану чи світогляду кандидата на посаду судді тощо) є неприпустимим, неправим. Таким чином, принцип безсторонності під час формування, забезпечення та реалізації кадрової політики у системі правосуддя означає ще й те, що уповноважений суб'єкт, вчиняючи відповідні дії (приймаючи певні рішення), враховує всю сукупність об'єктивних обставин та керується в своїй діяльності принципами законності, верховенства права та людиноцентризму;

4) *принцип добросовісності під час формування, забезпечення та реалізації кадрової політики в системі правосуддя.* Означений принцип полягає в тому, що під час формування, забезпечення та реалізації кадрової політики в системі правосуддя уповноважений суб'єкт, діючи неупереджено, повинен виконувати свої обов'язки чесно та сумлінно згідно з чинним законодавством, не завдавати шкоди незалежності суду та суддів, не привносити у систему правосуддя корупційної складової тощо;

5) *принцип пропорційності формування, забезпечення та реалізації кадрової політики у системі правосуддя.* Ця засаднича ідея означає дотримання уповноваженими суб'єктами оптимального балансу між будь-якими несприятливими наслідками формування, реалізації та забезпечення кадрової політики у системі правосуддя для прав, свобод та законних інтересів особи, законних інтересів суспільства та держави, а також забезпечення балансу між метою і завданнями, на досягнення яких спрямовані дії та рішення щодо формування, реалізації та забезпечення кадрової політики у відповідній системі;

6) *принцип взаємодії з громадськістю на засадах партнерства під час формування, забезпечення та реалізації кадрової політики в системі правосуддя.* Цей принцип тісно пов'язаний з загальноправовим принципом відкритості та гласності (прозорості). Слід визнати, що для сучасного адміністративного права України розглядуваний принцип є одним з визначальних для того, щоби відрізнити концепцію державного управління від

прогресивної (для розбудови правової держави) концепції публічного адміністрування. Наприклад, видатний український юрист-адміністративіст В. Б. Авер'янов наголошував на тому, що «запровадження демократичних стандартів діяльності органів публічної адміністрації – одна з передумов розвитку в Україні правової держави, утвердження верховенства права, громадянського суспільства, забезпечення всебічної реалізації прав та свобод, законних інтересів громадян»<sup>1</sup>. Цілком закономірно, що у процесі трансформації адміністративного права відбулось й переосмислення участі громадськості у формуванні, здійсненні та забезпеченні кадрової політики у системі правосуддя, яка є об'єктом адміністративно-правового регулювання;

7) *принцип публічного контролю над процесами формування, забезпечення та реалізації кадрової політики в системі правосуддя*. Зазначений принцип у контексті питання, що нами досліджується, має два основні різновиди (детальніше їхня сутність окреслюються у § 4 розділу 2 посібника): а) *принцип інституційного контролю над процесами формування, забезпечення та реалізації кадрової політики в системі правосуддя*, тобто принцип, що передбачає існування особливої системи суб'єктів публічної адміністрації, уповноважених здійснювати контроль як елемент державного управління (зважаючи на той факт, що судова

---

<sup>1</sup> Авер'янов В. Б. Необхідність врахування євроінтеграційних вимог на становлення нової української адміністративно-правової доктрини. *Правова держава*. 2010. Вип. 21. С. 186.

влада та процеси у ній мають корегуватись з ідеєю про самостійний суд, беззаперечним є те, що відповідний інституційний контроль здійснюється суб'єктами суддівського публічного адміністрування, а саме органами суддівського самоврядування, НШСУ, ВРП, ВККСУ); б) *принцип демократичного контролю над процесами формування, забезпечення та реалізації кадрової політики в системі правосуддя*, тобто принцип, який передбачає залучення громадськості до спостереження та перевірки за здійсненням кадрової політики у відповідній системі;

8) *принцип ефективності формування, забезпечення та реалізації кадрової політики в системі правосуддя*. Вказаний принцип полягає в тому, щоб формування, здійснення та забезпечення кадрової політики у системі правосуддя було результативним, дієвим та оптимальним. Наприклад, витрати на добір і призначення кандидатів на посаду суддів повинні виправдовуватись тією роллю, яку судді виконують у суспільстві та державі, потребою у нових кадрах системи правосуддя, а також виправдовуватись якістю таких нових кадрів;

9) *принцип науковості та системності формування, забезпечення та реалізації кадрової політики в системі правосуддя*. Цей принцип сприяє тому, щоб кадрова політика була науково обґрунтованою, актуальною, узгодженою та ефективною. Справа у тому, що кадрова політика, як вже нами було з'ясовано, є досить складним соціально-правовим феноменом, а тому й формування, здійснення та забезпечення цієї політики є надзвичайно складними комплексами дій, що реалізуються уповнова-

женими суб'єктами та громадськістю. Кореляція науковості системністю у межах питання, що нами аналізується, передбачає вимогу такого характеру: формування та здійснення досліджуваної кадрової політики має бути комплексно узгодженим (взаємопов'язаним) з метою цієї політики, з актуальними та обґрунтованими прогресивними науковими теоріями щодо формування та здійснення кадрової політики, мати субординаційний характер і порядок здійснення. Тобто, недостатньо того, щоби кадрова політика у системі правосуддя об'єктивувалась у практичній дійсності відповідно до тих чи інших наукових теорій юристів-адміністративістів. Необхідним у цьому сенсі також є й те, що практично усі процеси у формуванні та здійсненні цієї політики мають вибудовуватись на прогресивних наукових поглядах українських і зарубіжних правників, фахівців у галузі публічного адміністрування, а також учених-економістів;

10) *принцип професіоналізму та компетентності діяльності уповноважених суб'єктів щодо формування, забезпечення та реалізації кадрової політики в системі правосуддя*. Сутність цієї засадничої ідеї визначається таким: формування, забезпечення та реалізація кадрової політики у системі правосуддя повинна здійснюватися лише уповноваженими та компетентними суб'єктами публічного адміністрування, а у безпосередньому контексті – уповноваженими посадовими особами цих суб'єктів публічного адміністрування, котрі вважаються об'єктивно професіоналами у здійсненні завдань і функцій у конкретному аспекті



формування, здійснення та забезпечення такої кадрової політики<sup>1</sup>;

11) *принцип стабільності формування, забезпечення та реалізації кадрової політики в системі правосуддя*. Відповідно до такої засадничої ідеї формування та здійснення кадрової політики у системі правосуддя має відбуватись безперервно та не бути фрагментарним, оскільки це може завдати шкоди самостійності суду та суддів (можливостям належного здійснення суддями своїх повноважень), а відтак – ефективному функціонуванню держави та забезпеченню права будь-кого на справедливий суд;

12) *принцип своєчасності та адекватності заходів захисту національних інтересів реальним і потенційним загрозам при формуванні, забезпеченні та реалізації кадрової політики в системі правосуддя*. Своєчасність означає те, що щось здійснюється у межах періоду часу, протягом якого актуальною є потреба у здійсненні цього. Втім, адекватність полягає у тому, що щось здійснюється, будучи підпорядкованим меті відповідної діяльності та завданням, наслідком чого є належний результат відповідної діяльності. Отже, відповідний принцип вказує на те, що розглядувана кадрова політика повинна формуватися та здійснюватися без невинуватих зволікань, без невинуватого поспішливості, а саме у нормативно визначений термін,

---

<sup>1</sup> Дрозд О. Ю. Спеціальні та додаткові вимоги, що висуваються до окремих категорій суддів. *Митна справа*. 2014. № 2 (92). Ч. 2. Кн. 1. С. 194–199.

який є науково та практично вивіреном, здатним раціональним чином задовольнити кадрові потреби системи правосуддя.

Вищевикладене надає комплексне наукове бачення того, яким саме є правове підґрунтя в Україні для формування, здійснення та забезпечення кадрової політики у системі правосуддя, що відповідає парадигмі розвитку нашої держави як правової. Зважаючи на зазначене, можемо зробити висновки, що кадрова політика у системі правосуддя може здійснюватися належним чином (бути ефективною, не призводячи до порушення гарантії незалежності суду та суддів), якщо адміністративно-правові засади цієї політики будуть ґрунтуватись на загальноправових і спеціальних галузевих принципах формування, здійснення та забезпечення такої політики. Це пояснюється тим, що лише врахування усіх перелічених принципів уможливіє (в контексті зазначеної кадрової політики) наступне: 1) непорушність гарантії незалежності суду і суддів, прав кандидатів на посаду судді, суддів, суддів у відставці, інших осіб; 2) захист інтересів держави, зміцнення правопорядку у державі та зростання авторитету держави загалом і професійної публічної служби зокрема; 3) збалансовану діяльність усіх суб'єктів публічної адміністрації, спрямовану на формування, здійснення та забезпечення кадрової політики у системі правосуддя; 4) здійснення судьями повноцінного суддівського самоврядування; 5) досягнення високих показників запобігання корупції (та інших зловживань) у системі правосуддя.

## **Контрольні запитання**

1. У чому полягає сутність судово-правової реформи в нашій державі?

2. Питання реалізації кадрової політики в системі правосуддя є об'єктом правового регулювання трудового чи адміністративного права? Обґрунтуйте свою позицію.

3. Що таке кадрова політика в системі правосуддя? Охарактеризуйте її зміст.

4. Окресліть особливості кадрової політики в системі правосуддя України

5. Визначте поняття «адміністративно-правове забезпечення кадрової політики в системі правосуддя». Якою є його структура?

6. Що таке мета та завдання адміністративно-правового забезпечення кадрової політики в системі правосуддя?

7. Які Ви знаєте завдання та функції адміністративно-правового забезпечення кадрової політики в системі правосуддя?

8. Визначте основні адміністративно-правові засади кадрової політики в системі правосуддя.

9. Назвіть принципи кадрової політики в системі правосуддя.

10. Які галузеві принципи кадрової політики в системі правосуддя?

## Розділ 2

### **Організація діяльності окремих суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя України**

**Основні поняття:** правовий статус, адміністративно-правовий статус, суддівська освіта, органи суддівського самоврядування, адміністративно-правові інструменти, взаємодія

#### **2.1. Поняття та структура правового статусу Вищої кваліфікаційної комісії суддів як суб'єкта реалізації кадрової політики**

Належне врегулювання комплексу можливостей функціонування суб'єктів адміністративного права, а особливо владних суб'єктів, як відомо, має надзвичайно важливе значення для належного функціонування держави, адже якісне публічне адміністрування, що здійснюють ці суб'єкти є «одним з базових чинників успішного розвитку нашої держави у сучасних умовах»<sup>1</sup>. З огляду на це, вважаємо, що відповідний суб'єкт не зможе здійснювати публічне адміністрування, якщо законодавцем не будуть окреслені межі його повнова-

---

<sup>1</sup> Коротких А. Ю. Юридична відповідальність державних службовців за трудовим законодавством України: теорія, практика, проблеми: монографія. Харків: Константа, 2019. С. 6.

жень, а також особливості моделі його правомірної, ефективної діяльності. Саме тому, у наш час (відомий, як «час реформ») необхідно досліджувати правові статуси суб'єктів публічного адміністрування (здійснення реформ відображається на зміні правового статусу державних органів<sup>1</sup>), виявляти недоліки та переваги правового регулювання їх функціонування та своєчасно формувати наукову думку щодо потреби в реформуванні правового статусу цих суб'єктів (адже «будь-яке реформування потребує адекватної оцінки сучасного стану правового регулювання та встановлення закономірностей, позитивних моментів й недоліків»<sup>2</sup>).

Узагальнивши різні наукові підходи до розуміння сутності правового статусу, вважаємо слушною позицію вітчизняної вченої Н. Я. Якимчук, яка розглядає поняття «правовий статус» як «явище об'єктивного права», «правову конструкцію, сформовану безпосередньо для моделювання правових можливостей та правових зв'язків абстрактного суб'єкта права, ця категорія не застосовується щодо об'єкта права, стосовно якого в праві формується правовий режим»<sup>3</sup>. Тобто, правовий статус є пев-

---

<sup>1</sup> Комзюк В. Т. Деякі питання адміністративно-правового статусу митних органів України в умовах їх реформування. *Адміністративне право і процес*. 2016. № 1. С. 124.

<sup>2</sup> Коваленко А. О. Адміністративно-правовий статус Державної фіскальної служби в умовах реформування: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2017. С. 35.

<sup>3</sup> Якимчук Н. Я. Поняття правовий статус, правове положення, правовий модус та правовий режим: теоретико-правовий аналіз. *Вісник Національної академії прокуратури України*. 2013. № 3. С. 16.

ною конструкцією, що дозволяє особі діяти в якості певного суб'єкта правовідносин, наділеного певними правами та обов'язками. Фактично на це вказує український учений В. В. Гладкий, котрий цілком справедливо пропонує розуміти правовий статус в якості «модельної конструкції суб'єкта права», що також є певним соціально-правовим феноменом, юридична значимість якого, виявляється у тому, що саме завдяки використанню в теоретичній та практичній дійсності поняття «статус» уможливорюється розуміння: 1) «того, ким (чим) є той чи інший суб'єкт права у тих чи інших суспільних відносинах»; 2) «в яких суспільних відносинах та в якій саме мірі цей суб'єкт може брати участь»; 3) «яким чином (на яких підставах, умовах, у якому порядку) певний суб'єкт права бере участь у певних суспільних відносинах й як (коли це можливо) відповідний суб'єкт виходитиме з цих відносин (чи як саме ці відносини мають припинитись) тощо<sup>1</sup>. Отже, правовий статус окреслює певну залежність «моделі поведінки» та можливостей суб'єкта діяти у практичній дійсності у межах відповідної «моделі поведінки», тобто, виконувати певну роль у соціальних відносинах і процесах. З цього приводу юрист-адміністративіст О. А. Калашник зазначає, що «виконання ролі передбачає наявність відповідних прав і обов'язків, що становлять зміст статусу, і на виконання яких спрямова-

---

<sup>1</sup> Гладкий В. В. Значення та значимість правового статусу в юридичній науці та практиці. Теорія та практика сучасної юриспруденції: матер. XX Всеукр. наук. конф. (Харків, 30 трав. 2019 р.). Харків: АВ НЮУ, 2019. Т. 1. С. 31.

но дії суб'єкта права. При цьому не слід забувати, що ці дії мають відповідати певним вимогам, приписам, сподіванням, що відображають, по-перше, зобов'язання одного суб'єкта права щодо іншого та, по-друге, вимоги інших суб'єктів, спрямовані до носія даного статусу на вчинення ним дій для виконання своєї ролі». У цьому сенсі, на думку ученої, «правовий статус за своєю суттю є становищем, що залежно від виконуваної суб'єктом ролі характеризується певним обсягом правових можливостей»<sup>1</sup>.

Таким чином, правовий статус – це модельна конструкція, що привносить необхідну визначеність у суспільних відносинах, зокрема, й у адміністративно-правових відносинах щодо реалізації кадрової політики у системі правосуддя. В окресленому сенсі слід вести мову про адміністративно-правовий статус суб'єкта реалізації кадрової політики у відповідній системі.

У широкому розумінні адміністративно-правовий статус – це урегульований нормами адміністративного законодавства правовий статус суб'єкта адміністративного права, що охоплює права, обов'язки та предмет відання. Наприклад, учений О. В. Литовченко зауважує, що «адміністративно-правовим статусом суб'єктів управління у судовій системі» є «юридичне становище (положення) цих суб'єктів у зазначеній системі, яке обумовлюється сукупністю визначених нормами адміністративного

---

<sup>1</sup> Калашник О. А. Правовий статус місцевих загальних судів в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.10. Одеса, 2016. С. 66.

законодавства прав, обов'язків, а також інших юридично значущих властивостей (ознак, характеристик) суб'єктів управління, що визначають напрями та обсяги, характер і зміст їх можливої та необхідної поведінки в процесі здійснення організаційного забезпечення судової системи»<sup>1</sup>. У межах цього підходу подамо власне бачення питань адміністративно-правового статусу суб'єкта реалізації кадрової політики у системі правосуддя України. При цьому акцентуємо на необхідності визначити перелік суб'єктів реалізації кадрової політики у системі правосуддя. На наш погляд, відповідними суб'єктами є значна кількість органів (лише у межах цієї системи до таких органів можемо віднести органи суддівського самоврядування, ВРП, ВККСУ, НШСУ, ДСА України), які по-різному впливають на процес реалізації кадрової політики у розглядуваній системі, мають неоднакові повноваження тощо. Тобто, їхні відповідні правові статуси також є неоднаковими й потребують конкретизації.

У рамках цього параграфу посібника ми зупинимось на з'ясуванні поняття та структури правового статусу ВККСУ як суб'єкта реалізації кадрової політики, значимість якого, на думку ученої В. С. Декаленко, виявляється у тому, що ця Комісія є «судом для суддів», «оскільки від неї залежить більшість питань щодо присвоєння статусу судді,

---

<sup>1</sup> Литовченко О. В. Адміністративно-правові засади організації та функціонування судової системи України: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Харків, 2016. С. 14.



призначення судді на посаду, припинення повноважень судді тощо»<sup>1</sup>.

ВККСУ є особливим суб'єктом реалізації кадрової політики у системі правосуддя, оскільки виконує надзвичайно важливу роль. Зокрема, В. І. Потапенко наголошує на тому, що «важливою запорукою забезпечення гарантій незалежності суддів, індикатором існування самодостатньої гілки влади є автономне вирішення судом кадрових питань»<sup>2</sup>. Це, на думку вітчизняного науковця, підтверджується функціонуванням у державі Вищої ради юстиції (на сьогодні – ВРП), а також ВККСУ – «органів судової гілки влади, які складаються переважно із суддів», «формують високопрофесійний суддівський корпус і, так би мовити, очищають його від правопорушників»<sup>3</sup>.

На наше переконання, зміст правового статусу, а саме його галузевого різновиду – адміністративно-правового статусу ВККСУ, розкривається в нормах чинного законодавства, а саме в положеннях глави 3 «Вища кваліфікаційна комісія суддів України» розділу V «Кваліфікаційний рівень судді» Закону України «Про судоустрій і статус суддів»<sup>4</sup> і обумов-

---

<sup>1</sup> Декаленко В. С. Адміністративно-правове забезпечення формування кадрів для судів України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Ірпінь, 2017. С. 28.

<sup>2</sup> Потапенко В. І. Самостійність судової влади: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.10. Харків, 2015. С. 149.

<sup>3</sup> Там само.

<sup>4</sup> Про судоустрій і статус суддів Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 31 (у ред. від 11.03.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-вр> (дата звернення: 19.03.2020).

люється напрямами діяльності ВККСУ. При цьому реалізація кадрової політики у системі правосуддя є основним (визначальним) напрямом діяльності Комісії та основною метою її створення та діяльності.

***Правовий статус ВККСУ як суб'єкта реалізації кадрової політики у системі правосуддя України*** – це юридична конструкція, що визначає адміністративно-правове положення та місце Комісії у взаємовідносинах з іншими суб'єктами реалізації кадрової політики у системі правосуддя, обумовлене організаційною побудовою, предметом відання, функціональним призначенням цього державного колегіального органу, і є законодавчо регламентованою сукупністю повноважень щодо здійснення кадрової політики у системі правосуддя України.

Принагідно зазначимо, що статус ВККСУ (як суб'єкта реалізації кадрової політики) у загальному вигляді складається із таких структурних елементів:

1. *Організаційний блок статусу Комісії.* Згідно зі ст. 92 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» відповідний структурний елемент статусу Комісії дозволяє назвати ВККСУ особливим суб'єктом публічного адміністрування, а саме:

1) державним колегіальним органом суддівського врядування, тобто особливим суб'єктом публічної адміністрації, що створений та функціонує у вигляді державного органу, в якому рішення приймаються колективно. Зокрема, у підп. 2.1.1 п. 2.1 Регламенту ВККСУ у редакції від 2 липня 2019 року зазначається, що «організаційними формами

діяльності Комісії є засідання у складі колегій, палат або у пленарному складі – залежно від питань, визначених Законом та цим Регламентом»<sup>1</sup>. Зазначимо, що у ч. 1 ст. 90 частково діючого Закону України «Про судоустрій і статус суддів» від 7 липня 2010 року № 2453-VI<sup>2</sup> передбачалось, що ВККСУ є «постійно діючим органом у системі судоустрою України». Це формулювання загальних рис статусу Комісії було надміру широким, а тому закономірним чином викликав критичні зауваження з боку юристів-адміністративістів. Наприклад, Р. В. Ігонін з цього приводу відзначав, що діюче на той час законодавство про судоустрій та статус суддів було надзвичайно недосконалим у частині визначення статусу ВККСУ. Учений констатував: «Не може не здивувати запропоноване законодавцем визначення ВККСУ всього лише як органу. Який орган має на увазі законодавець – державний, громадський чи якийсь інший? На жаль, це питання залишається відкритим. Навряд, чи таке визначення правового статусу цього державного органу є достатнім для з'ясування його дійсної правової природи в рамках визначеного положеннями чинної Конституції України розподілу державної влади на три гілки влади – законодавчу,

---

<sup>1</sup> Про затвердження Регламенту Вищої кваліфікаційної комісії суддів України: Рішення ВККСУ від 13.10.2016 № 81/зп-16 (у ред. від 02.07.2019). URL: <https://vkksu.gov.ua/userfiles/doc/regulations020719> (дата звернення: 19.11.2019).

<sup>2</sup> Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 07.07.2010 № 2453-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 41-42, № 43, № 44-45. Ст. 529 [втрат. чин., крім окремих полож.].

виконавчу і судову<sup>1</sup>. Як вбачається, окреслена проблема невизначеності правового статусу ВККСУ була вирішена законодавцем у чинній редакції Закону України «Про судоустрій і статус суддів».

2) органом, що діє на постійній основі у системі правосуддя України, функціонуючи на підставі порядку, визначеному Законом України «Про судоустрій і статус суддів» та спеціального регламенту<sup>2</sup>, який Комісія затверджує своїм рішенням;

3) органом, що є юридичною особою публічного права, що відповідно до частин 2 і 5 ст. 92 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» має: а) печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням; б) самостійний баланс та рахунки в органах Державної казначейської служби України; в) офіційний веб-сайт й офіційний друкований орган, які є офіційними джерелами інформації про роботу ВККСУ.

Слід зазначити, що організаційний блок статусу ВККСУ має важливе значення у контексті, що нами досліджується, з огляду на те, що саме у цій моделі організації Комісія може поставати в якості ефективного суб'єкта реалізації кадрової політики у системі правосуддя.

*2. Компетенційний блок статусу Комісії.* Словникова інтерпретація терміну «компетенція», як

---

<sup>1</sup> Ігонін Р. В. Адміністративно-правова природа Вищої кваліфікаційної комісії суддів України. *Адвокат*. 2011. № 2. С. 34.

<sup>2</sup> Про затвердження Регламенту Вищої кваліфікаційної комісії суддів України: Рішення ВККСУ від 13.10.2016 № 81/зп-16 (у ред. від 02.07.2019). URL: <https://vkksu.gov.ua/userfiles/doc/regulations020719> (дата звернення: 19.11.2019).

пише український учений М. С. Головань, «відображає переважно соціальний бік діяльності суб'єкта, й фіксує коло заданих ззовні і запропонованих цілей і способів діяльності». Зокрема, «у професійній діяльності компетенція суб'єкта визначається посадовими обов'язками й посадовою інструкцією»<sup>1</sup>. У суто юридичному контексті вказане поняття Ю. Г. Кальниш і А. Л. Сухорукова розуміють в якості «складної правової категорії, структура якої складається не тільки з прав та обов'язків, а і з предметів відання, які є першим елементом компетенції»<sup>2</sup>. Таким чином, цей блок складається з двох основних складових: 1) предмету відання ВККСУ, яким у загальному вигляді є сфера забезпечення якості суддівського корпусу та належного рівня авторитету суду і суддів у суспільстві; 2) повноваження ВККСУ вчиняти юридично значимі дії та приймати рішення (згідно ст. 88 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» Комісія повноважна приймати рішення, зокрема, відповідно до ч. 4 ст. 92 Закону більшістю голосів від її складу, визначеного законом, затверджує регламент, що визначає порядок роботи її роботи).

---

<sup>1</sup> Головань М. С. Компетенція та компетентність: семантико-термінологічний дискурс. *Наукова діяльність як шлях формування професійних компетентностей майбутнього фахівця: матеріали II Міжвуз. наук.-практ. конф. (м. Суми, 1–2 груд. 2011 р.)*. Суми: СумДПУ, 2011. С. 22.

<sup>2</sup> Кальниш Ю. Г., Сухорукова А. Л. Компетенція обласних державних адміністрацій як повноважних органів системи виконавчої влади на місцях в Україні. *Наукові праці. Державне управління. Політологія*. 2010. Т. 130, Вип. 117. С. 9.

На наш погляд, слід детальніше проаналізувати повноваження ВККСУ як суб'єкта реалізації кадрової політики, який:

1) *обумовлює своїми поданнями (рекомендаціями) кадрові рішення ВРП, зокрема, рішення з таких питань, які мають значення у реалізації кадрової політики у системі правосуддя України:*

а) щодо кандидата на посаду судді та внесення ВРП подання про призначення судді на посаду (на підставі рекомендації ВККСУ про призначення кандидата на посаду судді) (пункти 14, 15 ч. 1 ст. 70, п. 3 ч. 1 ст. 93 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»); б) про відрядження (тимчасове переведення) судді (за його згодою) до іншого суду того самого рівня і спеціалізації, а саме, як це передбачено у ч. 1 ст. 55 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», «у зв'язку з неможливістю здійснення правосуддя у відповідному суді, виявленням надмірного рівня судового навантаження у відповідному суді, припиненням роботи суду у зв'язку зі стихійним лихом, військовими діями, заходами щодо боротьби з тероризмом або іншими надзвичайними обставинами»<sup>1</sup>; в) про переведення судді (у тому числі тимчасово шляхом відрядження; крім переведення як дисциплінарної санкції) (ч. 8 ст. 79, ст. 82, п. 4 ч. 1 ст. 93 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»);

---

<sup>1</sup> Про судоустрій і статус суддів Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 31. Ст. 545 (у ред. від 11.03.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-вр> (дата звернення: 19.03.2020).

2) визначає (затверджує) форму і зміст документів, які мають значення у реалізації кадрової політики у системі правосуддя України, зокрема:

а) визначає та розміщує на офіційному веб-сайті Комісії форми декларації родинних зв'язків, декларації добросовісності судді (ч. 1 ст. 61, ч. 1 ст. 62, ч. 1 ст. 76 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»), а також встановлює правила заповнення та подання декларації родинних зв'язків кандидата на посаду судді<sup>1</sup>, правила заповнення та подання форми декларації добросовісності судді<sup>2</sup>;

б) затверджує та розміщує на офіційному веб-сайті Комісії форму й зміст заяви про участь у добірні кандидатів на посаду судді, анкети кандидата на посаду судді (ч. 2 ст. 71, п. 6 ч. 1 ст. 93 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»);

в) затверджує:

– порядок складення відбіркового іспиту, методики оцінювання результатів відбіркового іспиту (ч. 6 ст. 73 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»). У відповідному Порядку<sup>3</sup> визначається: мета відбіркового іспиту (перевірка рівня за-

---

<sup>1</sup> Правила заповнення та подання декларації родинних зв'язків кандидата на посаду судді. URL: [https://vkksu.gov.ua/userfiles/5decl\\_rz.doc](https://vkksu.gov.ua/userfiles/5decl_rz.doc) (дата звернення: 24.02.2019).

<sup>2</sup> Правила заповнення та подання форми декларації добросовісності судді. URL: [https://vkksu.gov.ua/userfiles/6decl\\_ds.doc](https://vkksu.gov.ua/userfiles/6decl_ds.doc) (дата звернення: 24.02.2019).

<sup>3</sup> Порядок складення відбіркового іспиту та методика оцінювання його результатів: Додаток до рішення ВККСУ від 10.04.2017 № 33/зп-17. URL: <https://vkksu.gov.ua/userfiles/doc/poriadokk1.pdf> (дата звернення: 09.08.2019).

гальних теоретичних знань особи у сфері права, володіння нею державною мовою та особистих морально-психологічних її якостей), його завдання (виявлення осіб з достатнім для кандидата на посаду судді рівнем знань та якостей) та принципи (публічність, прозорість, відкритість, рівність умов для осіб, які беруть участь у ньому); форма (анонімне тестування) та стадії проведення іспиту. Окрема увага у документі приділяється врегулюванню організаційної підготовки до складання відбіркового іспиту, алгоритму складання такого іспиту та окресленню методики оцінювання результатів відбіркового іспиту й визначенню результатів відбіркового іспиту;

– програму, навчальний план та порядок проходження спеціальної підготовки кандидатами на посаду судді (ч. 2 ст. 77, п. 6 ч. 1 ст. 93 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»). Програма спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді<sup>1</sup>, затверджена ВККСУ, окреслює мету цього документу (організаційно-методичне забезпечення належної професійно орієнтованої теоретичної та практичної підготовки кандидатів на посаду судді як висококваліфікованих фахівців, здатних здійснювати правосуддя в місцевому суді, систематично розвивати професійні знання, уміння, навички, підтримувати свою кваліфікацію на належному рівні,

---

<sup>1</sup> Програма спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді, затверджена рішенням ВККСУ від 13.07.2018 № 172/зп-18. URL: [https://vkksu.gov.ua/userfiles/progama\\_spec\\_pidgotovk.pdf](https://vkksu.gov.ua/userfiles/progama_spec_pidgotovk.pdf) (дата звернення: 10.08.2019).



необхідному для виконання повноважень судді), його основне завдання (допомогти кандидатам на посаду судді розвинути відповідні якості та набути професійних знань, умінь і навичок, необхідних для належного виконання повноважень судді). Створений та затверджений Комісією навчальний план спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді<sup>1</sup> і порядок проходження спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді<sup>2</sup>, яким визначено мету, завдання, засади та зміст спеціальної підготовки, встановлено процедуру її здійснення та оцінювання результатів також сприяють реалізації кадрової політики у системі правосуддя у відповідному напрямку;

– порядок складання кваліфікаційного іспиту, методика оцінювання кандидатів (ч. 5 ст. 78 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»). У цьому Порядку<sup>3</sup> визначається мета кваліфікаційного іспиту (виявлення рівня знань, практичних

---

<sup>1</sup> Навчальний план спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді, затверджений рішенням ВККСУ від 13.07.2018 № 172/зп-18. URL: [https://vkksu.gov.ua/userfiles/navch\\_plan1.pdf](https://vkksu.gov.ua/userfiles/navch_plan1.pdf) (дата звернення: 10.08.2019).

<sup>2</sup> Порядок проходження спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді, затверджений рішенням ВККСУ від 12.02.2018 № 19/зп-18. URL: [https://vkksu.gov.ua/userfiles/poryadok\\_vkksu.pdf](https://vkksu.gov.ua/userfiles/poryadok_vkksu.pdf) (дата звернення: 10.08.2019).

<sup>3</sup> Про складення кваліфікаційного іспиту та методику оцінювання кандидатів на посаду судді, затверджений рішенням ВККСУ від 03.10.2018 № 211/зп-18 (у ред. від 08.10.2018). URL: <https://vkksu.gov.ua/userfiles/polozhennya.docx> (дата звернення: 10.08.2019).

навичок, умінь у застосуванні закону й веденні судового засідання кандидатів на посаду судді та оцінка їх здатності здійснювати правосуддя на професійній основі), його завдання (виявлення рівня знань матеріального та процесуального права; оцінка практичних навичок, умінь у застосуванні закону під час вирішення судових спорів та написання судового рішення; оцінка знань і навичок застосування Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод та практики ЄСПЛ; оцінка умінь та навичок написання тексту судового рішення; визначення уміння складати юридичні тексти державною мовою), принципи (справедливість, законність, публічність, прозорість, відкритість і рівність умов для його учасників, об'єктивність, неупередженість та повага до прав людини), форма складання іспиту (письмового анонімного тестування та виконання анонімного письмового практичного завдання зі спеціалізації місцевого загального суду та/або місцевого адміністративного суду, та/або місцевого господарського суду на вибір кандидата на посаду судді), етапи складання іспиту. Окремими розділами Порядку врегульовуються питання організаційної підготовки до складення іспиту, допуску до складення іспиту, порядку складення іспиту, методики оцінювання кандидатів на посаду судді, визначення результатів іспиту, а також порядками ознайомлення з результатами іспиту та оскарження процедури іспиту;

– положення про проведення конкурсу на зайняття вакантної посади судді (ч. 2 ст. 79, п. 6-1 ч. 1 ст. 93 Закону України «Про судоустрій і статус

суддів»). Цим Положенням<sup>1</sup> визначається таке: порядок проведення конкурсу на зайняття вакантної посади судді місцевого, апеляційного, вищого спеціалізованого судів та Верховного Суду (оголошення конкурсу; загальний порядок подання та прийняття заяви і документів для участі у конкурсі; розгляд поданих документів; спеціальна перевірка; кваліфікаційне оцінювання та визначення рейтингу кандидата для участі у конкурсі; визначення результатів конкурсу); внесення до ВРП рекомендації про призначення (переведення) кандидатів на посаду судді. Також у зазначеному документі містяться додатки, в яких визначається форма і зміст процедурних документів, які використовуються у межах здійснення кадрової процедури проведення конкурсу на зайняття вакантної посади судді (зразок заяви про участь у конкурсі на зайняття вакантної посади судді місцевого суду для кандидата на посаду судді, який перебуває в резерві на заміщення вакантних посад суддів; зразок заяви про проведення кваліфікаційного оцінювання кандидата для участі у конкурсі на зайняття вакантної посади судді тощо);

– порядок, методологію регулярного оцінювання та самооцінювання судді (ч. 6 ст. 90 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»). Слід зазначити, що на момент написання цього навчаль-

---

<sup>1</sup> Положення про проведення конкурсу на зайняття вакантної посади судді, затверджене рішенням ВККСУ від 02.11.2016 № 141/зп-16 (у ред. від 05.10.2018). URL: [https://vkksu.gov.ua/userfiles/doc/polozhnia\\_051018.pdf](https://vkksu.gov.ua/userfiles/doc/polozhnia_051018.pdf) (дата звернення: 10.08.2019).

ного посібника розроблені Комісією (спільно з НШСУ) та затверджені нею відповідні документи 25 лютого 2019 року були відхилені Радою суддів України (з огляду на те, що «у запропонованому Порядку виявилось надто багато суперечливих норм, які потребують більш широких консультацій, а за їх результатами – детального доопрацювання»<sup>1</sup>);

3) *обумовлює своїми поданнями затвердження ВРП актів, які мають значення у реалізації кадрової політики у системі правосуддя України, наприклад, затвердження:*

а) порядку відрядження судді до іншого суду того самого рівня і спеціалізації (ч. 5 ст. 55 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»). Відповідний документ у діючій редакції<sup>2</sup> забезпечує доступ до правосуддя в судах у зв'язку з неможливістю здійснення правосуддя та виявленням надмірного рівня судового навантаження, а також з метою тимчасового переведення суддів у разі припинення роботи суду у зв'язку зі стихійним лихом, військовими діями, заходами щодо боротьби з тероризмом або іншими надзвичайними обставинами

---

<sup>1</sup> Чому Рада суддів України відхилила проект Порядку і методології оцінювання та самооцінювання судді. *Прес-служба РСУ*. URL: <http://rsu.gov.ua/ua/news/comu-rada-suddiv-ukraini-vidhilila-proekt-poradku-i-metodologii-ocinuvanna-ta-samoocinuvanna-suddi> (дата звернення: 10.08.2019).

<sup>2</sup> Порядок відрядження судді до іншого суду того самого рівня і спеціалізації (як тимчасового переведення), затверджений рішенням ВРП від 24.08.2017 № 54/0/15-17 (у ред. від 22.08.2019). URL: [https://vkksu.gov.ua/userfiles/doc/polozhenia\\_051018.pdf](https://vkksu.gov.ua/userfiles/doc/polozhenia_051018.pdf) (дата звернення: 10.08.2019).

і встановлює процедуру відрядження судді як тимчасового переведення до іншого суду того самого рівня і спеціалізації для здійснення правосуддя. Окремими розділами Порядку врегульовуються питання: визначення належних підстав для відрядження судді; вирішення питання щодо внесення подання про відрядження судді; прийняття рішення про відрядження судді; виконання рішення про відрядження судді; фінансового забезпечення відрядження судді;

б) порядку складення кваліфікаційного іспиту та методики оцінювання кандидатів (ч. 5 ст. 78, п. 6-1 ч. 1 ст. 93 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»). На момент написання посібника цей документ ще не прийнято;

4) веде облік даних про кількість посад суддів у судах, у тому числі вакантних (п. 1 ч. 1 ст. 93 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»). З огляду на це, ВККСУ отримує від голів місцевих, апеляційних судів, голів апеляційних палат, голів вищих спеціалізованих судів, голів касаційного суду, відповідно до підп. 5 ч. 1 ст. 24, підп. 5 ч. 1 ст. 29, підп. 7 ч. 7 ст. 31, підп. 5 ч. 1 ст. 34, підп. 4 ч. 6 ст. 42 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» актуальну інформацію про вакантні посади суддів у триденний строк з дня їх утворення. Крім того, згідно з частиною 2 і 3 ст. 93 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» ВККСУ для здійснення своїх повноважень має право витребувати (одержувати) необхідну інформацію (ігнорування витребування обумовлює відповідальність, установлену законом) від широкого кола суб'єктів (суд-

дів, судів, ДСА України, органів суддівського самоврядування, інших органів та установ у системі правосуддя, суб'єктів публічного адміністрування поза системою правосуддя, юридичних осіб, об'єднань громадян й окремих фізичних осіб); члени та уповноважені працівники секретаріату ВККСУ мають безпосередній доступ до автоматизованих інформаційних і довідкових систем, реєстрів та банків даних, держателем (адміністратором) яких є суб'єкти публічного адміністрування;

5) визначає потреби у державному замовленні на професійну підготовку кандидатів на посаду судді у НШСУ. Поряд із тим, слід зазначити, що відповідне повноваження донині не є належним чином урегульованим, що ускладнює процес його реалізації. На цю обставину звертається увага у Звіті про результати аудиту ефективності використання бюджетних коштів на забезпечення діяльності НШСУ, проведеного на підставі ст. 98 Конституції України<sup>1</sup>, Закону України «Про Рахункову палату»<sup>2</sup> відповідно до Плану роботи РП на 2019 рік. Зокрема, у Звіті звертається увага на «неузгодженість норм ст. 93 Закону № 1402, якою до повноважень ВККСУ віднесено визначення потреби у державному замовленні на професійну під-

---

<sup>1</sup> Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141 (у ред. від 01.01.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-вр> (дата звернення: 12.02.2020).

<sup>2</sup> Про Рахункову палату: Закон України від 02.07.2015 № 576-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 36. Ст. 360.

готовку кандидатів на посаду судді у НШСУ, з нормами інших статей цього Закону (зокрема, статей 70, 72, 74, 77, 78, 105), що передбачають проходження кандидатами на посаду суддів спеціальної підготовки в НШСУ. Зазначене потребує відповідного правового врегулювання»<sup>1</sup>;

б) *вчиняє дії (приймає рішення), що являють собою кадрові процедури (обумовлюють такі процедури) під час добору кандидатів для призначення на посаду судді та призначення на посаду.* Зокрема, під час добору та призначення на посаду судді ВККСУ повноважна: а) приймати рішення про оголошення добору кандидатів на посаду судді з урахуванням прогнозованої кількості вакантних посад суддів; б) розміщувати на своєму офіційному веб-сайті оголошення про проведення добору кандидатів на посаду судді; в) приймати заяви та документи, визначені у ст. 71 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», від осіб, які виявили намір стати суддею; г) перевіряти відповідність осіб, які звернулися із заявою для участі в доборі, установленим зазначеним законодавчим актом вимогам до кандидата на посаду судді на основі поданих документів; г) допускати осіб, котрі за результатами перевірки на час звернення відповідають установленим Законом України «Про судоустрій і

---

<sup>1</sup> Звіт про результати аудиту ефективності використання бюджетних коштів на забезпечення діяльності Національної школи суддів України, затверджений рішенням РП від 10.09.2019 № 23-2. URL: [https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2019/23-2\\_2019/Zvit\\_23-2\\_2019.pdf](https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2019/23-2_2019/Zvit_23-2_2019.pdf) (дата звернення: 14.08.2019).

статус суддів» вимогам до кандидата на посаду судді, до участі у доборі та складенні відбіркового іспиту; д) встановлювати результати відбіркового іспиту та їх оприлюднення на офіційному веб-сайті Комісії тощо (статті 70, 72 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»).

Серед іншого, слід виокремити повноваження Комісії щодо проведення: а) кваліфікаційного іспиту відповідно до ст. 78, п. 7 ч. 1 ст. 93 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», а також відповідних порядку і методики, що затверджуються ВККСУ; б) конкурсу на зайняття вакантної посади судді, як це передбачено ст. 79 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», а також відповідного положення, затвердженого ВККСУ. Перелічені кадрові процедури відіграють важливу роль у здійсненні кадрової політики у системі правосуддя;

7) *ініціює перевірку доброчесності (некорупційності) суддів*, головним чином: а) вимагає на підставі ч. 2 ст. 59 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» здійснення моніторингу способу життя судді, який здійснюється з метою встановлення відповідності рівня життя судді наявному у нього та членів його сім'ї майну і одержаним ними доходам; б) запитує згідно з ч. 2 ст. 60 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» повну перевірку декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування щодо судді; в) проводить перевірку декларації родинних зв'язків судді у разі одержання інформації, котра може свідчити про недостовір-



ність (також і неповноту) відомостей, поданих суддею у такій декларації (ч. 5 ст. 61 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»); г) проводить перевірку тверджень судді у декларації доброчесності судді у разі одержання інформації, що може свідчити про недостовірність (у тому числі неповноту) тверджень судді у відповідній декларації (ч. 6 ст. 62 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»).

Крім того, слід мати на увазі, що на ВККСУ в окресленому аспекті покладено обов'язок уможливлувати виконання суддями обов'язку подавати декларації та забезпечення публічного доступу до інформації, викладеній у деклараціях (окрім інформації, що не допускається для опублікування у сенсі законодавства про захист персональних даних тощо), як це передбачено законодавством, а саме: ресурсним чином уможливлувати виконання суддями обов'язку заповнення на офіційному веб-сайті ВККСУ декларації родинних зв'язків, а також декларації доброчесності судді, за формами, що визначаються Комісією, а також забезпечувати відкритість цих декларацій (для загального доступу) через оприлюднення їх на офіційному веб-сайті Комісії (частини 1 і 3 ст. 61, частини 1 і 4 ст. 62 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»);

8) *забезпечує ведення суддівського дос'є, дос'є кандидата на посаду судді.* У цьому сенсі слід мати на увазі, що у структурі ВККСУ створено та донині функціонує Відділ ведення суддівського дос'є.

Отже, як впливає з викладеного, ВККСУ створено як державний орган, який своїми колективними рішеннями суттєво впливає на стан реаліза-

ції кадрової політики у системі правосуддя нашої держави. А тому обставини, що перешкоджають якісній та ефективній роботі Комісії, призводять фактично до того, що уся система правосуддя держави не спроможна функціонувати належним чином. Це є цілком закономірним, адже значною мірою саме від рішень ВККСУ залежить подолання поточної кадрової кризи у суддівському корпусі, вчасне переведення, відрядження суддів, кваліфікування суддів тощо. У контексті зазначеного нагальною є потреба вирішення проблем правового регулювання діяльності Комісії, які блокують функціонування цього державного органу. Щонайперше, потребується «перезавантаження» Комісії у частині питань, що визначають процес формування складу ВККСУ, зменшення впливу іноземців на цей процес, результатом якого (з кінця 2019 року) стало те, що в Україні взагалі не функціонує ВККСУ, а, відтак – унеможлиблюється належна реалізація кадрової політики у системі правосуддя нашої держави.

## **2.2. Організація діяльності Національної школи суддів як суб'єкта забезпечення підготовки висококваліфікованих кадрів для системи правосуддя**

Ефективне функціонування системи правосуддя, як вже нами було встановлено, безпосередньо залежить від належного здійснення кадрової політики у цій системі, що в свою чергу тісно пов'язано

з проблематикою підготовки висококваліфікованих кадрів для системи правосуддя. У цьому контексті слід погодитись із провідною українською ученою Н. Г. Шукліною, котра цілком справедливо наголошує на тому, що найефективніше питання підготовки висококваліфікованих кадрів для системи правосуддя України може вирішитись лише за умови функціонування Національної школи суддів України як «спеціального автономного закладу з власним бюджетом, самостійними напрямками діяльності, широкими повноваженнями у сфері вироблення та реалізації спеціальних програм підготовки суддів, працівників апаратів судів (у тісній та плідній співпраці із Вищою кваліфікаційною комісією суддів України) і – що важливо – як потужного загальнонаціонального інтелектуального наукового та науково-методичного центру»<sup>1</sup>.

Видатний український науковець та ректор Національної школи суддів України М. В. Оніщук констатує, що «створення Школи мало на меті зробити її провідним елементом у системі доступу до суддівської професії»<sup>2</sup>. На сьогодні ця державна установа є провідною інституцією в сфері забезпечення підготовки висококваліфікованих кадрів для системи правосуддя України, що дозволяє їй здійснювати значний вплив на формування, реалі-

---

<sup>1</sup> Шукліна Н. Г. Національна школа суддів України – загальнонаціональний центр суддівської освіти. *Слово Національної школи суддів України*. 2012. № 1. С. 13.

<sup>2</sup> Оніщук М. В. Роль Національної школи суддів України в підготовці кадрів для судової системи: реалії та перспективи. *Слово Національної школи суддів України*. 2014. № 1. С. 100.

зацію та забезпечення кадрової політики у відповідній системі, а відтак – сприяти функціонуванню самостійного суду і суддів, розбудові України як правової та демократичної держави. Підтвердженням означеного є позиція М. М. Кухти, що наголошує на тому, що якість судових рішень, якими вирішуються соціально-правові конфлікти, утверджується верховенство права, «безпосередньо залежить від рівня професійної обізнаності особи, яка це рішення приймає. Своєю чергою належний факховий рівень судді забезпечується проходженням спеціальної підготовки у відповідних закладах»<sup>1</sup>. Саме тому, практично у всіх демократичних державах світу функціонують спеціальні навчальні заклади для підготовки суддів: у Франції – Національна школа магістратури, у Республіці Польща – Національна школа судочинства та прокуратури, у США – Федеральний суддівський центр<sup>2</sup>, у Республіки Молдова – Національний інститут юстиції, а в Україні – це НШСУ.

У межах цього параграфу ми розглянемо питання суддівської освіти, яка забезпечується НШСУ, а також з'ясуємо соціальні аспекти такої освіти. «Суддівська освіта є потужною рушійною силою в розбудові незалежної правової України, де істотним елементом виступає ефективна система

---

<sup>1</sup> Кухта М. М. Особливості конституційно-правового статусу Національної школи суддів України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2019. Вип. 57. Т. 1. С. 44. doi:10.32782/2307-3322.57-1.9

<sup>2</sup> Степанов С. В. Окремі підходи щодо підготовки суддів: міжнародний досвід. *Правова держава*. 2016. Вип. 22. С. 11–13.

правосуддя»<sup>1</sup>. Українські учені А. В. Семенова та Л. Є. Зуєва цілком справедливо зауважують, що соціальний контекст суддівської освіти, «обумовлений тим, що суддя має дбати не тільки про те, щоб належним чином, відповідно до закону, розглянути і вирішити кримінальну або цивільну справу, але і тим, щоб максимально використувати судові процеси, судову практику і матеріали для попередження злочинних проявів й інших порушень законності. Це характеризує і професійну спрямованість особи судді, що виражається, зокрема, у постійному підвищенні рівня знань і вдосконаленні професійної компетентності, у прагненні до панування справедливості, до встановлення істини, у почутті професійної гідності тощо. Соціальний аспект діяльності судді розкривається в справедливому винесенні вироку, що повинно стати початком вирішення конфлікту особи та суспільства; відповідальності перед суспільством за вчинене правопорушення; використанні судових процесів для запобігання і попередження правопорушень (публічні процеси) тощо»<sup>2</sup>.

Відтак, з огляду на соціальний контекст суддівської освіти, вплив суддівської освіти на реалі-

---

<sup>1</sup> Ніколайчук С. В. Зарубіжний досвід організації діяльності навчальних закладів із підготовки фахівців судової системи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2014. Вип. 29, ч. 2. Т. 1. С. 77.

<sup>2</sup> Семенова А. В., Зуєва Л. Є. Соціальний контекст психолого-педагогічної підготовки професійних суддів у системі суддівської освіти України і Канади в аспекті інтегральної теорії лідерства. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2017. № 1. С. 114.

зацію кадрової політики у системі правосуддя нагальною є потреба в дослідженні організації діяльності НШСУ як суб'єкта забезпечення підготовки висококваліфікованих кадрів для системи правосуддя з урахуванням останніх змін законодавства про судоустрій та статус суддів. Вказане додатково актуалізується здійсненням судово-правової реформи, що прямо чи опосередковано стосується діяльності НШСУ, адже, як зауважує Н. С. Ніколайчук, одним із важливих напрямів судової реформи є «створення дієвої системи підготовки висококваліфікованих кадрів для судової системи України»<sup>1</sup>. Крім того, у Стратегії реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015–2020 роки, одним із ключових заходів держави для підвищення професійного рівня суддів названо «комплексне зміцнення потенціалу Національної школи суддів України та системи підготовки суддів»<sup>2</sup>.

Згідно з частинами 2 і 6 ст. 104 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» Школа є юридичною особою (маючи регіональні відділення, а саме Дніпропетровське, Львівське, Одеське, Харківське та Чернівецьке), що утворюється при ВККСУ й здійснює свою діяльність відповідно до

---

<sup>1</sup> Ніколайчук С. В. Адміністративно-правовий статус Національної школи суддів України: поняття та структура. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2014. № 29. С. 333.

<sup>2</sup> Про Стратегію реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015–2020 роки: Указ Президента України від 20.05.2015 № 276/2015. *Офіційний вісник України*. 2015. № 41. Ст. 1267.

вказаного законодавчого акту, а також статуту, затвердженого ВККСУ<sup>1</sup>. Поряд із тим, проаналізувавши чинне законодавство нашої держави, доходимо висновку, що норми, що безпосередньо регулюють діяльність Школи, закріплені у таких нормативно-правових актах:

1) главі 4 «Національна школа суддів України» розділу V Закону України «Про судоустрій і статус суддів» (у них закріплено статус і структуру Школи, а також її основні завдання), інші норми цього Закону<sup>2</sup>;

2) Статуті НШСУ, затвердженому рішенням ВККСУ від 12 березня 2012 року № 9/зп12 (в актуальній редакції)<sup>3</sup>, що деталізує положення статей 104 і 105 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»;

3) Регламенті НШСУ, затвердженому наказом НШСУ від 24 червня 2016 року № 34, що є єдиним уніфікованим документом (локальним кодифікованим нормативно-правовим та інструктивно-методичним актом), який, відповідно до преамбули регулює діяльність Школи, розвиваючи положення Статуту НШСУ і «створений на підставі діючого

---

<sup>1</sup> Статут Національної школи суддів України (нова редакція), затверджений рішенням ВККСУ від 12.03.2012 № 9/зп12. URL: <http://nsj.gov.ua/ua/about/regulations/1699/> (дата звернення: 03.10.2019).

<sup>2</sup> Про судоустрій і статус суддів Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 31. Ст. 545 (у ред. від 11.03.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-вр> (дата звернення: 19.03.2020).

<sup>3</sup> Статут Національної школи суддів України (нова редакція)...

законодавства України, рішень ВККСУ та напрацьованих у НШСУ нормативно-розпорядчих актів, більшість з яких втратила чинність після затвердження Регламенту». Цей документ «має універсальний характер, охоплює усі напрями діяльності НШСУ щодо спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді, підготовки суддів, працівників апаратів судів, підвищення їхньої кваліфікації та здійснення науково-методичної роботи, визначає організаційні засади її функціонування, встановлює систему кадрового, правового, інформаційного та господарсько-фінансового забезпечення діяльності НШСУ, порядок документообігу, унормовує правила внутрішнього трудового розпорядку тощо»<sup>1</sup>;

4) Стратегії реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015–2020 роки, схваленої указом Президента України від 20 травня 2015 року № 276/2015, що спрямована на утвердження правопорядку, що ґрунтується на «високому рівні правової культури в суспільстві, діяльності всіх суб'єктів суспільних відносин на засадах верховенства права та захисту прав і свобод людини, а в разі їх порушення – справедливого їх відновлення в розумні строки»<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> Регламент Національної школи суддів України, затверджений наказом НШСУ від 24.06.2016 № 34. URL: <http://nsj.gov.ua/ua/reglament/> (дата звернення: 03.10.2019).

<sup>2</sup> Про Стратегію реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки: Указ Президента України від 20.05.2015 № 276/2015. *Офіційний вісник України*. 2015. № 41. Ст. 1267.



5) Стратегії розвитку НШСУ України на 2016–2020 роки, що спрямована на вдосконалення діяльності Школи, результатом чого стане ефективне підвищення професійного рівня суддів, а також «створення такої системи кар'єрного просування суддів, яка стимулює останніх до підтримання кваліфікації, всебічного вдосконалення професійного зростання». Крім того, на діяльність НШСУ як суб'єкта забезпечення підготовки висококваліфікованих кадрів для системи правосуддя суттєво впливають положення, порядки та методології, що унормовують процес здійснення кадрових процедур, які реалізуються Школою.

Щодо мети діяльності НШСУ, то вона, з огляду на ч. 1 ст. 104 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» і п. 2.1 Статуту Школи є комплексною та полягає у:

1) *забезпеченні підготовки висококваліфікованих кадрів для судової системи*. Зазначене стосується: а) кандидатів на посаду судді (відповідно до п. 5 Статуту НШСУ організація їхньої підготовки зорієнтована на вироблення та вдосконалення необхідних для судді якостей на підставі Порядку проходження спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді<sup>1</sup> й заснована на таких засадах: обов'язковості проходження теоретичного та практичного навчання кандидатів на посаду судді; орієнто-

---

<sup>1</sup> Порядок проходження спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді, затверджений рішенням ВККСУ від 12.02.2018 № 19/зп-18. URL: [https://vkksu.gov.ua/userfiles/poryadok\\_vkksu.pdf](https://vkksu.gov.ua/userfiles/poryadok_vkksu.pdf) (дата звернення: 10.08.2019).

ваності спеціальної підготовки за напрямками підготовки майбутніх суддів; ключової ролі суддівського корпусу при проведенні спеціальної підготовки<sup>1</sup>); б) суддів і працівників апаратів судів (ця підготовка відповідно до п. 6 Статуту НШСУ спрямована на забезпечення судової системи висококваліфікованими кадрами, здійснюючись із максимальним урахуванням потреб судової системи, використанням можливостей новітніх інформаційних технологій та якомога більшого залучення суддів до науково-викладацької діяльності<sup>2</sup>);

2) *здійсненні науково-дослідної діяльності*. Провідна українська учена Н. Г. Шукліна зазначає, що така діяльність НШСУ – це «інтелектуальна, творча праця, спрямована на одержання та використання нових знань у сфері підготовки висококваліфікованих кадрів для судової системи, наукового забезпечення діяльності судів, інших органів системи sudoустрою шляхом здійснення фундаментальних прикладних наукових досліджень, проведення науково-дослідної та науково-методичної роботи відповідно до завдань Школи»<sup>3</sup>. Метою здійснення науково-дослідної діяльності НШСУ згідно з п. 7.2 Статуту Школи є: а) наукове забезпечення

---

<sup>1</sup> Статут Національної школи суддів України (нова редакція), затверджений рішенням ВККСУ від 12.03.2012 № 9/зп12. URL: <http://nsj.gov.ua/ua/about/regulations/1699/> (дата звернення: 03.10.2019).

<sup>2</sup> Там само.

<sup>3</sup> Шукліна Н. Г. Національна школа суддів України – загальнонаціональний центр суддівської освіти. *Слово Національної школи суддів України*. 2012. № 1. С. 13.

(організації спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді; підготовки суддів, яких призначено на посаду судді вперше, яких обрано на посаду судді безстроково та яких призначено на адміністративні посади в судах; періодичного навчання суддів з метою підвищення рівня кваліфікації; підготовки працівників апаратів судів); б) проведення наукових досліджень з питань удосконалення судочинства; в) вивчення міжнародного досвіду організації діяльності судів; г) науково-методичне забезпечення діяльності судів загальної юрисдикції, ВККСУ та ВРП<sup>1</sup>.

Для досягнення мети НШСУ поставлено завдання, які відповідно до ч. 1 ст. 105 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» та п. 2.2 Статуту Школи полягають у такому: 1) спеціальна підготовка кандидатів на посаду судді; 2) підготовка суддів, у тому числі обраних на адміністративні посади в судах; 3) періодичне навчання суддів з метою підвищення рівня їхньої кваліфікації; 4) проведення курсів навчання, визначених кваліфікаційним або дисциплінарним органом, для підвищення кваліфікації суддів, які тимчасово відсторонені від здійснення правосуддя; 5) підготовка працівників апаратів судів та підвищення рівня їхньої кваліфікації; 6) проведення наукових досліджень з питань удосконалення судового устрою,

---

<sup>1</sup> Статут Національної школи суддів України (нова редакція), затверджений рішенням ВККСУ від 12.03.2012 № 9/зп12. URL: <http://nsj.gov.ua/ua/about/regulations/1699/> (дата звернення: 03.10.2019).

статусу суддів і судочинства; 7) вивчення міжнародного досвіду організації та діяльності судів; 8) науково-методичне забезпечення діяльності судів, ВККСУ та ВРП<sup>1</sup>.

Коли йдеться про НШСУ як суб'єкта забезпечення підготовки висококваліфікованих кадрів для системи правосуддя, то варто нагадати про суттєве установче значення ВККСУ в організації діяльності Школи. Вказаний орган згідно з п. 4.2 Статуту Школи здійснює наступне: 1) приймає рішення про утворення, злиття, приєднання, поділ, перетворення та ліквідацію НШСУ; 2) призначає на посаду та звільняє з посади ректора НШСУ; 3) призначає та звільняє проректорів НШСУ за поданням ректора; 4) затверджує Статут НШСУ та зміни до нього; 5) погоджує організаційну структуру та чисельність працівників НШСУ за поданням ректора; 6) вирішує інші питання в порядку, передбаченому законами України<sup>2</sup>.

З'ясувавши мету і завдання НШСУ, а також установчий вплив ВККСУ на діяльність Школи, можемо уточнити, що організація діяльності НШСУ як суб'єкта забезпечення підготовки висококваліфікованих кадрів для системи правосуддя є комп-

---

<sup>1</sup> Про судоустрій і статус суддів Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 31. Ст. 545 (у ред. від 11.03.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-вр> (дата звернення: 19.03.2020).

<sup>2</sup> Статут Національної школи суддів України (нова редакція), затверджений рішенням ВККСУ від 12.03.2012 № 9/зп12. URL: <http://nsj.gov.ua/ua/about/regulations/1699/> (дата звернення: 03.10.2019).

лексною переважно адміністративно-правовою діяльністю, спрямованою на створення комплексу належних умов для виконання Школою функцій щодо підготовки відповідних висококваліфікованих кадрів.

Зважаючи на викладене, на наш погляд, організація діяльності НШСУ як суб'єкта забезпечення підготовки висококваліфікованих кадрів для системи правосуддя залежно від джерела організаційного впливу та ієрархічного рівня вияву такого впливу здійснюється у таких двох формах:

*1. Зовнішньо спрямована організація діяльності НШСУ як суб'єкта забезпечення підготовки висококваліфікованих кадрів для системи правосуддя, а саме:* 1) загальна зовнішньо спрямована організація діяльності Школи, що полягає у компетентній діяльності центральних органів виконавчої влади, ВРУ, дії яких (наприклад, прийняття нормативних актів у сфері судоустрою і статусу суддів, формування Державного бюджету тощо) є дотичними до формування належних умов для виконання Школою відповідних завдань і функцій; 2) зовнішньо спрямована структурна організація діяльності Школи, що виявляється в організаційно-установчій діяльності ВККСУ щодо НШСУ;

*2. Внутрішньо спрямована організація діяльності НШСУ як суб'єкта забезпечення підготовки висококваліфікованих кадрів для системи правосуддя, а саме:*

1) внутрішньо спрямована організація діяльності НШСУ, здійснювана службовими особами Школи, головним чином:

а) ректором НШСУ, котрий призначається ВККСУ. Серед іншого, ректор здійснює загальне керівництво НШСУ та в межах своїх повноважень, відповідно до чинного законодавства України, Статуту і Регламенту НШСУ: організовує роботу щодо ефективного управління НШСУ й несе особисту відповідальність за її діяльність; самостійно вирішує всі питання діяльності НШСУ за винятком тих, що віднесені Статутом і законодавством України до компетенції ВККСУ, ДСА України, трудового колективу чи інших органів; видає накази про призначення на посади, переведення та звільнення працівників НШСУ, застосовує заходи заохочення та накладає дисциплінарні стягнення на працівників; видає накази, інструкції та доручення, обов'язкові до виконання всіма структурними підрозділами, працівниками та слухачами НШСУ, організовує контроль за їх виконанням; представляє без доручення та діє від імені НШСУ в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, у відносинах з юридичними та фізичними особами в Україні і за кордоном; встановлює та розвиває від імені та в інтересах НШСУ ділові зв'язки, приймає участь у ділових зустрічах та переговорах, укладає від імені Школи; здійснює діяльність з розпорядження коштами та майном НШСУ відповідно до законодавства України та Статуту Школи; вирішує питання щодо відкриття для діяльності НШСУ рахунків в органах Державної казначейської служби України; затверджує фінансову та іншу звітність стосовно діяльності НШСУ; забезпечує функціонування системи управління

охороною праці, дотримання Правил внутрішнього трудового розпорядку НШСУ, Правил техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці та проти-пожежної безпеки; подає на погодження ВККСУ організаційну структуру та чисельність працівників НШСУ; затверджує штатний розпис Школи; укладає в установленому порядку колективний договір з трудовим колективом НШСУ та забезпечує виконання його умов; видає наказ щодо розподілу обов'язків між ректором та проректорами; щороку інформує ВККСУ та трудовий колектив НШСУ щодо виконання завдань, покладених на Школу; утворює дорадчі органи та комісії для сприяння у здійсненні повноважень НШСУ, а також визначає їх завдання, функції та персональний склад; здійснює інші функції, визначені Статутом НШСУ та законодавством України<sup>1</sup>;

б) проректорами НШСУ, які діють у межах напрямів роботи відповідно до функціонального розподілу обов'язків в Школі, установленим наказом ректора, та несуть персональну відповідальність за ці напрями роботи. На сьогоднішній день проректорське управління в НШСУ, що забезпечує функціонування НШСУ як суб'єкта забезпечення підготовки висококваліфікованих кадрів для системи правосуддя здійснюють: б.1) проректор з підготовки кадрів для системи правосуддя, відповідно до

---

<sup>1</sup> Статут Національної школи суддів України (нова редакція), затверджений рішенням ВККСУ від 12.03.2012 № 9/зп12. URL: <http://nsj.gov.ua/ua/about/regulations/1699/> (дата звернення: 03.10.2019).

підп. 2.6.1 п. 2 глави 1 розділу II Регламенту НШСУ організовує навчальний процес в НШСУ в частині, що передбачена його повноваженнями; сприяє вивченню, упровадженню та адаптації до навчального процесу новітніх освітніх методик та технологій, залученню висококваліфікованих суддів, експертів і спеціалістів до науково-викладацької діяльності в НШСУ; забезпечує організацію та відповідає за підготовку суддів, у тому числі обраних на адміністративні посади в судах, періодичне навчання суддів з метою підвищення рівня їхньої кваліфікації, підготовку працівників апаратів судів, координацію діяльності регіональних відділень НШСУ у сфері наданих повноважень, координацію підготовки та узгодження проектів наказів за напрямками роботи тощо<sup>1</sup> (крім того, проректор координує: відділ підготовки суддів; відділ підготовки працівників апаратів судів; регіональні відділення); б.2) проректор з науково-дослідної роботи НШСУ, котрий відповідно до підп. 2.6.2 п. 2 глави 1 розділу II Регламенту НШСУ: забезпечує та відповідає за здійснення науково-дослідної та науково-методичної роботи в НШСУ; забезпечує підготовку і виконання Плану науково-дослідної та науково-методичної роботи Школи; забезпечує діяльність Науково-методичної ради НШСУ, контроль за виконанням запланованих заходів, за відсутності ректора головує на засіданнях Науково-

---

<sup>1</sup> Регламент Національної школи суддів України, затверджений наказом НШСУ від 24.06.2016 № 34. URL: <http://nsj.gov.ua/ua/reglament/> (дата звернення: 03.10.2019).



методичної ради; сприяє залученню висококваліфікованих суддів, експертів і спеціалістів до науково-викладацької діяльності в НШСУ; організовує та контролює проведення наукових досліджень з питань удосконалення судового устрою, статусу суддів і судочинства, а також суддівської освіти, а також науково-методичне забезпечення діяльності судів, ВККСУ, ВРП, підготовку тестових матеріалів для органів суддівського врядування, дослідження для забезпечення проведення кваліфікаційних оцінювань/іспитів суддів, кандидатів на посаду судді тощо<sup>1</sup> (також цей проректор координує діяльність: відділу наукових досліджень проблем судочинства та науково-методичного забезпечення суддівської освіти; відділу науково-методичного забезпечення діяльності судів та органів суддівського врядування; відділу науково-методичного супроводження психологічної підготовки суддів; відділу міжнародного співробітництва; відділу «Тестологічний центр»); б.3) проректор по забезпеченню організаційної діяльності, котрий відповідно до підп. 2.6.3 п. 2 глави 1 розділу II Регламенту НШСУ забезпечує: дотримання законодавства з питань кадрової роботи, ведення кадрової документації; планування роботи та звітність; координацію підготовки та узгодження проектів наказів за напрямом роботи; документообіг у НШСУ, встановлення єдиного порядку документу-

---

<sup>1</sup> Регламент Національної школи суддів України, затверджений наказом НШСУ від 24.06.2016 № 34. URL: <http://nsj.gov.ua/ua/reglament/> (дата звернення: 03.10.2019).

вання і роботи з документами; юридичну підтримку діяльності; бюджетно-планову діяльність НШСУ, здійснення бухгалтерського обліку та підготовку відповідної звітності; адміністративно-господарську роботу, спрямовану на належне функціонування НШСУ, у тому числі, підтримку приміщень у придатному стані, проведення капітального та поточного ремонтів, технічного оснащення приміщень, створення безпечних і зручних умов роботи працівникам та особам, які перебувають у НШСУ; дотримання правил охорони праці і протипожежної безпеки працівниками упровадження і підтримку інформаційних технологій; координацію діяльності постійних комісій з питань організаційної і фінансово-господарської діяльності; на період відсутності проректора по забезпеченню організаційної діяльності його посадові обов'язки виконує проректор з науково-дослідної роботи тощо<sup>1</sup> (крім того, проректор координує діяльність: відділу спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді; відділу документального забезпечення та контролю; відділу по роботі з персоналом; юридичного відділу; відділу бухгалтерського обліку та планової діяльності; відділу інформаційних технологій; відділу адміністративно-господарського забезпечення);

в) іншими службовими особами Школи, зокрема: начальниками самостійних відділів та їх заступниками; директорами регіональних відділень

---

<sup>1</sup> Регламент Національної школи суддів України, затверджений наказом НШСУ від 24.06.2016 № 34. URL: <http://nsj.gov.ua/ua/reglament/> (дата звернення: 03.10.2019).

та їх заступниками; радниками, помічниками та секретарями ректора та проректорів; головними та провідними спеціалістами;

2) внутрішньо спрямована організація діяльності НШСУ, здійснювана посадовими особами науково-викладацького складу, головним чином: начальники самостійних відділів та їх заступники, що відповідають за науково-дослідну та науково-методичну діяльність НШСУ, головні наукові співробітники, провідні наукові співробітники, старші наукові співробітники, молодші наукові співробітники, викладачі;

3) внутрішньо спрямована організація діяльності НШСУ, здійснювана дорадчими органами, головним чином:

а) Ректоратом НШСУ, який згідно з пунктами 4.5–4.7 Статуту Школи є постійно діючим робочим органом управління (дорадчим органом управління), що складається з ректора, проректорів, начальників відділів НШСУ, очолюється, координується ректором (за його відсутності ці функції покладаються на особу, яка виконує його обов'язки) та діє для «оперативного вирішення питань навчальної, науково-дослідної, кадрової та фінансово-господарської діяльності, що потребують колегіального обговорення в НШСУ»<sup>1</sup>. Відповідно до п. 2 Положення про Ректорат НШСУ, основними

---

<sup>1</sup> Статут Національної школи суддів України (нова редакція), затверджений рішенням ВККСУ від 12.03.2012 № 9/зп12. URL: <http://nsj.gov.ua/ua/about/regulations/1699/> (дата звернення: 03.10.2019).

завданнями Ректорату є: розгляд та вирішення поточних питань навчальної, науково-дослідної, кадрової та фінансового-господарської діяльності НШСУ; розгляд та затвердження перспективних і поточних планів діяльності та розвитку НШСУ, планів видання навчально-методичної та наукової літератури; заслуховування звітів керівників структурних підрозділів та інших посадових осіб НШСУ щодо виконання запланованих заходів із питань організації навчального процесу, науково-дослідної, кадрової та фінансово-господарської діяльності НШСУ, доручень ректора НШСУ і рішень Ректорату; розгляд звітів контролюючих органів за підсумками здійснення перевірок діяльності НШСУ, прийняття рішень та забезпечення заходів щодо усунення виявлених недоліків; розгляд питання внесення змін до структури та чисельності НШСУ, забезпечення подання на погодження зазначених документів ВККСУ; визначення напрямів співробітництва із юридичними вищими навчальними закладами, що здійснюють спеціальну підготовку кандидатів на посаду судді; сприяння підвищенню престижу та авторитету професії судді, дотриманню працівниками НШСУ законів і норм професійної етики, підвищенню їх кваліфікації<sup>1</sup>.

Крім того, слід звернути увагу на функціонування у структурі Школи відділу забезпечення

---

<sup>1</sup> Про затвердження Положення про Ректорат Національної школи суддів України: Наказ НШСУ від 09.06.2011 № 224. URL: <http://www.nsj.gov.ua/ua/about/regulations/1888/> (дата звернення: 14.09.2019).

діяльності Ректорату, який здійснює: організаційно-технічне забезпечення діяльності Ректорату (підготовка засідань Ректорату; оформлення рішень ректора за підсумками засідань Ректорату; організацію контролю за виконанням протокольних доручень і доручень ректора, перевірку виконання окремих наказів і доручень); патронатне забезпечення діяльності ректора і проректорів НШСУ, створення сприятливих умов для ефективної реалізації ними статутних завдань і повноважень; виконання окремих доручень ректора і проректорів, що не пов'язані з патронатними функціями Відділу<sup>1</sup>;

б) Науково-методичною радою НШСУ, що є консультативно-дорадчим органом, персональний склад якого затверджується наказом ректора<sup>2</sup>. На підставі підпунктів 2.1 і 2.2 п. 2 глави 2 розділу II Регламенту НШСУ Рада діє на громадських засадах, і створена для організації і координації науково-дослідної діяльності НШСУ, виконуючи наступні завдання: визначення пріоритетних напрямів наукових досліджень; забезпечення планування, організації та координації науково-методичної та науково-дослідної роботи; розробка пропозицій

---

<sup>1</sup> Положення про відділ забезпечення діяльності ректорату Національної школи суддів України, затверджене наказом НШСУ від 19.05.2015 № 25. URL: <http://www.nsj.gov.ua/files/1444141319polojennya-pro-viddil-zabezpechennya.pdf> (дата звернення: 22.04.2020).

<sup>2</sup> Про створення Науково-методичної ради Національної школи суддів України: Наказ НШСУ від 24.06.2011 № 224 (у ред. від 06.02.2012). URL: <http://nsj.gov.ua/ua/about/regulations/1890/> (дата звернення: 12.09.2019).

щодо форм і методів здійснення пріоритетних наукових досліджень підрозділами НШСУ; організація наукових досліджень та сприяння впровадженню їх результатів у практичну діяльність судових органів; контроль за здійсненням довгострокових наукових досліджень, надання методичної та консультативної допомоги структурним підрозділам НШСУ, відповідальним за ці напрями<sup>1</sup>;

в) Координаційним суддівським центром, який згідно з п. 3 глави 2 розділу II Регламенту НШСУ утворюється за ініціативи ВККСУ і діє на громадських засадах за колегіальним принципом з метою забезпечення участі суддівської спільноти в погодженому вирішенні питань організації підготовки суддів та сприяння діяльності НШСУ, виконуючи консультативно-дорадчу функцію<sup>2</sup>;

4) внутрішньо спрямована організація діяльності НШСУ, здійснювана структурними підрозділами, а саме:

а) структурними підрозділами, що координуються проректором з підготовки кадрів для системи правосуддя, а саме таких відділів: а.1) відділ підготовки суддів, що здійснює: підготовку суддів, яких обрано на посаду судді чи призначено на адміністративні посади в судах, а також періодичне навчання суддів з метою підвищення рівня їхньої професійної кваліфікації; проведення курсів навчання, визначених дисциплінарним органом, для

---

<sup>1</sup> Регламент Національної школи суддів України, затверджений наказом НШСУ від 24.06.2016 № 34. URL: <http://nsj.gov.ua/ua/reglament/> (дата звернення: 03.10.2019).

<sup>2</sup> Там само.

підвищення кваліфікації суддів, які тимчасово відсторонені від здійснення правосуддя тощо; а.2) відділ підготовки працівників апаратів судів, який здійснює підготовку працівників апаратів судів та підвищення їхньої кваліфікації відповідно до порядку, програми та навчального плану, затверджених наказом ректора; розробляє графіки навчального процесу та розкладів занять підготовки працівників апаратів судів та підвищення їхньої кваліфікації, контроль за їх виконанням тощо; а.3) регіональні відділення (у межах компетенції);

б) структурними підрозділами, що координуються проректором з науково-дослідної роботи НШСУ, а саме таких відділів: б.1) відділ наукових досліджень проблем судочинства та науково-методичного забезпечення суддівської освіти, що проводить наукові дослідження з питань удосконалення судового устрою, статусу суддів і судочинства, а також суддівської освіти; вивчає міжнародний досвід організації та здійснення судочинства та суддівської освіти тощо; б.2) відділ науково-методичного забезпечення діяльності судів та органів суддівського врядування, котрий здійснює науково-методичне забезпечення діяльності судів, діяльності ВККСУ, ВРП; б.3) відділ науково-методичного супроводження психологічної підготовки суддів, який здійснює науково-методичне забезпечення й супроводження професійної психологічної підготовки кандидатів на посаду судді та суддів відповідно до Концепції національних стандартів суддівської освіти; забезпечення запровадження та реалізації професійної психологічної підготовки згідно з

Концепцією професійної психологічної підготовки у НШСУ<sup>1</sup>; б.4) відділ міжнародного співробітництва, що налагоджує міжнародні зв'язки та плідне співробітництво Школи з міжнародними організаціями, проектами міжнародної технічної допомоги, посольствами країн, акредитованими в Україні, та закладами суддівської освіти країн Європи та світу з метою організації на високому рівні міжнародної діяльності НШСУ; б.4) відділ «Тестологічний центр», який здійснює підготовку проектів програм іспитів/оцінювань суддів, кандидатів на посаду судді; підготовку та визначення проекту порядку формування і використання баз тестових матеріалів для іспитів/оцінювань суддів, кандидатів на посаду судді, проведенні рецензування, апробації завдань та передачі їх для використання до ВККСУ; підготовку пропозицій щодо форми завдань для іспитів/оцінювань суддів, кандидатів на посаду судді, критеріїв оцінювання результатів виконання таких завдань<sup>2</sup>;

в) структурними підрозділами, що координуються проректором по забезпеченню організаційної діяльності, а саме таких відділів: в.1) відділ спеці-

---

<sup>1</sup> Концепції професійної психологічної підготовки у Національній школі суддів України. URL: [http://nsj.gov.ua/files/1461740358Концепція%20професійної%20психологічної%20підготовки%20\(%2007.10.2014\)%20\(ПРОЕКТ\).pdf](http://nsj.gov.ua/files/1461740358Концепція%20професійної%20психологічної%20підготовки%20(%2007.10.2014)%20(ПРОЕКТ).pdf) (дата звернення: 11.09.2019).

<sup>2</sup> Положення про тестологічний центр Національної школи суддів України, затверджене наказом НШСУ від 07.07.2017 № 27. URL: <http://www.nsj.gov.ua/files/1499678781Положення-тест-центр.pdf> (дата звернення: 22.04.2020).



альної підготовки кандидатів на посаду судді, що здійснює спеціальну підготовку кандидатів на посаду судді відповідно до спеціального порядку; розробляє графіки навчального процесу та розкладів занять підготовки кандидатів на посаду судді та контроль за їх виконанням тощо; в.2) відділ документального забезпечення та контролю, що забезпечує установлення єдиного порядку документування та організації роботи зі службовими документами, розроблення та впровадження нормативно-правових актів з питань ведення діловодства в НШСУ та здійснення контролю за виконанням документів у встановлені строки<sup>1</sup>; в.3) відділ по роботі з персоналом, який здійснює реалізацію трудового законодавства України в НШСУ; в.4) юридичний відділ, який організовує правову роботу, спрямовану на правильне застосування, неухильне додержання та запобігання невиконанню приписів актів законодавства, інших нормативних документів працівниками НШСУ під час виконання покладених на них завдань та службових обов'язків; в.5) відділ бухгалтерського обліку та планової діяльності, котрий здійснює ведення бухгалтерського обліку фінансово-господарської діяльності НШСУ, планування та складення відповідної звітності; в.6) відділ інформаційних технологій, що здійснює впровадження та технічну підтримку новітніх інформаційних технологій в навчальну,

---

<sup>1</sup> Положення відділ документального забезпечення та контролю, затверджене наказом НШСУ від 19.05.2015 № 25. URL: <http://www.nsj.gov.ua/files/1444209565положення%20%20відділ%20документування.PDF> (дата звернення: 22.04.2020).

науково-дослідну та управлінську діяльність апарату НШСУ; в.7) відділ адміністративно-господарського забезпечення, котрий здійснює господарське обслуговування структурних підрозділів НШСУ, прийом, збереження і відпуск товарно-матеріальних цінностей, підтримання належного санітарного та протипожежного стану в приміщеннях Школи.

Отже, підсумовуючи наведене, слід зауважити, що організація діяльності НШСУ має надзвичайно велике значення для належного функціонування системи правосуддя України, оскільки Школа є одним із основних суб'єктів реалізації кадрової політики у відповідній системі, що здійснює цю політику шляхом вчинення особливих кадрових процедур, результатом яких має стати покращення якості суддівського корпусу. В свою чергу соціально-правова значимість ролі НШСУ зумовлює її роботу як складної державної структури, що функціонує у напрямку ефективного забезпечення підготовки висококваліфікованих кадрів для системи правосуддя нашої держави.

### **2.3. Органи суддівського самоврядування як суб'єкти реалізації кадрової політики в системі правосуддя**

Вітчизняна історія становлення суддівського самоврядування, на думку переважної частини науковців, розпочинається із середини XIX ст., будучи пов'язаною із судовою реформою, що відбу-

лась у 1864 році на теренах Російської імперії<sup>1</sup>, у складі якої перебувала територія сучасної України. За часів існування колишнього СРСР суддівське самоврядування було фікцією, адже основною ознакою цього періоду «був тоталітаризм, що негативно вплинув на розвиток правових інститутів України»<sup>2</sup>. При цьому лише з проголошенням незалежності України розпочалось реальне формування суддівського самоврядування, яке відповідало би потребам суддів, системи правосуддя та суспільства загалом. Також варто зауважити й те, що з моменту початку становлення суддівського самоврядування в Україні воно було безальтернативно визнане в якості особливої площини реалізації соціального управління у системі правосуддя, зокрема, реалізації кадрової політики у відповідній системі. На сьогоднішній же день суддівське самоврядування гарантується ст. 130-1 Конституції України<sup>3</sup> та ч. 5 ст. 6 Закону України «Про судову устрій суддів»<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Єдаменко І. В. Адміністративно-правові засади функціонування суддівського самоврядування в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2016. С. 15.

<sup>2</sup> Леськів С. Р. Правовий статус суддівського самоврядування України в контексті забезпечення професійних прав суддів: дис. ... канд. юрид. наук, Львів, 2016. С. 126.

<sup>3</sup> Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141 (у ред. від 01.01.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-вр> (дата звернення: 12.02.2020).

<sup>4</sup> Про судову устрій і статус суддів Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 31. Ст. 545 (у ред. від 11.03.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-вр> (дата звернення: 19.03.2020).

Узагальнивши наукові підходи, вважаємо, що **суддівське самоврядування** є особливою площиною, в межах якої спеціальними суб'єктами (органами суддівського самоврядування) здійснюється особливе санкціоноване державою соціальне управління в системі правосуддя, зокрема, у частині реалізації кадрової політики.

Таким чином, суддівське самоврядування характеризується наступними ознаками: 1) воно є явищем, урегульованим нормативним чином; 2) таке самоврядування здійснюється у межах трьох рівнів вияву такого самоврядування, заснованих на принципі ієрархічної нерівності; 3) воно підпорядковане особливій меті та обов'язку здійснювати окреслені цією метою завдання; 4) це самоврядування є особливою гарантією забезпечення незалежності суддів; 5) воно здійснюється уповноваженими суб'єктами – органами суддівського самоврядування, які є особливим суб'єктами здійснення кадрової політики у системі правосуддя.

Поміж тим, акцентуємо на тому, що важлива роль органів суддівського самоврядування в реалізації кадрової політики в системі правосуддя України визначається змістом мети та завданнями суддівського самоврядування в нашій державі (частини 1 і 4 ст. 126 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»), а також тим, що діяльність органів суддівського самоврядування спрямовується на підвищення рівня роботи з кадрами у системі судів (ч. 2 ст. 126 Закону України «Про судоустрій і ста-

тус суддів»<sup>1</sup>). Зважаючи на наведене, вбачається потреба у з'ясуванні переліку цих органів, що є можливим, приймаючи до уваги рівні вияву суддівського самоврядування, а також зміст положень розділу VIII Закону України «Про судоустрій і статус суддів», а саме ст. 127 та главу 2 «Органи суддівського самоврядування» зазначеного розділу Закону. Таким чином, до органів суддівського самоврядування як суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя України віднесено:

### **1. Органи суддівського самоврядування у формі зборів суддів, а саме:**

1) *збори суддів місцевого суду, апеляційного суду, вищого спеціалізованого суду* (у передбачених законом випадках – апеляційної палати вищого спеціалізованого суду). Адміністративна компетенція зборів суддів є «офіційно визнаними (санкціонованими) та делегованими державою повноваження щодо здійснення виконавчо-розпорядчих, контрольних, кадрових функцій із правом ухвалювати рішення, які мають обов'язковий характер»<sup>2</sup>. У цій компетенції зборів суддів їхні кадрові функції займають найважливіше значення, адже здійснення цієї функції позначається на умовах здійснення

---

<sup>1</sup> Про судоустрій і статус суддів Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 31. Ст. 545 (у ред. від 11.03.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-вр> (дата звернення: 19.03.2020).

<sup>2</sup> Єдаменко І. В. Адміністративно-правова компетенція зборів суддів як організаційної форми суддівського самоврядування. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2015. Вип. 3. С. 155.

інших функцій зборів суддів, а реалізація інших зборів суддів відображається на умовах реалізації кадрової політики відповідного суду.

У цьому сенсі слід мати на увазі, що збори суддів законодавець у частинах 1–4 ст. 128 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» визначає в якості зібрання суддів відповідного суду, що скликаються (у разі необхідності, однак не рідше одного разу на 3 місяці) головою цього суду (або за власною ініціативою, або на вимогу не менше 1/3 загальної кількості суддів суду), на якому вони, у разі наявності повноважності (у разі присутності не менше 2/3 кількості суддів суду), обговорюють питання внутрішньої діяльності цього суду, а також приймають колективні рішення з обговорюваних питань (за умови, що у голосуванні беруть участь лише судді цього суду)<sup>1</sup>.

Відповідно до пунктів 1 і 3 ч. 5, ч. 10 ст. 128 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» збори суддів: а) обговорюють питання щодо внутрішньої діяльності суду чи роботи конкретних суддів або працівників апарату суду та приймають з цих питань рішення, що є обов'язковими для суддів та працівників цього суду; б) визначають рівень навантаження на суддів відповідного суду з урахуванням виконання ними адміністративних або інших обов'язків.

---

<sup>1</sup> Про судоустрій і статус суддів Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 31. Ст. 545 (у ред. від 11.03.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-вр> (дата звернення: 19.03.2020).

Згідно з частинами 2–4 ст. 18, ч. 7 ст. 21, ч. 6 ст. 26, ч. 9 ст. 31, частинами 4 і 7 ст. 37, ч. 2 ст. 44, ч. 3 ст. 45, частинами 2 і 3 ст. 155 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» за рішенням зборів суддів відповідного суду може: а) запроваджуватися спеціалізація суддів з розгляду конкретних категорій справ; б) обиратись суддя в якості уповноваженого здійснювати кримінальне провадження щодо неповнолітніх; в) обиратись (за пропозицією голови місцевого суду) слідчий суддя (на рівні місцевих загальних судів); г) утворюватись (за пропозицією голови апеляційного суду) судова палата, визначатись її склад, а також обиратись секретар судової палат (на рівні апеляційного суду); ґ) утворюватись (за пропозицією голови вищого спеціалізованого суду) судова палата (затверджуватись її склад) для розгляду окремих категорій справ у першій інстанції, обиратись голова і секретар цієї судової палати (на рівні вищого спеціалізованого суду); д) визначатись кількість і спеціалізація судових палат кожного касаційного суду з урахуванням вимог частин 5 і 6 ст. 37 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» та судового навантаження (на рівні касаційного суду); е) обиратись суддя ВС (з числа суддів касаційних судів) до Великої Палати ВС (на рівні касаційного суду); є) розроблятись (на підставі типового положення про апарат суду) і затверджуватись положення про апарат суду, який здійснює організаційне забезпечення роботи суду; ж) висловлюватись недовіра керівнику апарату суду, що має наслідком звільнення його з посади.

Важливо звернути увагу й на те, що збори суддів повноважні обирати суддів на адміністративні посади (тобто на посади голови суду, заступника чи заступників голови суду), а також звільняти їх з цих посад. Зокрема, згідно правил, встановлених у частинах 2 і 3 ст. 20 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» голова місцевого суду, його заступник, голова апеляційного суду, його заступники, голова вищого спеціалізованого суду, його заступники обираються на посади зборами суддів відповідного суду з числа суддів цього суду «шляхом таємного голосування більшістю від кількості суддів відповідного суду строком на 3 роки, але не більш як на строк повноважень судді, у порядку, визначеному законом»<sup>1</sup>. У той же час в ч. 3 ст. 43 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» зазначається, що збори суддів касаційного суду за пропозицією голови цього суду можуть: а) обрати (більшістю голосів суддів відповідного касаційного суду шляхом таємного голосування) на посаду заступника голови касаційного суду строком на 4 роки з числа секретарів судових палат відповідного касаційного суду; звільняється з посади зборами суддів такого касаційного суду<sup>2</sup>;

2) *Пленум Верховного Суду*. Цей орган суддівського самоврядування відповідно до п. 3 ч. 2 ст. 39

---

<sup>1</sup> Про судоустрій і статус суддів Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 31. Ст. 545 (у ред. від 11.03.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-вр> (дата звернення: 19.03.2020).

<sup>2</sup> Там само.



і ч. 1 ст. 46 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» є колегіальним органом, до складу якого входять усі судді ВС, скликається Головою ВС, котрий головує на його засіданнях (у разі його відсутності – заступник Голови ВС).

Пленум ВС, у разі констатації його повноважності (за умови присутності на ньому не менше 2/3 від складу Пленуму, крім випадків, встановлених Законом України «Про судоустрій і статус суддів»): а) обирає на посаду та звільняє з посади (шляхом таємного голосування) Голову ВС та його заступника з числа суддів ВС, зокрема, припиняє достроково повноваження Голови ВС на підставі висловлення йому недовіри Пленумом (ч. 3 ст. 128 Конституції України, ч. 8 ст. 20, ч. 1 ст. 39, частини 1 і 6 ст. 40, ст. 41, п. 1 ч. 2 ст. 46 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»); б) обирає з числа суддів ВС за поданням Голови ВС й увільняє від виконання обов'язків секретаря Пленуму ВС; в) затверджує за поданням Голови ВС Положення про апарат, структуру і штатний розпис апарату ВС (ч. 2 ст. 156 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»).

Таким чином, збори суддів є особливими суб'єктами реалізації кадрової політики у системі правосуддя України, діяльність яких передбачає здійснення:

1) адміністративно-правових управлінських дій щодо реалізації кадрової політики у системі правосуддя в частині вирішення питань керівництва суду та належного використання кадрового забезпечення здійснення правосуддя та діяльності суду,

а саме: обрання на посаду та звільнення з адміністративних посад відповідних судів суддів (також висловлюють недовіру голові суду, що обумовлює кадрові наслідки), а також затвердження структури, штатного розпису апарату суду, визначення рівня навантаження на суддів відповідних судів тощо.

Можливість призначати зборами суддів керівництво суду, як зазначає І. В. Єдаменко, є «одним із найважливіших елементів адміністративно-правової компетенції органів суддівського самоврядування». При цьому українська учена звертає увагу на те, що «збори суддів, беручи до уваги факт виконання окремими особами адміністративних та інших обов'язків, визначають рівень навантаження на суддів відповідного суду. Цим самим досягається єдність у роботі суду, створюються умови для того, щоб досягти балансу між виконанням обов'язків судді та функцій керівництва судом»<sup>1</sup>;

2) адміністративно-правових управлінських дій щодо вирішення питань організаційної політики суду, що позначається на характері реалізації кадрової політики у відповідному суді, а саме: запровадження спеціалізації суддів, визначення кількості та спеціалізації судових палат, утворення судової палати та визначення її складу, обрання у місцевих судах слідчих суддів, обрання судді, уповноваженого здійснювати кримінальне провадження щодо неповнолітніх.

---

<sup>1</sup> Єдаменко І. В. Адміністративно-правова компетенція зборів суддів як організаційної форми суддівського самоврядування. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2015. Вип. 3. С. 154.

**2. Орган суддівського самоврядування у формі Ради суддів України.** На сьогодні рада суддів у багатьох європейських державах є типовим правовим механізмом, основоположною метою якого є максимізація незалежності судової влади, що є стрижнем ідеї верховенства права»<sup>1</sup>. У цьому сенсі ради суддів в європейських державах, в яких вони створені та функціонують, здійснюють адміністрування судовою владою відповідно до конституційних законів серед іншого шляхом керування питаннями службової кар'єри суддів, здійснення інших питань незалежно від впливу суб'єктів публічного адміністрування<sup>2</sup>. Що ж стосується нашої держави, то РСУ також безпосереднім чином пов'язана із питаннями реалізації кадрової політики у системі правосуддя, що впливає з положень національного законодавства про судоустрій і статус суддів.

Відповідно до ч. 1 ст. 133 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» РСУ (у період між з'їздами суддів України) є вищим органом суддівського самоврядування та діє як виконавчий орган з'їзду суддів України. Приймаючи до уваги норми вказаного законодавчого акту, керуючись вимогами

---

<sup>1</sup> Ortiz P. J. C. Councils of the judiciary and judges' perceptions of respect to their independence in Europe. *Hague Journal on the Rule of Law*. 2017. Vol. 9 (2). P. 316. doi:10.1007/s40803-017-0061-2

<sup>2</sup> Beers D. J. Judicial self-governance and the rule of law. Evidence from Romania and the Czech Republic. *Problems of Post-Communism*. 2012. Vol. 59 (5). P. 51. doi: 10.2753/PPC1075-8216590504

Положення про РСУ<sup>1</sup> та Регламенту РСУ<sup>2</sup>, можемо дійти висновку, що Рада є особливим суб'єктом реалізації кадрової політики у системі правосуддя України, адже орган суддівського самоврядування у цій організаційній формі за наявності повноважності (згідно з підп. 3.3.1 п. 3.3 Розділу III Регламенту РСУ цей орган суддівського самоврядування є таким, коли в його роботі бере участь не менше 2/3 членів РСУ, у тому числі й у режимі відеоконференції) здійснює:

1) забезпечення діяльності та виконання рішень з'їзду суддів України, що обумовлює реалізацію кадрової політики у відповідній системі на найвищому рівні. Згідно правила, встановленого у частинах 1 і 2 ст. 130 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» РСУ повноважна один раз на 2 роки скликати черговий з'їзд суддів України, а також (зокрема, за вмотивованим зверненням зборів суддів чи на вимогу зборів суддів не менше 1/5 усіх судів) позачерговий з'їзд суддів України. Поряд із тим, згідно з підпунктами 18–21 п. 4 Положення про РСУ цей орган суддівського самоврядування: а) схвалює попередній перелік питань, що виносяться на обговорення з'їзду, та визначає дату і

---

<sup>1</sup> Положення про Раду суддів України: Рішення X позачергового з'їзду суддів України від 16.09.2010 (у ред. від 14.03.2017). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001415-10> (дата звернення: 27.04.2019).

<sup>2</sup> Щодо затвердження Регламенту Ради суддів України: Рішення РСУ від 05.02.2015 № 2 (у ред. від 22.11.2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr002414-15> (дата звернення: 19.12.2019).

місце проведення з'їзду; б) визначає Порядок проведення з'їзду суддів України; в) «вносить з'їзду суддів України пропозиції щодо затвердження Кодексу суддівської етики або змін до нього, а також надає роз'яснення та консультації щодо застосування цього Кодексу»<sup>1</sup>. Крім того, відповідно до абз. 1 п. 4 Положення про РСУ Рада як вищий орган суддівського самоврядування у період між з'їздами суддів України, «організовує виконання рішень з'їзду суддів України, здійснює контроль за їх виконанням, вирішує питання внутрішньої діяльності судів»<sup>2</sup>;

2) створення умов для організаційно-кадрової роботи судів. Згідно з абз. 2 п. 4, підп. 17 п. 6 Положення про РСУ цей орган суддівського самоврядування «сприяє створенню належних організаційних та інших умов для забезпечення нормальної діяльності судів і суддів, утвердження незалежності та авторитету суду, забезпечення захисту суддів від втручання в судову діяльність, підвищення професійного рівня суддів та працівників апарату судів, а також підвищення рівня роботи з кадрами у судовій системі»<sup>3</sup>. У контексті питання, що нами досліджується, важливим є те, що Рада відповідно до підпунктів 6, 10–12, 14–16 п. 6 Положення про РСУ затверджує: зразки посвідчень судді (судді у відставці); зразки мантиї та нагрудного знака судді;

---

<sup>1</sup> Положення про Раду суддів України: Рішення X позачергового з'їзду суддів України від 16.09.2010 (у ред. від 14.03.2017). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001415-10> (дата звернення: 27.04.2019).

<sup>2</sup> Там само.

<sup>3</sup> Там само.

зразки посвідчень судді (голови суду і його заступника, судді у відставці); Положення про помічника судді; погоджує: зразки однострою судових розпорядників; Порядок ведення особових справ суддів, визначений ДСА України; а також здійснює консультацію (консультації) з ВККСУ щодо формування та ведення суддівського досьє (досьє кандидата на посаду судді).

Варто зазначити ще є те, що згідно з підп. 6.1.1 п. 6.1, підпунктів 6.2.1, 6.2.3 п. 6.2 Розділу VI Регламенту РСУ Президія Ради «з метою організаційного, методичного, технічного та іншого забезпечення окремих напрямів діяльності для попереднього вивчення питань, вирішення яких віднесене до повноважень Ради, опрацювання необхідних матеріалів, підготовки проектів рішень Рада на своєму засіданні із числа членів Ради може утворювати відповідні комітети»<sup>1</sup>, які діють на засадах відкритості та колегіальності. Серед таких комітетів у структурі РСУ створено та діє Комітет РСУ з питань організаційно-кадрової роботи судів, органів суддівського самоврядування. Аналізуючи довідку про роботу Комітету за 2018 рік<sup>2</sup> (на момент написання цього посібника ще не було опубліковано відповідної довідки за 2019 рік), можемо дійти

---

<sup>1</sup> Щодо затвердження Регламенту Ради суддів України: Рішення РСУ від 05.02.2015 № 2 (у ред. від 22.11.2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr002414-15> (дата звернення: 19.12.2019).

<sup>2</sup> Довідка про роботу Комітету з питань організаційно-кадрової роботи судів, органів суддівського самоврядування за 2018 рік. URL: <http://rsu.gov.ua/uploads/news/komitetu-z-pitan-organizacijno-k-41373ef777.pdf> (дата звернення: 14.03.2019).

висновку, що за звітний період Комітетом опрацьовано 198 звернень та здійснено комплексну діяльність переважно у сфері організаційної роботи судів. Поряд із тим, за цей період Комітетом також надались роз'яснення щодо можливості здійснення адміністративних повноважень суддею, який відсторонений від здійснення правосуддя, здійснювались виїзні поїздки (членами Комітету) для перевірки проблемних питань реалізації кадрової політики у судах (аналізу існуючих конфліктів між судьями, між судьями та апаратом суду тощо);

3) вирішення практичних проблем наявності та запобігання конфлікту інтересів у діяльності суддів. Розглядуваний орган суддівського самоврядування повноважний відповідно до п. 6 ч. 8 ст. 133 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», підп. 7 п. 6 Положення про РСУ «здійснювати контроль за додержанням вимог законодавства щодо врегулювання конфлікту інтересів у діяльності суддів, Голови чи членів ВККСУ, Голови ДСА України чи його заступників; приймає рішення про врегулювання реального чи потенційного конфлікту інтересів у діяльності зазначених осіб (у разі якщо такий конфлікт не може бути врегульований у порядку, визначеному процесуальним законом)»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Про судоустрій і статус суддів Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 31. Ст. 545 (у ред. від 11.03.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-вр> (дата звернення: 19.03.2020); Положення про Раду суддів України: Рішення X позачергового з'їзду суддів України від 16.09.2010 (у ред. від 14.03.2017). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001415-10> (дата звернення: 27.04.2019).

**3. Орган суддівського самоврядування у формі з'їзду суддів України.** Відповідно до ч. 1, пунктів 2, 4 і 5 ч. 2, ч. 3 ст. 129, ч. 1 ст. 132 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», а також пунктів 2.1.1–2.1.5, 2.1.7–2.1.11 Регламенту з'їзду суддів України від 25 вересня 2014 року<sup>1</sup> з'їзд суддів України є найвищим органом суддівського самоврядування, що у разі наявності повноважності (за умови присутності на з'їзді не менше 2/3 загальної кількості обраних делегатів) приймає рішення, що є обов'язковими для всіх органів суддівського самоврядування та всіх суддів, а також: 1) заслуховує звіти РСУ, рад суддів про виконання завдань органів суддівського самоврядування; 2) заслуховує інформацію ВККСУ та Голови ДСА України про її діяльність; 3) призначає суддів КСУ відповідно до Конституції і законів України; 4) обирає членів ВРП й приймає рішення про звільнення їх з посади члена ВРП згідно вимог Конституції і законів України; 5) призначає членів ВККСУ; 6) обирає РСУ; 7) затверджує положення про РСУ, Кодекс суддівської етики, регламент з'їзду суддів України, а також регламент призначення та звільнення суддів КСУ з'їздом суддів України. Крім того, важливе місце в реалізації кадрової політики у системі правосуддя України займають питання призначення та звільнення суддів КСУ з посад за квотою

---

<sup>1</sup> Про затвердження Регламенту з'їзду суддів України: Рішення XII позачергового з'їзду суддів України від 25.09.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0013415-14> (дата звернення: 02.08.2019).



з'їзду суддів України, що урегульовано спеціальним Регламентом від 25 вересня 2014 року (у редакції від 13 листопада 2017 року)<sup>1</sup>.

Отже, органи суддівського самоврядування, особливо крізь призму результатів судової реформи 2016 року, є ефективним механізмом здійснення кадрової політики у сфері правосуддя України. Однак, попри те, що за останні роки органи суддівського самоврядування були значним чином зміцнені у своїх повноваженнях, зокрема, й у частині реалізації кадрової політики у системі правосуддя, слід констатувати, що українськими ученими по сьогодні наголошується на потребі додаткового розширення можливостей вказаних органів щодо вирішення кадрових питань в окресленій системі. Так, Т. В. Пустовойт стверджує, що «рівня дієвості суддівського самоврядування в Україні, а значить, і незалежності суддів можна досягнути шляхом утвердження повноважень органів суддівського самоврядування у ключових кадрових питаннях щодо оцінювання та кар'єрного зростання суддів, їхньої професійної етики й дисципліни. Зокрема, розгляд кандидатів на посади суддів і рекомендування їх для проходження конкурсу могли б здійснювати збори суддів місцевих та апеляційних судів. Саме відкритість і колегіальність розгляду майбутніх кандидатів на посаду судді –

---

<sup>1</sup> Про затвердження Регламенту призначення та звільнення суддів Конституційного Суду України з посад за квотою з'їзду суддів України: Рішення XII позачергового з'їзду суддів України від 25.09.2014 (у ред. від 13.11.2017) (дата звернення: 03.08.2019).

це шлях до демократизації й самостійності судової влади»<sup>1</sup>. З вказаним погоджуємося як з тим, що може бути здійснене у довгостроковій перспективі.

Щодо нагальних питань реалізації кадрової політики у системі правосуддя органами суддівського самоврядування, то з цього приводу слід зазначити, що у процесі здійснення такої політики виявляється низка проблем адміністративно-правового регулювання форм і процесів кадрового забезпечення. Поряд із тим, ці органи (особливо це стосується РСУ, яка найкраще оцінює масштабність і систематичність кадрових проблем у системі правосуддя) не можуть самостійно вирішити відповідні проблеми, оскільки позбавлені ефективних для цього інструментів. Хоча рішення РСУ є обов'язковими для суддів і органів суддівського самоврядування, Рада не може належним чином впливати на неправомірні дії (чи правомірні дії, які шкодять незалежності суду та суддів) суб'єктів публічної адміністрації, що формують і реалізують кадрову політику у системі правосуддя, перебуваючи поза цією системою.

Прикладом вказаного може слугувати масштабна кадрова криза у судовій системі в 2016 році. Як впливає з рішення РСУ «Щодо кадрової ситуації, яка склалася у судах України» від 2 грудня 2016 року № 87, на адресу Ради надходили та надходять численні звернення судів щодо сприян-

---

<sup>1</sup> Пустовойт Т. В. Теоретико-правові питання організації суддівського самоврядування в Україні як конституційної засади єдності статусу суддів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2015. № 33. Т. 1. С. 100.

ня у призначенні суддів. За отриманою Радою інформацією штатна кількість суддів у судах (585 місцевих загальних судів, 25 окружних адміністративних, 25 місцевих господарських, 25 апеляційних загальних судів, 8 апеляційних адміністративних судів, 7 апеляційних господарських судів) складає 7968 суддів, з урахуванням того, що з них фактично працює 6228 суддів (78 % штатної чисельності), з яких: мають право здійснювати правосуддя 4937 суддів (62 % від штатної чисельності та 72 % від фактичної чисельності суддів); 13 суддів досягли граничного віку перебування на посаді; у 914 суддів закінчився 5-річний термін повноважень (15 % від фактичної чисельності); 26 суддів відсторонені від посад; 205 суддів не прийняли присяги; 73 судді є прикріпленими до інших судів. Крім того, за наданою судами інформацією 525 суддів мають намір звільнитися із судової системи та подали заяви про звільнення у відставку або за власним бажанням. Посилаючись на ч. 8 ст. 133 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», в аналізованому рішенні наголосила, що вона як найвищий орган суддівського самоврядування «не може стояти осторонь виявлених проблем», оскільки: 1) «це відображається не лише на правах осіб на доступ до суду, а і негативно впливає на стан організаційної діяльності судів, порушує принцип рівності суддів (окремі судді змушені працювати з надмірним навантаженням)»; 2) «тривале не обрання суддів безстроково, не приведення суддів до присяги, не вирішення питань щодо прикріплених суддів призводить також до

нераціонального використання коштів державного бюджету, адже виплата суддівської винагороди суддям, які вимушено не здійснюють правосуддя, відбувається на рівні посадового окладу судді». Відповідно до рішення РСУ «першочерговими кроками до покращення кадрової ситуації в судах могло би бути: проведення процедури складання присяги суддями, вирішення питання про призначення безстроково суддів, повноваження яких закінчились у зв'язку із закінченням 5-річного терміну призначення на посаду, використання механізмів відрядження суддів, передбачених ст. 55 Закону № 1402, працевлаштування суддів, прикріплених до інших судів»<sup>1</sup>. З огляду на викладене, існує актуальна потреба у розширенні повноважень РСУ, зокрема, шляхом надання Раді права законодавчої ініціативи.

#### **2.4. Адміністративно-правові інструменти реалізації кадрової політики в системі правосуддя**

На підставі ч. 2 ст. 19 Конституції України органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що

---

<sup>1</sup> Щодо кадрової ситуації, яка склалася у судах України: Рішення РСУ № 87 від 02.12.2016. URL: <http://www.rsu.gov.ua/ua/events/risenna-rsu-no-87-vid-02122016-sodo-kadrovoi-situacii-aka-sklalasa-u-sudah-ukraini> (дата звернення: 07.10.2019).

передбачені Конституцією та законами України»<sup>1</sup>. Це правило вимагає, щоби будь-яка діяльність органів державної влади була нормативно передбачена й будь-які вияви їх ненормативності дій (прийняття рішень) вказували б на неправомірність таких дій (рішень). Не є винятком з цього правила також і питання реалізації кадрової політики в системі правосуддя.

З вказаного випливає також й те, що у правовій площині вплив державного органу (повноважної особи) на процеси і юридично значиму діяльність має здійснюватися шляхом застосування певного інструментарію, що є дозволенним законодавцем як нормативний, правомірний. Серед таких інструментів є ті, що врегульовані галузевим законодавством, зокрема, чинним адміністративним законодавством. Йдеться про адміністративно-правовий інструментарій, що у загальному сенсі є сукупністю передбачених адміністративним законодавством засобів і методів, що застосовує повноважна особа, виконуючи свої завдання у межах предмета відання, реалізуючи свої функції.

Науковці І. І. Калачова та В. О. Ганський вважають, що адміністративно-правові інструменти охоплюють: 1) інструменти планування (створення таких локальних документів, як локальні стратегії, програми розвитку, програми підтримки суб'єктів

---

<sup>1</sup> Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141 (у ред. від 01.01.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-вр> (дата звернення: 12.02.2020).

тощо); 2) інструменти дозволу та адміністративні рішення; 3) визначення принципів управління (положення про оренду, придбання та продаж); угоди, в тому числі державно-приватне і суспільно-державне партнерство)<sup>1</sup>. Подібним чином О. С. Нижник, з'ясовуючи структуру адміністративно-правових інструментів реалізації державної регіональної політики, вважає, що ці інструменти утворюють систему, якою охоплено: 1) групу інструментів, які становлять нормативні адміністративні акти у сфері вищої освіти (нормативно-правові акти, які приймаються Кабінетом Міністрів України, міністерствами, іншими центральними органами виконавчої влади, місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, публічними установами, органами громадського самоврядування тощо); 2) адміністративні індивідуальні акти; 3) адміністративний договір<sup>2</sup>.

У свою чергу В. А. Раца, комплексно досліджуючи інструментарій забезпечення інформаційної безпеки у діяльності суду, наголошує, що ці інструменти перебувають на таких трьох рівнях забезпечення: 1) законодавчий рівень (передбачає, зокрема, розробку нормативно-правових актів,

---

<sup>1</sup> Калачова І. І., Ганський В. О. Стимулювання підприємництва і господарської діяльності у сфері історико-культурної спадщини. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 32. С. 53.

<sup>2</sup> Нижник О. С. Адміністративно-правові інструменти реалізації державної регіональної політики у сфері вищої освіти. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 2 (240). С. 119–120.

нормативно-методичної документації у сфері організації судової влади та інформаційних відносин); 2) адміністративно-процедурний рівень (охоплює заходи організаційно-управлінського характеру в контексті належного судового адміністрування, спрямовані на вироблення програми забезпечення інформаційної безпеки в межах суду із залученням наявних у ньому ресурсів, і контролю за її виконанням); 3) техніко-технологічний рівень (передбачає сукупність програмно-технічних заходів, спрямованих на захист інформаційних мереж, технологій, комп'ютерних програм і устаткування у суді)<sup>1</sup>.

Досить цікавий узагальнюючий підхід до розуміння адміністративно-правових інструментів формулює І. В. Патерило, вказуючи на те, що ці «інструменти» є сукупністю засобів (прийомів), що використовуються повноважними суб'єктами публічної адміністрації для регулювання певних суспільних відносин, які виникають (змінюються, припиняються) у сфері публічного управління<sup>2</sup>. Погоджуючись із цим підходом М. А. Данилевський, котрий досліджує сутність адміністративних інструментів забезпечення незалежності суддів, називає такими «частини механізму правового регулювання, що об'єднують у собі зовнішній вираз

---

<sup>1</sup> Раца В. А. Організаційно-правові засади інформаційного забезпечення роботи суду: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.10. Харків, 2017. С. 175–177.

<sup>2</sup> Патерило І. В. Інститут інструментів діяльності публічної адміністрації у системі адміністративного права України. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2013. № 1. С. 283–289.

адміністративних дій суб'єктів забезпечення незалежності суддів (форми адміністративної діяльності) та прийоми і способи впливу цих суб'єктів на адміністративні правовідносини в сфері гарантування незалежності суддів (методи адміністративної діяльності), які реалізуються в межах адміністративно-правових норм з метою створення усіх умов для безстороннього, самостійного, об'єктивного та справедливого правосуддя»<sup>1</sup>.

Таким чином, слід відзначити, що в сучасній науковій літературі під адміністративно-правовими інструментами розуміють засоби (форми і методи) адміністративної діяльності повноважних суб'єктів. Що ж стосується адміністративно-правових форм реалізації кадрової політики у системі правосуддя, то вони переважно відображають комплекс загальних та особливих функцій адміністративно-правового забезпечення кадрової політики в системі правосуддя, що узгоджуються із адміністративно-правовими засадами та принципами здійснення такої політики.

*Адміністративно-правовими формами реалізації кадрової політики у системі правосуддя є об'єктивний (зовнішній, практичний) вияв сукупності однорідних за своєю правовою природою та характером груп правомірних нормативних дій, що комплексно здійснюються суб'єктами, уповно-*

---

<sup>1</sup> Данилевський М. А. Адміністративні інструменти забезпечення незалежності суддів в Україні. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2019. № 4, ч. 2. С. 31. doi: 10.32850/sulj.2019.4.2.6



важеними реалізовувати кадрову політику у системі правосуддя, зумовлюючи досягнення мети такої кадрової політики та настання відповідних правових наслідків.

До основних цих форм реалізації кадрової політики у системі правосуддя у загальному вигляді слід віднести правотворчу та правореалізаційну (правозастосовну) діяльність. Слід погодитись із українським ученим І. А. Сердюком, котрий вважає, що правотворчістю є «заснована на соціально-правовому досвіді пізнавальна за змістом та правова за формою юридично значуща діяльність уповноважених суб'єктів права (переважно органів публічної влади, їх посадових осіб), що має вольовий характер, плин якої проходить у процедурно-процесуальному порядку, спрямована на виявлення потреб і інтересів суспільства, закономірностей його розвитку та їх переведення на мову юридичних принципів і норм, які отримують своє зовнішнє вираження і закріплення в нормативно-правовому акті чи іншому джерелі об'єктивного права»<sup>1</sup>. Попри це, вважаємо неможливим ігнорувати той факт, що результатом правотворчої діяльності в дійсності є «право як таке»<sup>2</sup>. Таким чином, можемо дійти висновку, що правотворчістю є процес, який обумовлює формування права у його найбільш загальному розумінні, тобто формування (суб'ек-

---

<sup>1</sup> Сердюк І. А. Методологічний аналіз інтерпретацій поняття «правотворчість». *Науковий вісник ДДУВС*. 2017. № 2. С. 76.

<sup>2</sup> Михалюк С. А. Правотворчість як складова державного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2009. № 1. С. 193.

тами публічної адміністрації, іншими державними органами, іншими суб'єктами права): а) нормативних (законодавчих, підзаконних) актів; б) індивідуальних актів та судових рішень; в) доктрини права (також доктрини галузей права).

Що ж стосується правореалізації, то ця діяльність, враховуючи різні наукові підходи у контексті реалізації кадрової політики у системі правосуддя, передбачає безпосереднє втілення норм адміністративного права в діяльність повноважних суб'єктів публічної адміністрації (також суб'єктів суддівської публічної адміністрації), завдання та функції яких певним чином стосуються реалізації відповідної кадрової політики. У такому разі виникає питання: до якої з форм діяльності слід віднести прийняття індивідуальних актів та судових рішень? Цілком очевидно, що відповідна діяльність є основою правозастосовної форми діяльності, попри це необхідно зробити наступне застереження: *хоча правозастосовні акти є актами реалізації права й формально перебувають у площині форми правореалізації, слід мати на увазі, що на сьогоднішній день такі акти набувають прецедентного характеру (особливо це стосується судових рішень ВС, актів ВККСУ, ВРП у дисциплінарних справах), впливають на юридичну думку, що є основою науково обґрунтованого нормотворення.*

Отже, зважаючи на викладене, можемо визначити основні адміністративно-правові форми реалізації кадрової політики у системі правосуддя:

1) *нормотворчість у сфері реалізації кадрової політики у системі правосуддя як один із напря-*

мів формування права. Важливість цієї діяльності для реалізації розглядуваної кадрової політики виявляється насамперед у тому, що адміністративно-правове регулювання та адміністративно-правове забезпечення, як наголошується українським науковцем В. П. Бойком, є взаємопов'язаними феноменами, оскільки вони виявляються через діяльність органів державної влади, поєднану з правотворчістю, хоча, звісно, «адміністративно-правове забезпечення є більш широким поняттям, тому що здійснюється з метою реалізації належних умов функціонування суспільних відносин та охорони прав, свобод і законних інтересів осіб від протиправних посягань»<sup>1</sup>. Поряд із тим, адміністративно-правове забезпечення будь-чого у правовій і демократичній державі неможливе без нормативного підґрунтя. Вказане також стосується й реалізації правової політики загалом та кадрової політики у системі правосуддя зокрема (шляхом прийняття нормативно-правових актів законодавчого та підзаконного характеру щодо реалізації відповідної політики).

У межах нашого питання важливе значення має саме підзаконна діяльність у цьому напрямку, яку виконують ВРП, ВККСУ, НШСУ, ДСА України, органи суддівського самоврядування, зважаючи на норми Конституції України (зокрема, ч. 2 ст. 19, а також норми, що стосуються незалежності суду і

---

<sup>1</sup> Бойко В. П. Адміністративно-правове забезпечення діяльності місцевих судів: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2016. С. 31.

суддів, особливостей звільнення суддів, припинення їх повноважень), законів України «Про судоустрій і статус суддів»<sup>1</sup>, «Про Вищий антикорупційний суд»<sup>2</sup>, «Про Вищу раду правосуддя»<sup>3</sup>, «Про забезпечення права на справедливий суд»<sup>4</sup>, «Про доступ до судових рішень»<sup>5</sup>, «Про відновлення довіри до судової влади в Україні»<sup>6</sup>. Важливість цієї нормотворчої діяльності виявляється у тому, що підзаконні нормативно-правові акти є важливим джерелом адміністративного права та актами, в яких «виявляється воля легальних уповноважених суб'єктів публічної Президента України, Верховної Ради України, органів суддівського самоврядування,

---

<sup>1</sup> Про судоустрій і статус суддів Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 31. Ст. 545 (у ред. від 11.03.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-вр> (дата звернення: 19.03.2020).

<sup>2</sup> Про Вищий антикорупційний суд; Закон України від 07.06.2018 № 2447-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 24. Ст. 212.

<sup>3</sup> Про Вищу раду правосуддя; Закон України від 21.12.2016 № 1798-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 7-8. Ст. 50 (у ред. від 11.03.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19> (дата звернення: 19.03.2020).

<sup>4</sup> Про забезпечення права на справедливий суд; Закон України від 12.02.2015 № 192-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 18, № 19-20. Ст. 132.

<sup>5</sup> Про доступ до судових рішень; Закон України від 22.12.2005 № 3262-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 15. Ст. 128.

<sup>6</sup> Про відновлення довіри до судової влади в Україні; Закон України від 08.04.2014 № 1188-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 23. Ст. 870.

Кабінету Міністрів України, Державної судової адміністрації, які до моменту правозастосування уточнюють і деталізують закони України, в яких законодавець не спроможний передбачити всі нюанси»<sup>1</sup>.

Зокрема, органи суддівського самоврядування (на рівні РСУ) приймають акти, які безпосередньо впливають на формування складу суддів КСУ, а також на характер здійснення кадрового забезпечення у системі правосуддя загалом, формуючи норми установчого характеру (наприклад, Положення про ДСА України, затверджене рішенням РСУ від 22 жовтня 2010 року № 12<sup>2</sup>), а також становлення гармонійного правового режиму службової діяльності суддів (наприклад, Положення про порядок виготовлення, обліку, видачі, заміни та знищення посвідчень суддів, суддів, яких призначено на адміністративні посади, судів у відставці, народних засідателів та присяжних, затверджене РСУ від 25 квітня 2014 року № 2<sup>3</sup>, Положення про

---

<sup>1</sup> Бойко В. П. Адміністративно-правове забезпечення діяльності місцевих судів: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2016. С. 43.

<sup>2</sup> Про затвердження Положення про Державну судову адміністрацію України: Рішення РСУ від 22.10.2010 № 12 (у ред. від 02.10.2015). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr012414-10> (дата звернення: 17.12.2019).

<sup>3</sup> Про затвердження Положення про порядок виготовлення, обліку, видачі, заміни та знищення посвідчень суддів, суддів, яких призначено на адміністративні посади, судів у відставці, народних засідателів та присяжних: Рішенням РСУ від 25.04.2014 № 2. URL: [https://lva.court.gov.ua/tu20/info\\_judges/92](https://lva.court.gov.ua/tu20/info_judges/92) (дата звернення: 08.01.2020).

помічника судді, затверджене РСУ від 18 травня 2018 року № 21<sup>1</sup> тощо).

Значний обсяг нормотворчої діяльності, спрямованої на реалізацію кадрової політики в системі правосуддя України, безумовно, займає діяльність ВККСУ та ВРП. Зокрема, у цьому аспекті звернемо увагу на те, що Комісія затверджує: порядок складення відбіркового іспиту, методики оцінювання результатів відбіркового іспиту; програму, навчальний план та порядок проходження спеціальної підготовки кандидатами на посаду судді; порядок складення кваліфікаційного іспиту, методика оцінювання кандидатів; положення про проведення конкурсу на зайняття вакантної посади судді; порядок, методологію регулярного оцінювання та самооцінювання судді тощо. При цьому ВРП затверджує: порядок відрядження судді до іншого суду того самого рівня і спеціалізації; порядок складення кваліфікаційного іспиту та методики оцінювання кандидатів тощо. Також, нормотворча діяльність є основою для здійснення відповідними суб'єктами установчо-організаційної діяльності, у ході якої (та в результаті реалізації якої) здійснюється кадрова політика у досліджуваній системі.

Крім того, у межах питання, що нами досліджується, також не слід ігнорувати нормотворчу

---

<sup>1</sup> Про затвердження Положення про помічника судді та визнання такими, що втратили чинність, рішення РСУ від 25.03.2011 № 14, від 24.06.2011 № 27, від 03.03.2016 № 20 та від 15.09.2016 № 56: Рішення РСУ від 18.05.2018 № 21 (у ред. від 22.11.2019). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/mus30020?an=1> (дата звернення: 26.11.2019).

роль ДСА України у питаннях реалізації кадрової політики у системі правосуддя, прикладом чого є наказ ДСА України «Про деякі питання організаційного забезпечення діяльності судів та звільнення суддів» від 17 листопада 2015 року № 197<sup>1</sup>.

На наше переконання, нормотворча діяльність суб'єктів публічної адміністрації (також суб'єктів суддівської публічної адміністрації) є однією з найважливіших форм реалізації кадрової політики у системі правосуддя, адже нормотворчість (коли вона здійснюється належним чином, відповідно до вимог ч. 2 ст. 19 Конституції України, а також своєчасно, якісно) уможливорює формування нормативної основи для окреслення можливостей суб'єктів реалізації кадрової політики вчинити ті чи інші дії (приймати рішення), які є необхідними для ефективної реалізації відповідної політики;

2) *прийняття індивідуальних актів у сфері реалізації кадрової політики у системі правосуддя.* Серед цих актів слід назвати акти суддів, які займають адміністративні посади у судах (щонайперше, це акти управління), акти органів суддівського самоврядування, що не є нормативними, рішення ВККСУ у дисциплінарних справах, рішення про переведення суддів, відправлення судді у відставку тощо, а також відповідні рішення ВРП, НШСУ. Крім того, необхідно виокремлювати також й судові рішення, зокрема, рішення ВС (в окремих ви-

---

<sup>1</sup> Про деякі питання організаційного забезпечення діяльності судів та звільнення суддів: Рішення ДСА України від 17.11.2015 № 197. URL: [https://dsa.court.gov.ua/dsa/inshe/14/Nakaz\\_DSA\\_17\\_11\\_2015](https://dsa.court.gov.ua/dsa/inshe/14/Nakaz_DSA_17_11_2015) (дата звернення: 17.12.2019).

падках – адміністративних судів), викладені у судових рішеннях правові позиції якого значним чином вплинули на реалізацію кадрової політики у системі правосуддя у процесі здійснення останньої судово-правової реформи, що характеризувалась неналежною урегульованістю низки кадрових процедур, які унеможлилювали належну реалізацію кадрової політики у досліджуваній системі.

Таким чином, досліджувана діяльність суб'єктів публічної адміністрації (і суб'єктів суддівської публічної адміністрації), а також судів є важливою формою реалізації кадрової політики у системі правосуддя, оскільки ненормативні акти, що приймаються (ухвалюються, затверджуються) у межах цієї діяльності уможливають «точкове» (стосуються вирішення конкретної проблеми, хоча й можуть екстраполюватись й на всі інші випадки, коли індивідуальний акт набуває фактичного «прецедентного» характеру) та оперативне (наскільки це дозволяє чинне процесуальне, процедурне законодавство та фактична завантаженість відповідних органів, складність проблеми, що вирішується, тощо) вирішення актуальних питань, які гальмують належне здійснення кадрової політики у системі правосуддя на усіх її рівнях функціонування;

*3) здійснення кадрових процедур у системі правосуддя (головним чином: здійснення добору, призначення (звільнення) на адміністративну посаду, підготовки, перепідготовки суддів тощо), а також процедур забезпечення діяльності органів суддівського самоврядування та ВРП, ВККСУ, НШСУ, ДСА України;*



4) *наглядова та контрольна діяльність у сфері реалізації кадрової політики у системі правосуддя*. Контролем є сукупність постійно здійснюваних дій суб'єкта управління за функціонуванням відповідного об'єкта контролю, із метою спостереження за відповідною діяльністю об'єкта. Отож, «контроль повсякденний та безперервний, здійснюється як органами законодавчої, виконавчої влади, судами, так і численними спеціально створеними для цього контролюючими органами», в свою чергу нагляд як різновид публічної діяльності правознавцями визначається як «сукупність безперервних дій зі спостереження за додержанням законності у відповідних суспільних відносинах, які здійснюються компетентним на те органом із застосуванням наданих йому законом (підзаконним нормативним актом) повноважень і спрямовані на попередження, виявлення і припинення порушень, а також притягнення порушників до відповідальності»<sup>1</sup>. Зважаючи на це, а також, приймаючи до уваги сукупність адміністративно-правових засад і принципів кадрової політики у системі правосуддя (§ 3 розділу 1 посібника), можемо стверджувати, що зазначена діяльність (з урахуванням потреби забезпечення незалежності суду та суддів) здійснюється такими суб'єктами:

– суб'єктами інституційного контролю та нагляду. У цьому контексті слід мати на увазі, що вказана форма діяльності певним чином здійснюється усіма суб'єктами суддівського публічного ад-

---

<sup>1</sup> Адміністративна діяльність органів поліції України: підручник/за заг. ред. В. В. Сокурєнка. Харків: ХНУВС, 2017. С. 288–289.

міністрування, а саме органами суддівського самоврядування, ВРП, ВККСУ, НШСУ, ДСА України;

– суб'єктами демократичного контролю, тобто, Громадською радою доброчесності, громадськими організаціями, міжнародними неурядовими організаціями. Провідна українська учена О. В. Ульяновська констатує, що дотепер «питання здійснення громадського контролю, в тому числі й у сфері здійснення публічної влади, набуває особливої актуальності, перш за все у зв'язку з розвитком концепції “сервісного” характеру діяльності держави»<sup>1</sup>. Крім того, важливість цього контролю зумовлена стримуванням громадськістю держави в обсягах її влади та можливостях зловживати цією владою, що є особливо важливим аспектом у контексті можливостей впливу судової влади на індивіда та суспільство. З огляду на це, формування суддівського корпусу України у сучасних умовах впровадження судово-правової реформи «перебуває під пильним наглядом громадськості, адже професія судді є досить специфічною насамперед через те, що кожен суддя особисто є уособленням правосуддя в державі, а тому бере на себе колосальні обмеження щодо своєї поведінки як під час здійснення правосуддя, так і в позасудовій діяльності»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Ульяновская О. В. Формы осуществления общественного контроля в отношении деятельности субъектов судебной власти. *Jurnalul juridic national: teorie și practică*. 2016. № 6. С. 57.

<sup>2</sup> Материнко М. О. Порухення суддею вимог щодо несумісності як підстава для звільнення з посади: теоретичні і практичні аспекти. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки*. 2018. Вип. 1, Т. 2. С. 155.

Поряд із тим, розглядуваний вияв демократичного контролю над процесами формування, забезпечення та реалізації кадрової політики в системі правосуддя ще перебуває на етапі свого становлення: наукової розробки та нормативного оформлення. Це пояснює також наявність у практичній дійсності численних фактів зловживань громадянським суспільством своїми можливостями й використанням «демократичного контролю» задля тиску на суддів<sup>1</sup>, що є «системною проблемою чи напрямком, який потребує подальшого дослідження»<sup>2</sup>;

б) *формування наукової думки у сфері реалізації кадрової політики у системі правосуддя*. У будь-якій правовій державі правова політика загалом та кадрова політика, зокрема, як вже нами було встановлено під час дослідження принципів кадрової політики в системі правосуддя, здійснюється на основі досягнень наукової думки у відповідній сфері. Вказане свідчить про те, що право у правовій та демократичній державі формується (тобто, правотворчість здійснюється) також за рахунок еволюції юридичної науки, зокрема, науки адміністративного права (ця галузь права має

---

<sup>1</sup> Гладкий В. В. Общественное давление на суд как Legitimacy-Threatening Power. *Юридичні науки: проблеми та перспективи: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Івано-Франківськ, 19–20 трав. 2017 р.)*. Херсон: Гельветика, 2017. Ч. 2. С. 77–80.

<sup>2</sup> Ульяновская О. В. Формы осуществления общественного контроля в отношении деятельности субъектов судебной власти. *Jurnalul juridic national: teorie și practică*. 2016. № 6. С. 61.

особливе значення у контексті питання, що нами досліджується, адже, як нами було доведено, кадрова політика у системі правосуддя є об'єктом адміністративно-правового регулювання). При цьому акцентуємо, що НШСУ приділяє значну увагу формуванню наукової думки щодо кадрової політики у системі правосуддя України. Однак, слід мати на увазі, що відповідна наукова думка формується не лише за рахунок окресленої адміністративно-правової та суто науково-методичної діяльності посадових осіб, структурних підрозділів Школи, що відповідають за науково-дослідну та науково-методичну діяльність НШСУ, але й також іншими науковцями, юристами-практиками, які готують відповідні аналітичні матеріали, що використовуються науковцями.

Що ж стосується методів реалізації кадрової політики в системі правосуддя, то у цьому аспекті слід мати на увазі, що у загальноприйнятному юридичному розумінні термін «метод» інтерпретується в якості нормативного способу або ж легального прийому здійснення чого-небудь. З огляду на це, під методами будь-якої діяльності вчені розуміють «способи, прийоми, засоби, які використовуються для досягнення поставленої мети і становлять зміст цієї діяльності»<sup>1</sup>. Таким чином, *метод реалізації кадрової політики в системі правосуддя* – це передбачений адміністративно-правови-

---

<sup>1</sup> Адміністративна діяльність поліції у питаннях та відповідях: навч. посіб./за заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: ХНУВС, 2017. С. 32–33.

ми нормами спосіб і прийом реалізації повноважними суб'єктами кадрової політики у відповідній системі, що призводить до досягнення мети цієї політики шляхом реалізації комплексу функцій і завдань повноважних суб'єктів.

Методи реалізації кадрової політики у системі правосуддя мають важливе соціально-правове значення, адже адміністративна діяльність відповідних суб'єктів публічної адміністрації здійснюється шляхом цілеспрямованого управлінського впливу на волю об'єкта, що може здійснюватися лише в окреслених вище формах діяльності та у передбачений законодавством спосіб.

Вказані методи характеризуються наступними ознаками: 1) відображають публічний інтерес; 2) реалізуються у процесі публічного адміністрування; 3) окреслюють взаємовідносини суб'єкта реалізації кадрової політики у системі правосуддя з об'єктом такої діяльності та відображають керівну волю відповідного повноважного суб'єкта, обмежену його компетенцією; 4) постають у практичній дійсності як засоби управлінського впливу суб'єкта реалізації кадрової політики у системі правосуддя на об'єкт управління, упорядковуючи (систематизуючи) та організуючи (гармонізуючи) процеси здійснення кадрової політики у відповідній сфері; як прийоми, використання яких створює умови для належного досягнення мети кадрової політики у системі правосуддя; 5) є найактивнішим елементом адміністративної діяльності суб'єктів реалізації кадрової політики у системі правосуддя; 6) як правило, мають альтернативну (замі-

нювану) сутність й спроможні доповнювати один одного залежно від норм чинного законодавства, обставин фактичної дійсності та об'єкта впливу.

Вважаємо за доцільне нагадати, що основними методами адміністративної діяльності є заохочення, переконання та примус. Оскільки реалізація кадрової політики у системі правосуддя є адміністративно-правовою діяльністю, то у межах цієї діяльності використовуються усі три методи адміністративної діяльності, які ми розглянемо детальніше.

1. *Метод переконання в реалізації кадрової політики у системі правосуддя.* У демократичному суспільстві цей метод визнається «головним методом правління» й «найбільш прогресивним методом державного управління»<sup>1</sup>. Вказане пояснюється тим, що переконання у загальному адміністративно-правовому сенсі є «здійсненням виховних, роз'яснювальних і заохочувальних заходів з метою формування у громадян розуміння необхідності чіткого виконання вимог законів та інших правових актів»<sup>2</sup>. У контексті реалізації кадрової політики метод переконання полягає у послідовному, систематичному та постійному нормативному здійсненні повноважними суб'єктами публічної адміністрації дій, що спрямовані на суддів, органи

<sup>1</sup> Дембіцька С. Л. Переконання як психологічний метод застосування адміністративного примусу. *Право і суспільство*. 2015. № 3, ч. 3. С. 132–133.

<sup>2</sup> Румянцева-Козовник А. В. Форми та методи адміністративної діяльності органів внутрішніх справ з охорони прав дитини. *Європейські перспективи*. 2014. № 3. С. 119.

суддівського самоврядування усіх рівнів, а також на ВРП, ВККСУ, НШСУ, ДСА України (та інших суб'єктів права, що відповідним чином впливають на стан реалізації кадрової політики у системі правосуддя) шляхом застосування різних переконливих прийомів, а саме роз'яснювального, виховного (у сенсі правосвідомості, правової культури), організаційного характеру, спрямованих на спонукання належного (добросовісного, підпорядкованого засадам і принципам права) та добровільного виконання завдань і функцій, що прямо чи опосередковано впливають на стан реалізації кадрової політики у такій системі.

2. *Метод заохочення в реалізації кадрової політики у системі правосуддя.* Поділяємо позицію С. Д. Дериволкова, який зауважує, що цей метод завжди матиме переважне значення серед інших засобів зміцнення дисципліни, оскільки полягає, насамперед, в економічній зацікавленості учасників відносин, в яких застосується цей метод, в кінцевих результатах взаємодії<sup>1</sup>. Це зумовлено тим, що у загальному юридичному сенсі метод заохочення передбачає використання таких засобів, як: оголошення подяки; нагородження грошовою винагородою; нагородження цінним подарунком; нагородження почесними грамотами; занесення на «Дошку пошани»; надання короткострокової відпустки; дострокове зняття дисциплінарного стяг-

---

<sup>1</sup> Дериволков С. Д. Щодо визначення заохочення як методу забезпечення трудової дисципліни державних службовців. *Публічне право*. 2011. № 4. С. 95.

нення тощо<sup>1</sup>. Що ж стосується методу заохочення у реалізації кадрової політики у системі правосуддя, то він виявляється у нормативному здійсненні повноважними суб'єктами публічної адміністрації управлінських дій, спрямованих на задоволення матеріальних і нематеріальних законних інтересів суддів (також суддів, котрі займають адміністративні посади у судах), посадових і службових осіб суб'єктів публічної адміністрації (ВРП, ВККСУ, НШСУ, ДСА України) з метою: 1) офіційного відзначення (у вигляді заохочення) їх позитивних досягнень у сфері реалізації кадрової політики у системі правосуддя; 2) спонукання їх до сумлінного, якісного та добросовісного виконання завдань і функцій, що стосуються реалізації кадрової політики у системі правосуддя. При цьому відповідне задоволення матеріальних і нематеріальних законних інтересів може виражатись у наданні відповідним суб'єктам додаткових (заохочувальних) матеріальних або ж моральних благ на підставі встановленого факту зразкового виконання цими суб'єктами завдань і функцій, що сприяють належній реалізації кадрової політики у системі правосуддя.

*3. Метод примусу в реалізації кадрової політики у системі правосуддя.* Примус є методом адміністративної діяльності, який застосовується у разі недосягнення суб'єктом публічної адміністра-

---

<sup>1</sup> Миськів Л. І. Адміністративно-правові засоби морально-правового виховання курсантів у ВНЗ МВС України. *Форум права*. 2009. № 2. С. 266.



ції необхідного ефекту від використання методів переконання та заохочення<sup>1</sup>. Відповідна логіка ґрунтується на тому, що метод примусу визнаний авторитарним (хоча й застосовується у всіх правових, демократичних державах)<sup>2</sup>, а тому є певним «крайнім заходом» впливу. У загальному юридичному сенсі примус є «методом впливу держави на свідомість і поведінку осіб, які вчиняють проти-правні дії. Правовий примус виявляється, насамперед, у різних формах відповідальності: кримінальній, майновій, дисциплінарній і адміністративній, яку несуть громадяни і посадові особи, які вчинили правопорушення, а також у застосуванні уповноваженими органами управління заходів примусового впливу стосовно осіб, які добровільно не виконують вимоги правових норм»<sup>3</sup>. Таким чином, у межах питання, що нами досліджується, важливе місце займає «дисциплінарний примус» чи інакше – «публічно-правовий службовий примус», обумовлений застосуванням заходів дисциплінарного впливу до посадових і службових осіб, які неналежним чином виконували завдання та функції загалом або ж у питанні реалізації кадрової політики зокрема.

---

<sup>1</sup> Кісіль З. Р., Кісіль Р. В. Адміністративне право: навч. посіб. 3-тє вид. Київ: Алерта, 2011. С. 204 с.

<sup>2</sup> Павлюх О. А. Правова природа адміністративного примусу та його місце в діяльності органів державної податкової служби України. *Держава і право*. 2010. Вип. 48. С. 264.

<sup>3</sup> Грек М. В. Методи адміністративної діяльності служби безпеки України. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2012. № 25. С. 237.

Отже, враховуючи все наведене вище, можемо стверджувати, що наявність різноманітних правових форм та методів адміністративно-правової діяльності суб'єктів публічної адміністрації (також суб'єктів суддівської публічної адміністрації) створює комплекс належних умов для ефективної реалізації кадрової політики у системі правосуддя та сприяє забезпеченню та утвердженню незалежності суду та суддів в сучасних українських реаліях.

## **2.5. Поняття, види та форми взаємодії суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя**

Як відомо, на сучасному етапі розвитку нашої держави процеси розбудови України як справді правової держави, в якій функціонує громадянське суспільство, потребують цілеспрямованої, послідовної політики держави, а також визначення цільових напрямків розвитку українського суспільства<sup>1</sup>. У цьому сенсі слід мати на увазі, що публічна влада, що формує цілеспрямовану політику держави, не спроможна реалізовуватись сама по собі, а тому, як зазначає український науковець П. О. Комірчий, «публічна влада повсюдно та повсякчас об'єктивується у складному комплексі конкретних дій різного роду, що виражають її зміст і спрямованість, здійснених компетентними суб'єк-

---

<sup>1</sup> Ярмак О. М. Поняття, сутність взаємодії та її роль у розвитку соціальної системи. *Право і безпека*. 2006. № 5. С. 46.

тами цієї влади, тобто відповідними державними органами», що здійснюють діяльність, яка «не може здійснюватися безсистемно, хаотично»<sup>1</sup>. З огляду на це, відповідні державні органи діють відповідно до вимоги, передбаченої ч. 2 ст. 19 Конституції України, та задля максимізації ефекту своєї діяльності – взаємодіють між собою. Звісно, суб'єкти реалізації кадрової політики у системі правосуддя не є винятком із вказаного правила.

Крім того, варто також погодитись із українською ученою Я. Ю. Белінською, котра констатує, що на сьогодні фундаментальним постулатом будь-якої демократичної держави є народовладдя, однак «в умовах сучасних українських реалій, на жаль, його дія часто нівелюється, а інтереси громади ставляться нижче особистісних або групових (політичних чи олігархічних). Зокрема, це проявляється у рівні довіри сучасного суспільства до діяльності державних органів, у тому числі до української судової системи»<sup>2</sup>. Ми вже зазначали в попередніх параграфах, що переважним чином це питання вирішується за рахунок уможливлення здійснення демократичного контролю за діяльністю суду та взаємодії громадськості з суб'єктами суддівської публічної адміністрації під час форму-

---

<sup>1</sup> Комірчий П. О. Сутність форм діяльності органів публічної служби у правоохоронній сфері України. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2019. Вип. 3, Т. 1. С. 168. doi: 10.32844/2618-1258.2019.3-1.28

<sup>2</sup> Белінська Я. Ю. Сутність та значення взаємодії судових органів з громадськістю. *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 6. С. 154.

вання, здійснення та забезпечення кадрової політики у системі правосуддя.

Вирішуючи завдання визначення форм взаємодії суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя спершу з'ясуємо особливості сутнісного змісту поняття «взаємодія». Як філософський термін «взаємодія» розглядається в якості «процесу впливу і характеризується через поняття взаємного впливу різних суб'єктів, їх взаємообумовленості, взаємопереходу, взаємної зміни»<sup>1</sup>. У юридично-філософському аспекті ця категорія, як справедливо зазначає вітчизняний юрист-адміністративіст К. В. Яровий, є «суттєвим методологічним принципом пізнання природних і суспільних явищ». У цьому сенсі, «щоб визначити сутність об'єкта, необхідно виявити його закономірні взаємодії. Будь-який об'єкт може бути пізнаний лише в системі відносин і взаємодій з навколишніми явищами. Пізнання речей означає пізнання їх взаємодії, і водночас воно є результатом взаємодії між суб'єктом та об'єктом. Будь-яке дослідження, емпіричне чи теоретичне, починається з виявлення зв'язків об'єкта, форм його взаємодії із середовищем»<sup>2</sup>.

В адміністративно-правовому сенсі феномен «взаємодії», як справедливо зазначає учена І. В. Са-

<sup>1</sup> Савельєва І. В. Адміністративно-правове забезпечення підготовки кадрів Національної поліції України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Тернопіль, 2018. С. 129.

<sup>2</sup> Яровий К. В. Адміністративно-правові засади взаємодії Національної поліції України з суб'єктами публічної адміністрації у зоні проведення антитерористичної операції: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2019. С. 43

вельєва, виступає у діяльній аспект, в межах якого взаємодія визначається через поняття «спільна діяльність», «узгодженість», «спільна мета», «спільні завдання», «спрямованість на результат» тощо<sup>1</sup>. При цьому видатний український науковець А. М. Подоляка виокремлює дві основні наукові адміністративно-правові концепції інтерпретації феномена «взаємодія», а саме: 1) взаємодія є погодженою діяльністю (ця концепція обумовлює виникнення «ілюзії прямої регламентації владного характеру»); 2) взаємодія є «доповненням можливостей один одного на умовах спільної користі від цього для всіх учасників взаємодії»<sup>2</sup>. У цьому сенсі слід погодитись із ученим І. О. Клочком, який розглядає взаємодію суб'єктів адміністративного права між собою насамперед як «соціальне явище, в основі якого перебуває зв'язок між такими суб'єктами, що ґрунтується на їх рівності та спрямованості на сумісне вирішення спільних завдань»<sup>3</sup>.

Поміж тим, сутність феномена «взаємодія» в повному обсязі розкривається через взаємозв'язок із ознаками цього явища. Зокрема, вітчизняний учений К. В. Яровий, аналізуючи поняття «взаємодії» крізь призму «теорії систем» та «теорії діяль-

---

<sup>1</sup> Савельєва І. В. Адміністративно-правове забезпечення підготовки кадрів Національної поліції України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Тернопіль, 2018. С. 129.

<sup>2</sup> Подоляка А. М. Взаємодія державних органів в охороні громадського порядку. *Форум права*. 2009. № 2. С. 338.

<sup>3</sup> Клочко І. О. Органи прокуратури України в системі суб'єктів протидії корупції: адміністративно-правовий аспект: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Суми, 2018. С. 167.

ності», стверджує про можливість виокремлення таких основних ознак взаємодії: 1) взаємодія існує лише за наявності двох і більше співіснуючих систем із суміжними функціями; 2) взаємодія має місце тоді, коли системи функціонують одночасно; 3) наявність у взаємодіючих елементів схожих властивостей; 4) у процесі взаємодії змінюються якісні характеристики об'єктів взаємодії; 5) здатність кожного об'єкта взаємодії бути її ініціатором; 6) можливість настання негативних і позитивних наслідків взаємодії; 7) спільність мети, засобів і діяльності відокремлених взаємодіючих об'єктів<sup>1</sup>. У свою чергу А. М. Подоляка до основних ознак взаємодії відносить: 1) погодженість діяльності, що «впливає на спільні дії, об'єднуючи їх у єдине ціле – систему», а також «погодженість передбачає ряд відповідних дій та використання загальних або доповнюючих один одного форм і методів реалізації цих дій»; 2) наявність певної кількості суб'єктів – «допускається участь як мінімум двох сторін, причому кожному з цих сторін можуть представляти декілька учасників»; 3) «поєднання зусиль суб'єктів, що визначають відносини співпраці між ними та мають спільні цілі й інтереси для взаємодіючих сторін»; 4) «партнерський характер відносин, здійснюються в рамках співпраці, при цьому сторони рівні і незалежні одна від одної»;

---

<sup>1</sup> Яровий К. В. Адміністративно-правові засади взаємодії Національної поліції України з суб'єктами публічної адміністрації у зоні проведення антитерористичної операції: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2019. С. 46.

5) «законність, відповідно до якої реалізуються дії й використовуються форми, методи, сили і засоби»<sup>1</sup>. А І. В. Савельєва виокремлює такі основні ознаки взаємодії: 1) наявність двох і більше суб'єктів взаємодії; 2) нормативну регламентованість; 3) організаційну закріпленість; 4) спільність діяльності; 5) узгодженість завдань, мети, місця, часу; 6) визначеність форм та методів; 7) спрямованість на спільний результат<sup>2</sup>.

Беручи до уваги сутнісний зміст поняття «взаємодія», український юрист-адміністративіст І. О. Клочко вважає, що взаємодія у площині публічного адміністрування «ґрунтується на демократичних засадах, тобто праввідносинам взаємодії притаманні вільне волевиявлення їх суб'єктів, формальна рівність, взаємна зацікавленість налагодження відносин взаємодії, тощо»<sup>3</sup>. Причому, на думку учених, «навіть якщо суб'єктами взаємодії виступають державні органи або інші суб'єкти публічно-владних повноважень, з однієї сторони, та громадяни, їх об'єднання, інші фізичні або юридичні особи непублічного права, характеристика праввідносин взаємодії від цього суттєво не змінюється. Тобто, на відміну від більшості право-

---

<sup>1</sup> Подоляка А. М. Взаємодія державних органів в охороні громадського порядку. *Форум права*. 2009. № 2. С. 338–339.

<sup>2</sup> Савельєва І. В. Адміністративно-правове забезпечення підготовки кадрів Національної поліції України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Тернопіль, 2018. С. 130.

<sup>3</sup> Клочко І. О. Органи прокуратури України в системі суб'єктів протидії корупції: адміністративно-правовий аспект: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Суми, 2018. С. 167.

відносин, які виникають у сфері державного управління, відносинам взаємодії властиві ознаки співпраці»<sup>1</sup>.

Отже, зважаючи на викладене, резюмуємо, що **взаємодія суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя** – це різновид нормативної, суспільно корисної, управлінської діяльності, що полягає у співпраці, взаємній підтримці та взаємодопомозі суб'єктів реалізації кадрової політики, здійснювана їх спільними зусиллями (діями, узгодженими в межах певної мети та форм взаємної діяльності), та спрямована на створення сприятливих умов для ефективної реалізації кадрової політики у системі правосуддя.

На наше переконання, соціально-правова значимість взаємодії суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя виявляється у загальних особливостях практичного вияву цього явища, а також в його особливих виявах у досліджуваній сфері. Наприклад, А. І. Бондаренко, критично аналізуючи сутність взаємодії органів фінансового контролю, підсумовує, що ці суб'єкти зобов'язані тісно взаємодіяти один з одним, з огляду на те, що така діяльність «дозволить охопити контрольними заходами всі підконтрольні об'єкти, отримувати найбільш повну інформацію про підконтрольний об'єкт, про всі сфери його діяльності, допоможе виявити всі наявні недоліки, сформулю-

---

<sup>1</sup> Ключко І. О. Органи прокуратури України в системі суб'єктів протидії корупції: адміністративно-правовий аспект: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Суми, 2018. С. 167.



вати відповідні пропозиції щодо їх усунення, що сприятиме подальшій ефективній діяльності даного об'єкта. За об'єднання зусиль контрольних органів підвищується результативність, ефективність та дієвість фінансового контролю»<sup>1</sup>. Ця позиція додатково підтверджує зазначену в пропонованому нами визначенні потенційну корисність взаємодії – максимізацію ефекту діяльності кожного суб'єкта взаємодії у контексті узгоджених дій. Правильність цієї думки також підтверджується й причинністю взаємодії. Українськими ученими справедливо зазначається, що взаємодія зумовлюється низкою обставин, а саме: 1) спільністю завдань, які постають перед певними інституціями; 2) різним обсягом повноважень певних інституцій; 3) особливістю призначення сил і засобів, що застосовуються для вирішення відповідних завдань; 4) різними методами діяльності інституцій; 5) взаємозалежністю кінцевих результатів спільної діяльності інституцій<sup>2</sup>.

Таким чином, взаємодія суб'єктів реалізації кадрової політики у системі правосуддя у сутнісному розумінні є нормативно врегульованим зв'язком між конкретними суб'єктами, які повноважні впливати на стан реалізації кадрової політики у

---

<sup>1</sup> Бондаренко А. І. Державний фінансовий контроль як забезпечення безпеки економіки України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2018. № 1 (18). С. 170.

<sup>2</sup> Політило В. Я. Взаємодія державних і недержавних інституцій у формуванні механізму права на доступ до податкової інформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2014. Вип. 29, ч. 1. Т. 1. С. 81.

системі правосуддя, які не підпорядковуючись один одному об'єднують свій адміністративно-правовий, матеріально-технічний та фінансовий потенціал задля оптимального досягнення спільної мети (виконання конкретного завдання).

Важливість належного здійснення взаємодії підтверджує той факт, що у структурі суб'єктів суддівської публічної адміністрації створені та діють окремі структурні підрозділи, відповідальні за взаємодію цього суб'єкта із іншими суб'єктами, зокрема, й у частині реалізації кадрової політики у системі правосуддя, оприлюднення результатів цієї політики. Наприклад, у Секретаріаті ВРП наразі створено та функціонує Управління інформації та забезпечення комунікаційної діяльності, у складі якого функціонують відділ взаємодії із засобами масової інформації та відділ взаємодії із громадянами та органами державної влади.

Сформулювавши визначення поняття взаємодії суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя, а також, окресливши мету цієї взаємодії та її соціально-правове значення, можемо розкрити також її видову структуру. При цьому слід мати на увазі, що в сучасній науковій літературі ученими запропоновані різноманітні підходи до виокремлення різновидів взаємодії. Зокрема, вітчизняні учені В. І. Гаєнко та О. М. Литвинов пропонують за ознакою тривалості взаємоузгоджених дій та мірою їх поєднання поділяти взаємодію на наступні види: одноразова, періодична та постійно діюча. Ці різновиди взаємодії, на їхню думку, «становлять собою послідовний перехід від більш

простого до складного»<sup>1</sup>. У свою чергу українським науковцем М. В. Пундиком виокремлюються такі різновиди взаємодії залежно від сфери її здійснення: 1) економічна; 2) фінансова; 3) соціальна; 4) ресурсна; 5) інфраструктурна; 6) «силова». Крім того, він пропонує поділяти взаємодію ще й на такі різновиди: 1) формальна взаємодія; 2) неформальна взаємодія, тобто не оформлена документальним чином<sup>2</sup>. Учений К. В. Яровий, вказує на те, що взаємодію можливо поділити за рівнями її об'єктивації, приймаючи до уваги, що взаємодія «можлива як між суб'єктами одного рівня в системі органів публічної адміністрації, так і між суб'єктами різних рівнів цієї системи»<sup>3</sup>. Детальніше різновиди взаємодії за рівнями можна визначити залежно від суб'єкта її здійснення. Так, українська учена Ю. О. Косткіна зазначає, що залежно від суб'єкта взаємодії можна виділити наступну класифікацію взаємодії ВРП: 1) з органами державної влади та їх посадовими особами; 2) з органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами; 3) з органами суддівського самоврядування; 4) з

---

<sup>1</sup> Гаєнко В. І., Литвинов О. М. Деякі міркування щодо організації взаємодії на досудовому слідстві. *Право і безпека*. 2003. № 2. С. 59.

<sup>2</sup> Пундик М. В. Управлінські зв'язки в системній взаємодії органів публічного управління на регіональному рівні. *Право та державне управління*. 2013. № 3. С. 115.

<sup>3</sup> Яровий К. В. Адміністративно-правові засади взаємодії Національної поліції України з суб'єктами публічної адміністрації у зоні проведення антитерористичної операції: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2019. С. 48.

іншими органами та установами в системі правосуддя України; 5) з фізичними особами та підприємствами, установами, організаціями незалежно від форми власності; 6) з міжнародними організаціями<sup>1</sup>.

Врахувавши переваги та недоліки пропонованих підходів до класифікації взаємодії, вважаємо, що взаємодія суб'єктів реалізації кадрової політики у системі правосуддя передбачає такі різновиди:

1) *взаємодія у реалізації кадрової політики в системі правосуддя між суб'єктами системи правосуддя*. У цьому контексті йдеться про взаємодію між ВРП, ВККСУ, НШСУ, ДСА України, органами суддівського самоврядування, апаратом суду. Зокрема, ВРП тісно взаємодіє із ВККСУ у процесі нормотворчої діяльності (Комісія розробляє та подає низку проектів нормативно-правових актів, які затверджує Рада), щодо реалізації дисциплінарної відповідальності суддів тощо. ВККСУ подібним чином взаємодіє із НШСУ, будучи найбільш тісно пов'язаними ідею кваліфікування суддівського корпусу. Серед іншого, особливої ваги у такому аспекті набуває розвиток комунікативного напрямку діяльності НШСУ. Окремими формами його реалізації є взаємодія із ВККСУ шляхом обміну інформацією, проведення спільних нарад, семінарів, конференцій, круглих столів та інших нау-

---

<sup>1</sup> Косткіна Ю. О. Взаємодія Вищої ради правосуддя з органами державної влади, органами суддівського самоврядування та іншими суб'єктами права. *Вісник кримінального судочинства*. 2016. № 4. С. 140.

кових чи навчальних заходів тощо. Українська учена О. П. Іщенко з цього приводу зауважує, що функціонування НШСУ у «тандемі» із ВККСУ «виступає невід'ємною складовою реалізації стратегічного напрямку державної політики щодо гарантування належного, ефективного правосуддя. Саме тому вся їх діяльність має бути спрямована на гарантування якісної підготовки суддів із врахуванням новітнього законодавства та міжнародних стандартів професійної підготовки»<sup>1</sup>.

Окремої уваги також заслуговує взаємодія національних суб'єктів реалізації кадрової політики у системі правосуддя із зарубіжними аналогічними суб'єктами (із зарубіжними органами суддівського самоврядування, із зарубіжними суб'єктами суддівського публічного адміністрування), переважно у рамках Спільної програми Ради Європи та ЄС «Прозорість та ефективність судової системи України»<sup>2</sup>, а також у межах позапрограмної співпраці;

2) *взаємодія у реалізації кадрової політики в системі правосуддя між суб'єктами системи пра-*

---

<sup>1</sup> Іщенко О. П. Взаємодія Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та Національної школи суддів України: законодавчі і практичні аспекти. *Вища кваліфікаційна комісія суддів України: досвід, актуальні питання та перспективи: матеріали Міжн. нар. наук.-практ. конф. (Київ, 20–21 жовт. 2011 р.)*. Київ: Рада Європи, 2011. С. 243.

<sup>2</sup> Навчальний візит представників ВККСУ до Республіки Польща. URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/mijnarodne-spivrobotnitstvo/ofitsiyi-zustrichi-ta-robotchi-viziti-kerivnitstva-vishoi-kvalifikatsiynoi-komisii-suddiv-ukraini/navchalniy-vizit-predstavnikiv-vkksu-do-respubliki-polsha/> (дата звернення: 02.06.2019).

*восуддя та суб'єктами, що не входять до відповідної системи.* Зважаючи на складність процедури нормативного здійснення цієї політики у межах тих чи інших форм кадрового забезпечення найчастіше суб'єкти суддівського публічного адміністрування взаємодіють із іншими державними органами (які не відносяться до системи правосуддя) щодо формування, реалізації та забезпечення кадрової політики у названій системі. З огляду на це, наприклад, ВРП на підставі здійсненої взаємодії із ВККСУ (полягає у наданні рекомендацій Комісії), реалізуючи повноваження щодо призначення судді на посаду, взаємодіє з Президентом України.

Конкретизацію структури цього різновиду взаємодії (окрім вказаного) може бути також зроблено з огляду на той факт, що така взаємодія підпорядкована ідеї максимізації позитивних результатів діяльності та досить часто зумовлена наступним:

а) *недостатністю практики та знань щодо належної реалізації кадрової політики у системі правосуддя.* Наприклад, тривалий час мала місце взаємодія членів ВККСУ та членів Кваліфікаційно-дисциплінарної комісії прокурорів, у межах якої відбувався обмін досвідом успішної побудови робочого процесу в колегіальному органі в умовах значного навантаження, зокрема, в умовах кризового менеджменту<sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> Досвід ВККСУ може стати у нагоді Кваліфікаційно-дисциплінарній комісії прокурорів. URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/doswid-wkksu-mozie-stati-u-nagodi-kwalifikacijno-disciplinarnij-komisii-prokuroriw/> (дата звернення: 14.06.2019).

б) складністю процесу досягнення належного ефекту реалізації кадрової політики у системі правосуддя. Серед сукупності таких проблем назвемо корупцію, адже, як відомо, система правосуддя взагалі не може належним чином функціонувати тоді, коли її суб'єкти будуть схильними до корупції<sup>1</sup>. Враховуючи це, суб'єкти реалізації кадрової політики у системі правосуддя значну увагу в своїй діяльності приділяють запобіганню та протидії корупції. Однак, безумовно, що їхні повноваження та практичні можливості реалізації унеможлиблюють повноцінне виконання цього антикорупційного завдання, оскільки корупція у системі правосуддя зумовлена протиправними діями суддів, пов'язаними також зі створенням ними комплексу умов для нерозповсюдження інформації про свою корупційну діяльність<sup>2</sup>; дотепер спостерігається «невідповідність суспільної свідомості українського суспільства антикорупційним очікуванням цього суспільства та суттєві вади суспільної антикорупційної освіченості, обізнаності»<sup>3</sup>, наслідком чого є те, що населення, обурене корумпова-

---

<sup>1</sup> Шатрава С. О. Адміністративно-правовий механізм запобігання корупції в органах Національної поліції. *Судова та слідча практика в Україні*. 2018. Вип. 6. С. 86–91.

<sup>2</sup> Hladky V. V. Criminometric Analysis of Corruption Permissiveness and Conditions of Pricing in Corrupt Services. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*. 2019. Vol. 26 (2). P. 32–33.

<sup>3</sup> Заросило В. О., Гладкий В. В. Хабарництво як базисна форма прояву корупції. *Вісник Південного регіонального центру Національної академії правових наук України*. 2018. № 16. С. 124.

ністю держави, уможлиблює в конкретних випадках корупційну діяльність окремих суддів, приховуючи факти корупції. За цих умов цілком виправданою виявляється взаємодія суб'єктів суддівського публічного адміністрування та антикорупційних органів України. Зокрема, 27 квітня 2016 року відбулась зустріч керівництва ВККСУ та НАЗК, на якій було обговорено питання більш тісної взаємодії між цими державними органами та використання функцій Агентства задля очищення системи правосуддя від корумпованих суддів<sup>1</sup>. А вже у серпні 2017 року НАЗК підписало Меморандум про співпрацю з НШСУ, у жовтні 2018 року – Меморандум про співпрацю та обмін інформацією з РСУ. Крім того, у серпні 2016 року ВККСУ закріпило співпрацю з НАБУ, підписавши Меморандум про співпрацю та обмін інформацією, метою якого є обмін інформацією про кримінальні корупційні правопорушення, підслідні НАБУ, та своєчасне отримання Комісією даних, необхідних для наповнення суддівських досьє щодо відповідності етичним та антикорупційним критеріям<sup>2</sup>.

На наш погляд, слід звернути увагу й на те, що складність здійснення окремих процесів досягнен-

---

<sup>1</sup> Комісія та НАЗК домовились про співпрацю. URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/komisiia-ta-napk-domowilis-pro-spiwpraciju/> (дата звернення: 27.04.2019).

<sup>2</sup> НАБУ закріпило співпрацю з Вищою кваліфікаційною комісією суддів України підписанням Меморандуму. URL: <https://nabu.gov.ua/novyny/nabu-zakripylo-spiwpracyu-z-vyshchoyu-kvalifikacijnuyu-komisiyeyu-suddiv-ukrayiny/> (дата звернення: 27.04.2019).



ня належного ефекту реалізації кадрової політики у системі правосуддя також сприяє взаємодії суб'єктів суддівської публічної адміністрації із зарубіжними (також міжнародними) урядовими організаціями, місіями, програмами. Наприклад, тривалий час ВККСУ взаємодіє із Консультативною Місією ЄС в Україні (EUAM), що консультує та надає підтримку відповідним державним органам України в секторі цивільної безпеки в концептуальному плануванні та послідовній реалізації їхніх комплексних і цілісних зусиль у реформуванні правоохоронних органів та органів системи верховенства права (судової системи та прокуратури), також в контексті наскрізних аспектів ефективного управління (боротьба з корупцією, права людини, реформа державного управління та стратегічні комунікації). Наприклад, 11 жовтня 2016 року під час робочої зустрічі представників Комісії з представниками Консультативної Місії були обговорені питання комунікаційної політики і стратегії ВККСУ та її впровадження, питання організації внутрішньої й зовнішньої комунікації, взаємодії з іншими органами судової влади та суддівського самоврядування у цій сфері<sup>1</sup>.

Окремо звернемо увагу на тривалу взаємодію ВККСУ із Проектом Агентства США з міжнарод-

---

<sup>1</sup> Відбулася робоча зустріч представників секретаріату Комісії з представниками Консультативної Місії Європейського Союзу в Україні (EUAM) у сфері стратегічних комунікацій. URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/widbulasia-robotcha-zustritch-priedstawnikiw-siekrietariatu-komisii-z-priedstawnikami-konsultatiwnoi-misii-ewropiejskogo-soiuzu-w-ukraini-euam-u-sfieri-strategitchnich-komunikacij/> (дата звернення: 14.06.2019).

ного розвитку (USAID) «Справедливе правосуддя». Так, на початку 2014 року на зустрічі ВККСУ та USAID були обговорені можливості вдосконалення кадрової політики у системі правосуддя, результатом чого стало те, що USAID розпочав працювати за напрямком реалізації ідеї комп'ютеризації добору суддів, розробкою пропозицій щодо оновлення змісту програми кваліфікаційного іспиту, роботи над переліком особистих і моральних якостей кандидата на посаду судді та методики їх визначення, а також рекомендацій щодо вдосконалення програми підвищення кваліфікації суддів та питань, що стосувались дисциплінарної практики<sup>1</sup>. Слід наголосити на тому, що тісна взаємодія ВККСУ та USAID здійснювалась у рамках різних проектів, найбільшу увагу серед яких заслуговує Проект USAID «Справедливе правосуддя» (виконавці Проекту зустрічались щомісяця для узгодження дій щодо забезпечення належного кваліфікаційного рівня українських суддів<sup>2</sup>), ефективність якого для

---

<sup>1</sup> Ігор Самсін: У березні-квітні Комісія планує провести наступний добір кандидатів на посаду судді. URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/igor-samsin-u-berezni-kvitni-komisiya-planue-provesti-nastupniy-dobir-kandidativ-na-posadu-suddi/> (дата звернення: 19.06.2019).

<sup>2</sup> Щомісячна зустріч виконавців Проекту USAID «Справедливе правосуддя». URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/mijnarodne-spivrobotnitstvo/proekt-agenstva-ssha-z-mijnarodnogo-rozvitku-spravedlive-pravosuddya/shomisyachna-zustrich-vikonavtsiv-proektu-usaid-spravedlive-pravosuddya/> (дата звернення: 21.06.2019).

реалізації кадрової політики у системі правосуддя досить високо оцінювалась керівництвом Комісії<sup>1</sup>.

На важливість взаємодії ВККСУ із зарубіжними (також міжнародними) урядовими організаціями, місіями, програмами вказує сама Комісія, зокрема, у своєму Зверненні до суддів від 7 листопада 2019 року з приводу припинення повноважень складу ВККСУ (на підставі прийняття ВР України Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» та деяких законів України щодо діяльності органів суддівського врядування» від 16 жовтня 2019 року № 193-IX<sup>2</sup>). У цьому Зверненні члені ВККСУ констатували, що за роки діяльності цього складу ВККСУ було проведено колосальну роботу: два конкурси на зайняття вакантних посад суддів касаційних судів у складі ВС, конкурси до Вищого антикорупційного суду, на зайняття посад суддів місцевих загальних судів та місцевих адміністративних судів; оголошено конкурс до Вищого суду з питань інтелектуальної власності та його Апеляційної палати й конкурс на посади суддів апеляційних судів. Загалом Комісією проведено кваліфікаційне оцінювання близько 3200 суддів. При

---

<sup>1</sup> Сергій Козьяков: Комісія задоволена співпрацею з Проектом USAID «Справедливе правосуддя». URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/siergij-koziakow-komisiiia-zadowoliiena-spiwpracieiu-z-proiektom-usaid-sprawiedliwie-prawosuddia/> (дата звернення: 21.06.2019).

<sup>2</sup> Звернення до суддів України: Звернення члени ВККСУ від 07.11.2019. URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/zwierniennia-do-suddiw-ukraini/> (дата звернення: 27.12.2019).

цьому члени Комісії у Зверненні наголосили на тому, що «виконання зазначених процедур було б неможливим без підтримки міжнародних та національних проектів і організацій», зокрема EUAM, Проекту ЄС «Підтримка реформ у сфері юстиції в Україні», Українсько-канадського Проекту «Підтримка судової реформи», Проекту РЄ «Підтримка впровадженню судової реформи в Україні», програми USAID реформування сектору юстиції «Нове правосуддя», Офісу Координатора Проектів ОБСЄ в Україні, Антикорупційної ініціативи ЄС в Україні (EUACI), Проекту ЄС «Підтримка реформ з розвитку верховенства права в Україні (ПРАВОJUSTICE)», міжнародної організації з розвитку права (IDLO), Офісу з питань демократії та врядування USAID тощо<sup>1</sup>;

*З) взаємодія у реалізації кадрової політики в системі правосуддя між суб'єктами системи правосуддя та громадськістю.* Слід відзначити, що особливого значення така взаємодія набуває у процесі формування взаємовідносин між державою та суспільством, адже, як справедливо зауважує О. М. Ярмач, «взаємодія є однією із необхідних умов просування по шляху розбудови правової держави та громадянського суспільства». У цьому сенсі «кожен із учасників взаємодії має чітко усвідомлювати, що він є суб'єктом взаємодії і виконує покладені на нього функції разом з іншим суб'єктом. З цього положення випливає наступна умова

---

<sup>1</sup> Звернення до суддів України: Звернення члени ВККСУ від 07.11.2019. URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/zwirnennia-do-suddiw-ukraini/> (дата звернення: 27.12.2019).

взаємодії – спільність цілей і завдань для всіх учасників взаємодії. Невизначеність та дисбаланс у діях щодо вироблення цілей та завдань призводить до втрати сенсу взаємодії»<sup>1</sup>.

Щодо взаємодії такого рівня у питанні реалізації кадрової політики в системі правосуддя, то у цьому аспекті варто відмітити, що наразі ця взаємодія відбувається на двох підрівнях:

а) *взаємодія між суб'єктами суддівської публічної адміністрації та українськими громадськими організаціями, науковою спільнотою.* У цьому сенсі звернемо увагу на те, що ВККСУ тісно взаємодіє серед іншого із Асоціацією правників України (АПУ). Наприклад, під час робочої зустрічі між представниками Комісії та Асоціацією 1 жовтня 2015 року вирішувалися питання щодо внесення змін до регламенту ВККСУ у частині розгляду дисциплінарних справ (детально обговорювалося питання дотримання розумних строків їх розгляду, зважаючи на велику кількість скарг, які надходять до Комісії)<sup>2</sup>. 21 листопада 2016 року відбулося засідання круглого столу «Алгоритми, механізми та правила роботи Громадської ради доброчесності», організованого ВККСУ спільно з АПУ та Проектом РЄ «Підтримка впровадженню судової реформи в Україні». Під час засідання круглого

---

<sup>1</sup> Ярмук О. М. Поняття, сутність взаємодії та її роль у розвитку соціальної системи. *Право і безпека*. 2006. № 5. С. 48–49.

<sup>2</sup> Обговорено співпрацю між Комісією та Асоціацією правників України. URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/obgoworieno-spiwpraciju-miz-komisiei-ua-asociacieiu-prawnikiw-ukraini/> (дата звернення: 12.05.2019).

столу розглядалися основні питання роботи ГРД: «правила гри», за якими працюватиме Рада; ключові моменти Положення про діяльність ГРД; питання про дотримання балансу між незалежністю суддів та їх підзвітністю суспільству відповідно до рекомендацій та стандартів Ради Європи; механізми взаємодії ГРД з державою, судьями та суспільством<sup>1</sup>;

б) *взаємодія суб'єктів суддівської публічної адміністрації із закордонними (також міжнародними) неурядовими (також урядовими) організаціями, закордонними експертами*. Зокрема, відповідно до ч. 1 ст. 9 Закону України «Про Вищий антикорупційний суд» Вищою кваліфікаційною комісією суддів має бути створена (строком на шість років) Громадська рада міжнародних експертів як допоміжний орган для сприяння ВККСУ у підготовці рішень з питань призначення на посади суддів Вищого антикорупційного суду<sup>2</sup>. Станом на 26 грудня 2018 року до ГРМЕ входили шість міжнародних експертів: А. Гутаускас, Ф. К. Денкер, Л. М. Харріс, М. Л. Трайковська, Е. Хупер і Т. Зажечни. У межах взаємодії між ВККСУ та ГРМЕ обговорювались технічні аспекти роботи ГРМЕ, особливості взаємодії Ради з Комісією та погоджу-

---

<sup>1</sup> У Києві пройшло засідання круглого столу «Алгоритми, механізми та правила роботи Громадської ради доброчесності». URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/u-kiewi-projshlo-zasidannia-kruglogo-stolu-algoritmi-miechanizmi-ta-prawila-roboti-gromadskoi-radi-dobrotchiesnosti/> (дата звернення: 12.05.2019).

<sup>2</sup> Про Вищий антикорупційний суд: Закон України від 07.06.2018 № 2447-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 24. Ст. 212.

вались подальші кроки для забезпечення максимально прозорого, безстороннього та відкритого добору на посади суддів спеціалізованого антикорупційного суду. При цьому, важливо звернути увагу, що на спільних заходах ВККСУ та ГРМЕ брали участь в обговоренні аспектів реалізації кадрової політики у системі правосуддя у відповідній частині представники Програми «Антикорупційна ініціатива ЄС в Україні» (EUACI), Міжнародної організації з права розвитку (IDLO) та Посольства США в Україні<sup>1</sup>. Більш того, взаємодія ВККСУ з EUACI, що здійснюється у межах Меморандуму про співпрацю між Комісією та Програмою «Антикорупційна ініціатива ЄС в Україні», активно впливає на взаємодію Комісії та ГРМЕ щодо вирішення питань реалізації кадрової політики стосовно суддів Вищого антикорупційного суду та Апеляційної палати цього суду. Зокрема, як закріплено в Звіті ВККСУ за 2019 рік, у межах взаємодії з IDLO та EUACI за участі представників Комісії проведено низку заходів, так, 1 квітня 2019 року було відкрито тритижневу орієнтаційну навчальну програму для переможців конкурсу на зайняття вакантних посад суддів Вищого антикорупційного суду та його Апеляційної палати, що впроваджувалася НШСУ за сприяння Програми USAID «Нове правосуддя», EUACI, Проекту ЄС «ПРАВО-

---

<sup>1</sup> Відбулася перша зустріч членів ВККСУ з членами Громадської ради міжнародних експертів. URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/widbulasia-piersha-zustritch-tchlieniw-wkksu-z-tchlienami-gromadskoi-radi-miznarodnich-iekspiertiw/> (дата звернення: 21.06.2019).

JUSTICE», EUAM, Українсько-канадського Проекту «Підтримка судової реформи»<sup>1</sup>.

Проаналізувавши різновиди взаємодії суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя, з'ясуємо основні форми такої взаємодії. У зв'язку із цим зауважимо, що в науковій літературі є різні підходи до розуміння форм взаємодії та структури цих форм. Наприклад, українська учена І. М. Мінаєва умовно поділяє існуючі форми взаємодії органів публічної влади на дві форми: 1) статичні форми взаємодії (делеговані повноваження, здійснення яких має постійний, тобто статичний характер); 2) динамічні форми взаємодії (взаємний обмін інформацією; підготовка спільних узагальнень практики діяльності; спільні заходи щодо інформування громадськості про діяльність органів публічної влади; спільні заходи, спрямовані на підвищення професійної кваліфікації працівників; спільне проведення перевірок виконання законів)<sup>2</sup>. Науковець С. Г. Самара класифікує форми взаємодії на такі дві групи: 1) пряму форму взаємодії (обумовлена ініціативою та конкретними організаційно-правовими кроками органу вищого ієрархічного порядку); 2) зворотну форму взаємодії (ініціатива з приводу взаємодії виходить від органів нижчого ієрархічного порядку)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Звіт Вищої кваліфікаційної комісії суддів України за 2019 р. (до 07.11.2019). Київ: ВКСУ, 2019. С. 72.

<sup>2</sup> Мінаєва І. М. Форми взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні. *Державне будівництво*. 2010. № 1. С. 9–10.

<sup>3</sup> Самара С. Г. Взаємодія Кабінету Міністрів України з місцевими державними адміністраціями: організаційно-правові засади: дис. ... канд. наук з держ. управл.: 25.00.02. Київ, 2017. С. 85.



Отже, можна дійти висновку, що **формами взаємодії суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя** є врегульовані чинним законодавством ефективні способи та методи докладавання суб'єктами реалізації кадрової політики зусиль для досягнення ними найбільш позитивного ефекту в консолідованій реалізації кадрової політики у системі правосуддя України.

Зважаючи на викладене, з нашої точки зору, всі форми взаємодії суб'єктів реалізації кадрової політики у системі правосуддя можна поділити на наступні дві групи:

1. *Процедурна форма взаємодії суб'єктів реалізації кадрової політики у системі правосуддя*, а саме:

а) нормотворча взаємодія. Ця форма взаємодії полягає у: нормопогоджувальній взаємодії (наприклад, створення ВККСУ нормативного акту, що набуває чинності після його затвердження ВРП); нормопроектна взаємодія (створення спільних проектів нормативних актів); суто нормотворча взаємодія (створення та прийняття спільних актів нормативного характеру); нормооціночна взаємодія (надання РСУ та/або ВРП коментарів стосовно законопроектів, які стосуються кадрової політики у системі правосуддя);

б) стратегічна взаємодія. Така форма взаємодії передбачає наступне: внесення двома і більше суб'єктами спільних пропозицій, спрямованих на створення належних умов для реалізації кадрової політики у системі правосуддя; спільну участь у формуванні кадрової політики у системі правосуддя, корегування цієї політики тощо;

в) превентивна взаємодія. Ця форма взаємодії передбачає здійснення спільного аналізу негативних дій суб'єктів реалізації кадрової політики, що шкодять досягненню мети цієї політики, а також спільного аналізу порушень суддями встановленого правового режиму у системі правосуддя, що шкодить реалізації кадрової політики у системі правосуддя;

г) інформаційно-комунікаційна взаємодія. Така форма взаємодії передбачає взаємний обмін оперативною інформацією з питань, які стосуються системи правосуддя, використання яких уможливорює ефективну реалізацію кадрової політики у зазначеній системі;

## *2. Позапроцедурна форма взаємодії суб'єктів реалізації кадрової політики у системі правосуддя.*

а) організаційна взаємодія. Така взаємодія здійснюється щодо організації та проведення спільних:

– робочих засідань, нарад. Наприклад, під час спільної робочої наради за участі Голови ДСА України, ректора НШСУ, Голови ВККСУ, секретаря кваліфікаційної палати ВККСУ та керівника секретаріату ВККСУ 17 січня 2017 року було обговорено та узгоджено плани проведення добору кандидатів на посади суддів (на лютий 2017 року) для юристів, які відповідають вимогам до кандидатів, та помічників суддів з досвідом роботи не менше трьох років<sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> Відбулася спільна нарада керівництва Комісії, ДСА та НШСУ. URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/widbulasia-spilna-naradakeriwnictwa-komisii-dsa-ta-nshsu/> (дата звернення: 19.06.2019).

– наукових і практичних, методичних заходів (круглих столів, семінарів, конференцій, симпозіумів тощо). Так, у межах взаємодії ВККСУ з Проектом РЄ «Підтримка впровадженню судової реформи в Україні» з 3 по 4 жовтня 2019 року відбувся VIII Судовий форум «TRIAS POLITICA: суд у системі гілок влади», на якому було обговорено «взаємодію гілок влади у процесі нормотворення, міжнародного досвіду побудови їх конструктивної взаємодії в умовах формування демократії, виконання рішень національних судів та ЄСПЛ, а також обов'язковості правових позицій ВС та відповідальності суб'єктів владних повноважень за їх незастосування»<sup>1</sup>;

б) матеріально-фінансова взаємодія. Така форма взаємодії передбачає спільне фінансування заходів, проектів вдосконалення реалізації кадрової політики у системі правосуддя.

в) взаємодія, що забезпечує прозорість і легітимізацію кадрових процедур. Ця форма взаємодії спрямована на підвищення довіри зарубіжних держав до системи правосуддя України. В якості прикладу такої нетипової форми взаємодії (нетиповість зумовлена сумнівною в контексті забезпечення гарантій незалежності суддів та суду) можемо назвати взаємодію у цьому напрямку ВККСУ та низки зарубіжних урядових організацій. Зокрема, 31 жовтня 2017 року за проведенням анонімного тестування (з метою перевірки рівня загальних

---

<sup>1</sup> Звіт Вищої кваліфікаційної комісії суддів України за 2019 р. (до 07.11.2019). Київ: ВККСУ, 2019. С. 72.

теоретичних знань у сфері права та володіння державною мовою) кандидатів на посаду судді спостерігали представники EUAM, Проекту ЄС «Підтримка реформ у сфері юстиції в Україні», Українсько-канадського Проекту «Підтримка судової реформи, Проекту РЄ «Підтримка впровадженню судової реформи в Україні», Програми USAID «Нове правосуддя». Так само за проведенням першого кваліфікаційного іспиту під час добору суддів, що проводився 29–31 жовтня 2018 року, спостерігали представники Проекту ЄС «ПРАВО-JUSTICE», EUAM, Європейської Бізнес Асоціації, Програми USAID «Нове правосуддя»<sup>1</sup>.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, можемо зробити висновок, що на сьогодні, задля досягнення мети здійснення кадрової політики у системі правосуддя України суб'єкти, котрі реалізують цю політику, активно взаємодіють між собою, з громадськістю (зокрема, із науковою спільнотою), з державними органами (установами, організаціями). Додатково ускладнюється існуюча модель взаємодії суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя тим фактом, що до цієї моделі активно залучений іноземний елемент. Зазначене, крім всього іншого, загострило кризу в діяльності ВККСУ, починаючи з кінця 2019 року, та кадрову кризу в системі правосуддя загалом. Таким чином, можна

---

<sup>1</sup> Врегульовано критичні ситуації зі здійснення правосуддя у місцевих судах. URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/wriegulowano-krititchni-situacii-zi-zdijsniennia-prawosuddia-u-misciewich-sudach> (дата звернення: 21.06.2019).

констатувати наявність нагальної потреби в ґрунтовних змінах щодо існуючої моделі взаємодії суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя України, яка би не ставила кадрову політику у відповідній системі в повну (безальтернативну) залежність від міжнародних урядових і неурядових організацій, а також від міжнародних експертів.

### *Контрольні запитання*

1. Окресліть мету створення та діяльності ВККСУ?

2. Визначте поняття «правовий статус ВККСУ як суб'єкта реалізації кадрової політики у системі правосуддя України».

3. Якою є структура правового статусу ВККСУ? Охарактеризуйте її компоненти.

4. Назвіть повноваження ВККСУ як суб'єкта реалізації кадрової політики в системі правосуддя.

5. Для яких цілей і завдань створено НШСУ?

6. Як здійснюється організація діяльності НШСУ як суб'єкта забезпечення підготовки висококваліфікованих кадрів для системи правосуддя?

7. Що таке суддівське самоврядування? Якими нормативно-правовими актами воно гарантується?

8. Наведіть основні ознаки суддівського самоврядування.

9. Яку роль відіграють органи суддівського самоврядування в реалізації кадрової політики в системі правосуддя України?

10. Назвіть напрями діяльності зборів суддів
11. Чим займається Пленум Верховного Суду?
12. Проаналізуйте роботу РСУ як органу суддівського самоврядування.
13. Окресліть діяльність з'їзду суддів України як найвищого органу суддівського самоврядування
14. Які проблеми в реалізації кадрової політики у системі правосуддя органами суддівського самоврядування?
15. Що таке форми реалізації кадрової політики у системі правосуддя України? Перелічіть основні з них.
16. Визначіть методи реалізації кадрової політики в системі правосуддя.
17. Що таке взаємодія суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя?
18. Між якими суб'єктами системи правосуддя здійснюється взаємодія в процесі реалізації кадрової політики?
19. Для яких цілей здійснюється взаємодія суб'єктів суддівського публічного адміністрування та антикорупційних органів України?
20. Що називають формами взаємодії суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя? Назвіть основні з них.

## **Розділ 3**

### **Шляхи вдосконалення реалізації кадрової політики в системі правосуддя України**

**Основні поняття:** судово-правова реформа, оцінювання, якість, ефективність, критерії оцінювання, публічне адміністрування, зміна законодавства, європеїзація адміністративного законодавства

#### **3.1. Адміністративно-правові процедури визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя**

Проаналізувавши сучасний стан функціонування системи правосуддя в Україні, вважаємо за доцільне наголосити, на тому, що, на жаль, вона не спроможна належним чином виконати поставлені перед нею завдання. Так, у Стратегії реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015–2020 роки зазначалось, що основними чинниками такої ситуації є, наступне: розповсюдженість корупційних явищ у сфері правосуддя; недосконалість кадрового планування в системі судової влади; збереження факторів залежності суддів від виконавчої та законодавчої гілок влади, зокрема, наявність конституційних положень, які стримують посилення незалежності суддів; недосконалість методик визначення оптимального кількісного складу суддів та чисельності працівників апа-

ратів судів відповідно до навантаження; непропорційне робоче навантаження на суддів і працівників апарату судів та відсутність механізмів оперативного вирівнювання навантаження на суддів, що знижує якість правосуддя; недосконалість бюджетного планування і управління в системі судової влади та відсутність єдиних методологічних підходів у плануванні видатків судів; низький рівень публічності сфери правосуддя та довіри до судової системи взагалі і до суддів зокрема<sup>1</sup>. Всі згадані чинники, на нашу думку, безпосередньо пов'язані із неналежною реалізацією кадрової політики у системі правосуддя.

Незважаючи на те, що судова реформа є окремим різновидом правової реформи, що спрямована на «створення та розвиток судової влади як незалежної, самостійної гілки влади в системі поділу державної влади»<sup>2</sup>, варто зазначити, що перелічені у Стратегії проблеми (особливо кадрового характеру) не спромоглася належним чином вирішити попередня судово-правова реформа 2016 року, а в окремих випадках – їх загострила. Означене також визнають провідні українські юристи-адміністративісти. Так, провідний український науковець Ю. С. Шемшученко, критично аналізуючи напри-

---

<sup>1</sup> Про Стратегію реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015–2020 роки: Указ Президента України від 20.05.2015 № 276/2015. *Офіційний вісник України*. 2015. № 41. Ст. 1267.

<sup>2</sup> Крусян Р. А. Реформування системи судоустрою України: досвід, сучасність, тенденції: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.10. Одеса, 2018. С. 20.



кінці 2016 року здобутки судово-правової реформи, вказує на те, що поліпшення функціонування системи правосуддя не має нічого спільного із закликами деяких політиків і народних депутатів до проведення суцільної люстрації суддівського корпусу, адже «як відомо, тільки у вересні 2016 року було звільнено з посад 540 суддів, серед яких було багато висококваліфікованих професіоналів з бездоганною репутацією». Відтак, науковець підкреслює, що задеклароване «оновлення» у дійсності є «знекровленням» судової влади<sup>1</sup>. Така кадрова політика, бузумовно, створила умови для зниження мотивації суддів до роботи (при цьому «двигуном активної трудової діяльності є мотивація»<sup>2</sup>), погіршила рівень залежності судової влади і суддів від виконавчої чи законодавчої влади.

Поряд із тим, українська учена К. О. Іноземцева звертає увагу на те, що в процесі останніх судово-правових реформ у системі адміністрування судової влади з метою забезпечення справедливого, незалежного, неупередженого судочинства почав особливо важливу роль відігравати «механізм оцінювання якості діяльності суддів, що є абсолютною новацією та нерозривно пов'язаний із безпосередніми носіями судової влади – суддями. Застосу-

---

<sup>1</sup> Шемшученко Ю. С. Судова влада в Україні: сучасна доктрина, механізми та перспективи реалізації (стенограма наукової доповіді на засіданні Президії НАН України 21 груд. 2016 р.). *Вісник Національної академії наук України*. 2017. № 2. С. 39.

<sup>2</sup> Михайлов А. П., Ігнатенко А. А. Управління нематеріальною мотивацією трудової діяльності на підприємстві. *Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління*. 2017. № 4. С. 2.

вання різноманітних методологій оцінювання якості діяльності суддів дасть змогу вдосконалити механізм якісного кадрового забезпечення судової влади особливо на етапі добору кадрів»<sup>1</sup>. Однак, вважається, що механізм оцінювання якості діяльності суддів не спроможний належним чином сформулювати комплексну думку про те, чи в належній мірі наразі реалізується кадрова політика у системі правосуддя та, чи є достатньо досконалою ця політика (хоча, звісно, певні уявлення про відповідні результати можна скласти на основі вказаного оцінювання діяльності суддів, а також характеру публічного адміністрування в судах<sup>2</sup>; при цьому ученими констатується суперечливість наявних визначень ефективності та результативності діяльності судів<sup>3</sup>; також сьогодні наявні окремі зауваження РСУ до порядку і методології оцінювання судді<sup>4</sup>). Так само створення механізму реалізації кадрової політики у відповідній сфері, що оцінюється у загальному вигляді як ефективний не є

---

<sup>1</sup> Іноземцева К. О. Оцінювання якості роботи суддів як елемент кадрового забезпечення судової гілки влади. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право.* 2019. Вип. 3. С. 244.

<sup>2</sup> Обрусна С. Ю. Поняття судового управління: проблеми дефініції. *Право і безпека.* 2010. № 2. С. 43.

<sup>3</sup> Бойко В. П. Адміністративно-правове забезпечення діяльності місцевих судів: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2016. С. 23–24.

<sup>4</sup> Щодо зауважень РСУ до проекту Порядку і методології оцінювання судді: Рішення РСУ від 25.02.2019 № 9. URL: <http://rsu.gov.ua/uploads/article/risenna-rsu-no-9-vid-25022019-so-c1d3c9ea8b.pdf> (дата звернення: 03.01.2020).

таким лише з огляду на таку фрагментарну оцінку (адже наявність ефективних можливостей не означає, що цей потенціал належним чином реалізується, а також те, що цей потенціал є справді ефективним тоді, коли «ефективний» механізм починає діяти під впливом різних чинників, що перешкоджають його належному функціонуванню).

Як нами вже було встановлено, кадрова політика у системі правосуддя України має свою мету та визначені завдання, що вимагають наявності особливого адміністративно-правового механізму для їх реалізації. З огляду на це, у нашій державі функціонують особливі інститути, створені державою (ВРП, ВККСУ, НШСУ, ДСА України), та інститути, створені суддями самостійно (органи суддівського самоврядування – збори суддів, РСУ, З'їзд суддів України), які займаються формуванням, здійсненням і забезпеченням кадрової політики у системі правосуддя. Додатково відповідна діяльність також здійснюється (з урахуванням непорушності принципу самостійності суду і суддів) окремими державними органами (установами, організаціями) та посадовими особами (ВР України, КМ України, Президентом України, НАЗК), а також громадськістю (міжнародною та зарубіжною), зокрема науковою спільною. При цьому, вказані суб'єкти взаємодіють між собою, дотримуючись вимог ч. 2 ст. 19 Конституції України, а також намагаючись досягти у такій взаємодії найбільш позитивного ефекту від реалізації кадрової політики у відповідній системі.

Тим часом, необхідно пам'ятати, що висновок про якість реалізації кадрової політики має базува-

тися лише на оцінці діяльності та здійснюваних процесів щодо реалізації відповідної політики. Загалом, як зазначає український учений І. В. Петренко, «оцінювання виступає важливим інструментом перевірки рівня якості, ефективності, дієвості (результативності), цінності та корисності тієї чи іншої діяльності»<sup>1</sup>. Саме тому, зважаючи на варіативність сутності категорії «оцінювання»<sup>2</sup>, що вказує на надзвичайну важливість цієї функції управління, неможливо вести мову про якість тієї чи іншої діяльності, якщо не визначено процедуру оцінювання якості її результатів. Такі самі погляди мають й інші юристи-адміністративісти. Наприклад, Д. В. Крилов, досліджуючи можливості вдосконалення публічно-сервісної діяльності Державної податкової служби України, зазначає, що «саме за допомогою оцінювання можна об'єктивно визначити, які існують недоліки в роботі ДПС України та її посадових осіб, зокрема у сфері публічно-сервісної діяльності»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Петренко І. В. До проблеми характеристики форм оцінювання ефективності діяльності судів. *Право і безпека*. 2017. № 4. С. 62.

<sup>2</sup> Андрійченко Н. С. Адміністративно-правові засади оцінювання ефективності діяльності правоохоронних органів як суб'єктів забезпечення фінансово-економічної безпеки України: дис. ... д-ра філос. наук. Суми, 2020. С. 42.

<sup>3</sup> Крилов Д. В. Покращення кадрового забезпечення як напрям удосконалення публічно-сервісної діяльності Державної податкової служби України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2019. № 41. Т. 1. С. 88. doi: 10.32841/2307-1745.2019.41-1.20

Крім того, відповідна думка підтвержується визначенням категорії «якість». Учена О. К. Ткачова пропонує розуміти поняття «якість» (у контексті публічного адміністрування) як певну міру «цінності, придатності чого-небудь для використання за призначенням, сукупність характеристик товару (послуги) стосовно його здатності задовольняти встановлені й передбачувані норми, вона не зводиться до окремих властивостей, а охоплює послугу цілком і невіддільна від неї»<sup>1</sup>.

Принагідно зауважимо, що донині сучасною юридичною наукою не розроблено адміністративно-правових процедур визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя. У цьому сенсі слід погодитись із вітчизняною ученою І. В. Кравчук, котра наголошує, що «робота української влади щодо впровадження державної політики зосереджена переважно на “діяльності” та “заходах”, а не на результатах та наслідках державної політики»<sup>2</sup>. На жаль, реалізація кадрової політики у цьому сенсі не є винятком з цього правила.

Варто відзначити, що мета визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя полягає у з'ясуванні реального (об'єктивного) стану

---

<sup>1</sup> Ткачова О. К. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. № 2. С. 32.

<sup>2</sup> Кравчук І. В. Оцінювання державної політики в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 4. С. 72.

здійснюваної сукупності дій (здійснюваних процедурних і позапроцедурних заходів), спрямованих на реалізацію кадрової політики у відповідній системі, а також в аналізі практичного ефекту від вчинених дій у вимірі мети кадрової політики у системі правосуддя. Таким чином, результати визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя сприятимуть прийняттю корегуючих рішень (корегуючих дій), плануванню найбільш обґрунтованих заходів. Іншими словами, мета визначення якості реалізації кадрової політики виявляється в осмисленні наявного досвіду та його ефективному використанні у подальшій діяльності.

На наше переконання, *об'єктом оцінювання якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя є*: 1) результати (наслідки, вплив), ефективність та результативність відповідної політики, а також програм, проектів, що містять норми, які є нормативною базою реалізації цієї політики; 2) результативність роботи суб'єктів реалізації цієї політики.

Проаналізувавши мету та об'єкт оцінювання, слід з'ясувати критерії визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя. Важливість цього зумовлена тим, що критерії оцінювання у загальному сенсі є системними показниками. Як зазначає Д. В. Сухінін, критерії оцінювання – це «системні показники, за допомогою яких суб'єкт оцінювання визначає відповідність або невідповідність, якість або неякість, ефективність або неефективність послуги, дії, програми, проекту

тощо»<sup>1</sup>. У контексті науки адміністративного права «критерії оцінювання» діяльності суб'єкта публічної адміністрації є «показниками якості та ефективності діяльності органів влади, що вміщують у себе значну кількість факторів та даних, які впливають на процес прийняття рішень та якість послуг, що надаються населенню»<sup>2</sup>.

Таким чином, *критеріями оцінювання якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя* є реальні системні показники (величини), що характеризують (у вимірjuвальному сенсі) рівень якості та ефективності здійснюваного комплексу дій суб'єктів реалізації кадрової політики у системі правосуддя залежно від мети та завдань такої діяльності, на основі яких суб'єкт оцінювання отримує оціночну думку про відповідність (чи невідповідність) здійснюваних повноважними суб'єктами дій, можливості підвищення рівня якості реалізації кадрової політики у відповідній системі.

Український учений О. Ю. Іванченко, досліджуючи критерії оцінювання якості надання судових послуг, називає такі: «результативність, простота, терміновість (своєчасність, строковість, оперативність), зручність, відкритість, мінімальна (справедлива) вартість та доступність, професійність суддів та працівників апарату суду, рівень поваги

---

<sup>1</sup> Сухінін Д. В. Роль оцінювання в діяльності органів місцевої влади: основні принципи, методи та завдання. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2012. Вип. 1 (7). С. 8.

<sup>2</sup> Монаєнко А. О. Визначення ефективності діяльності органів державної влади на місцевому рівні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2009. № 2. С. 120.

до особи, рівень громадської довіри до суду; при цьому результативність та доступність (своєчасність, строковість, оперативність) послуги визначаються як основні»<sup>1</sup>.

У свою чергу О. К. Ткачова наголошує на тому, що особливості критеріїв визначення якості здійснення управлінських дій (кадрова політика у системі правосуддя реалізується в основному за рахунок здійснення управлінських дій) безпосередньо залежать від підходів до оцінювання ефективності управління. Серед цих підходів називає: 1) цільовий підхід (головною метою діяльності будь-якої системи управління є досягнення організацією встановлених цілей її основної діяльності найбільш раціональним способом); 2) функціональний підхід (дозволяє визначити ефективність управління з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто спирається на результати та витрати самої управлінської системи); 3) композиційний підхід (ставить за мету визначення ступеня впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому); 4) множинний підхід (оцінка ефективності управління за допомогою узагальнюючих показників, щоб охопити кілька найважливіших аспектів управлінської діяльності організації); 5) поведінковий підхід (вимір ступеню задоволення потреб усіх груп, зацікав-

---

<sup>1</sup> Іванченко О. Ю. Адміністративно-правовий аспект надання судових послуг в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Запоріжжя, 2018. С. 8.



лених у результатах діяльності організації)<sup>1</sup>. Вважаємо, що визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя може бути здійснене належним чином лише з урахуванням комплексу вказаних підходів оцінювання управлінських дій.

З'ясувавши основні підходи до визначення тих чи інших критеріїв якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя, слід з'ясувати алгоритм, за яким здійснюється відповідне оцінювання. У цьому аспекті зазначимо, що, наприклад, ученою І. В. Кравчук пропонується алгоритм оцінювання реалізації державної політики, а саме: 1) відстеження результативності виконання регуляторних актів (основне, повторне, регулярне); 2) оцінювання ефективності бюджетних програм, що включає моніторинг, аналіз та контроль за цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів. Але в процесі реалізації можуть виникати наступні проблеми: 1) відсутність рамок для кінцевого оцінювання програм розвитку галузей економіки та Програми діяльності КМУ; 2) концентрація більше на бюджетній дисципліні, ніж на оцінюванні результатів політики<sup>2</sup>.

Відтак, все викладене вище є належним підґрунтям для того, щоби сформулювати комплексну

---

<sup>1</sup> Ткачова О. К. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2013. № 2. С. 33–34.

<sup>2</sup> Кравчук І. В. Оцінювання державної політики в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2010. № 4. С. 77.

пропозицію щодо створення та затвердження спеціального нормативного акту – *порядку та методології визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя*. Цю пропозицію ми викладемо у межах наступних блоків, що є окремими розділами запропонованого документу:

1. *Загальні положення*. У цьому блоці слід визначити: 1) сутність визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя, а саме його мету та завдання; 2) основні засадничі ідеї цієї процедури (вимірювання проводиться прозоро та публічно спеціальним суб'єктом); 3) основні етапи вимірювання; 4) очікувані результати вимірювання.

У цьому контексті слід звернути особливу увагу на суб'єкта, який повинен здійснювати вимірювання якості. На нашу думку, відповідне оцінювання повинно здійснюватися на базі НІССУ координаційним органом, до складу якого мають входити:

1) представники Школи, а саме: ректор НІССУ, проректор з науково-дослідної та науково-методичної роботи, проректор з підготовки кадрів для системи правосуддя, проректор по забезпеченню організаційної діяльності, а також керівники: регіональних відділень Школи та їх заступники; відділу спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді; відділу підготовки суддів; відділу підготовки працівників апаратів судів; відділу документального забезпечення та контролю; відділу адміністративно-господарського забезпечення; відділу бухгалтерського обліку та планової діяльності; відділу науково-методичного забезпечення діяльності судів та органів суддівського врядування; відділу міжнародного співробітництва;

2) представники ВККСУ, головним чином: Голова ВККСУ та керівник секретаріату ВККСУ; керівник служби інспекторів; завідувач сектору планування та організаційної роботи секретаріату Комісії; начальник відділу проведення засідань, контролю та обліку рішень Комісії; директор департаменту суддівської кар'єри; начальник відділу по роботі з кандидатами на посаду судді; начальник відділу з питань проведення перевірок; начальник відділу ведення суддівського досьє; начальник відділу організаційного забезпечення проведення іспиту; начальник відділу забезпечення проведення регулярного оцінювання; начальник відділу забезпечення організації переведень та курсу; начальник відділу статистично-аналітичної роботи; начальник відділу обліку та реєстрації справ (документів) палати з питань добору і публічної служби суддів; завідувач сектору моніторингу виконання документів; начальник відділу планування, фінансового забезпечення та аналізу використання бюджетних коштів; начальник відділу міжнародного співробітництва;

3) представники ВРП, а саме: Голова Ради; секретарі дисциплінарних палат; керівник секретаріату ВРП; керівник служби інспекторів; начальник управління з питань суддівської кар'єри; начальник управління з питань відповідальності суддів і прокурорів; начальник управління з питань забезпечення незалежності суддів та авторитету правосуддя; начальник управління стратегічного планування та аналізу забезпечення діяльності системи правосуддя; начальник фінансово-

економічного управління; начальник відділу міжнародного співробітництва; завідувач сектору внутрішнього аудиту;

4) представники органів суддівського самоврядування, а саме РСУ. З огляду на це, до запропонованого органу доцільно залучити: Голову РСУ та секретаря Ради; голову комітету з питань забезпечення незалежності суддів; голову комітету з питань статусу суддів, дотримання прав працівників судів; голову комітету з питань організаційно-кадрової роботи судів, органів суддівського самоврядування; голову комітету з питань матеріально-побутового і фінансового забезпечення судів і суддів; голову комітету з питань співпраці з державними, громадськими організаціями, засобами масової інформації; голову комітету з питань дотримання етичних норм, запобігання корупції і врегулювання конфлікту інтересів.

Додатково у цьому блоці запропонованого акту, як вже зазначалось, має вказуватись етапність визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя. Вважаємо, що такими етапами є:

1) складання членами запропонованого органу звітів діяльності відповідних органів (структурних підрозділів), які ними управляються, у частині реалізації кадрової політики;

2) проведення аналізу цих звітів, структурування даних у цих звітах у загальну відомість про оцінювання реалізації кадрової політики. Безперечно, важлива увага у цій процедурі має бути приділена сукупності даних, які містяться у щорічній доповіді ВРП за поточний рік «Про стан забезпечення незалежності суддів в Україні»;

3) співставлення результатів реалізації кадрової політики у системі правосуддя із метою та завданнями такої кадрової політики, а також управлінських дій, якими реалізується відповідна політика;

4) виявлення чинників, що перешкоджали чи сприяли досягненню мети реалізації кадрової політики у відповідній системі;

5) складання стратегії реалізації кадрової політики у системі правосуддя на наступний рік.

*2. Методологія визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя.* У цьому блоці запропонованого нами документу слід уточнити: 1) перелік критеріїв визначення якості; 2) перелік показників відповідності фактичних даних про реалізацію кадрової політики у системі правосуддя «ідеальним» показникам; 3) можливості використання інших засобів встановлення якості реалізації кадрової політики; 4) визначення результатів оцінювання якості реалізації кадрової політики.

Що стосується переліку критеріїв встановлення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя, то, вважаємо, що такими показниками є:

1) наявність у судах суддів (які мають необхідні повноваження) у кількості, яка дозволяє суду ефективно функціонувати;

2) наявність у судах суддів з належними якостями (компетентних, етичних та добросовісних);

3) наявність у судах компетентних, етичних і добросовісних працівників апарату суду в кількості, яка дозволяє належним чином функціонувати суду,

а суддям – ефективно здійснювати свої процесуальні та адміністративні повноваження;

4) відсутність неправомірного тиску на суд і суддів, а наявні випадки такого тиску зумовили оперативну реакцію держави;

5) суди та судді належним чином забезпечені передбаченими законодавством необхідними ресурсами;

6) наявність у населення високого рівня довіри до суду та суддів.

Щодо показників відповідності фактичних даних про реалізацію кадрової політики у системі правосуддя «ідеальним» показникам, то йдеться про конкретизацію зазначених критеріїв. Наприклад, відповідність результатів реалізації кадрової політики у системі правосуддя за критерієм «наявність у судах суддів у кількості, яка дозволяє суду ефективно функціонувати» встановлюється (оцінюється) за такими показниками:

1) фактичне навантаження на суддів у судах відповідає науково-обґрунтованому рівню навантаженості на суддів (у цьому сенсі слід враховувати, складені на підставі проведеного РСУ, ДСА України за підтримки Проекту USAID «Справедливе правосуддя» дослідження з визначення чисельності суддів, необхідної для обробки справ та збалансування навантаження на суддів «Рекомендовані показники середніх витрат часу на розгляд справ та коефіцієнтів складності справ за категоріями»<sup>1</sup>);

---

<sup>1</sup> Щодо визначення коефіцієнтів навантаження на суддів: Рішення РСУ від 09.06.2016 № 46. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr046414-16> (дата звернення: 17.01.2020).

2) наявна кількість суддів у кожному суді відповідає показнику мінімальної граничної чисельності суддів у судах і не перевищує максимальної граничної чисельності суддів у судах;

3) обсяг видатків, визначених у Державному бюджеті України на утримання судів та оплату праці суддів, відповідає потребам системи правосуддя;

4) оперативність і ефективність (раціональність) здійснених повноважними суб'єктами дій щодо усунення перешкод для наповнення судів судьями у належній кількості.

Стосовно ж можливості використання інших засобів встановлення якості реалізації кадрової політики, то у цьому сенсі йдеться, окрім іншого, про врахування під час оцінювання результатів реалізації кадрової політики таких показників:

1) даних соціологічних опитувань населення, в яких прямо чи опосередковано ставиться питання про довіру до суду і суддів, про авторитетність посади судді, судової влади тощо. Поряд із тим, не повинні враховуватись опитування з приводу оцінки вирішення суддею тієї чи іншої справи, адже у такому разі визначення якості реалізації кадрової політики може ґрунтуватись на політично заангажованій, маніпулятивній інформації;

2) даних опитувань суддів (працівників апарату суду) з питань ефективності реалізації кадрової політики у системі правосуддя;

3) даних з відкритих джерел (із соціальних мереж та з різних веб-платформ, ЗМІ) про дисциплінованість суддів. У цьому контексті слід враху-

вати випадки, що отримали значний резонанс у суспільстві, а також дії повноважних суб'єктів щодо їх «вирішення», зокрема: притягнення до відповідальності порушника службової дисципліни, якщо буде доведена винна протиправність судді (адже «ефективність механізму притягнення суддів до дисциплінарної відповідальності впливає на рівень довіри громадськості до здійснення правосуддя та, відповідно, до належної роботи судової системи в цілому»<sup>1</sup>), а також відновлення втраченого авторитету посади судді та судової влади;

4) даних регулярних оцінювань суддів (зокрема, й самооцінювання), а також дані суддівських досьє;

5) альтернативних звітів громадських організацій про стан забезпечення незалежності суддів в Україні, про ефективність функціонування судової влади тощо.

Щодо визначення результатів оцінювання якості реалізації кадрової політики у системі правосуддя, то з цього приводу слід зауважити, що встановлення відповідності фактичних даних «ідеальним» показникам (критеріям) повинно здійснюватися проректорами НШСУ, керівником секретаріату ВККСУ, завідувачем сектору ВККСУ планування та організаційної роботи секретаріату Комісії, начальником відділу ВККСУ з питань проведення перевірок, керівником секретаріату ВРП, начальником управління ВРП з питань забезпечення неза-

---

<sup>1</sup> Андрейчук Т. В. Дисциплінарна відповідальність як гарантія реалізації трудових прав та обов'язків суддями. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2013. № 28. С. 59.



лежності суддів та авторитету правосуддя, начальником управління ВРП стратегічного планування та аналізу забезпечення діяльності системи правосуддя, головою комітету РСУ з питань забезпечення незалежності суддів, головою комітету РСУ з питань організаційно-кадрової роботи судів, органів суддівського самоврядування, головою комітету РСУ з питань матеріально-побутового і фінансового забезпечення судів і суддів, головою комітету РСУ з питань дотримання етичних норм, запобігання корупції і врегулювання конфлікту інтересів. Проведення відповідних розрахунків повинно забезпечуватись НШСУ.

З нашої точки зору, встановлені показники відповідності стану реалізації кадрової політики у системі правосуддя відповідним критеріям повинні щоразу досліджуватись, з одного боку, окремо один від одного, а, з іншого – у своїй сукупності. Крім того, статистичні дані не мають бути визначальними (їх слід узгоджувати з відповідними якісними показниками), адже це може призвести до того, що подальше здійснення кадрової політики набуде рис формування «гарної статистики», досягнення у практичній дійсності того, що не завжди сприятиме досягненню мети та завдань кадрової політики у досліджуваній системі.

3. *Порядок проведення процедури визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя.* Відповідно до запропонованого документу процедура визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя має проводитись щороку з 1 лютого по 1 березня. Це означає,

що до дати початку процедури визначення якості реалізації кадрової політики повинні бути здійснені всі адміністративні процедури, що сприяють формуванню відповідних звітів, на підставі яких здійснюється оцінювання якості.

Крім того, в запропонованому документі необхідно закріпити можливість здійснення проміжних оцінок, які мають проводитись у разі: 1) планування, розробки та впровадження нових правил реалізації кадрових процедур, коли це відбувається до завершення звітного періоду; 2) наявності в практичній дійсності певних перешкод для належної реалізації кадрової політики у системі правосуддя (наприклад, блокування функціонування окремих суб'єктів суддівської публічної адміністрації, зокрема, ВККСУ, що має місце сьогодні) тощо.

Отже, резюмуючи зазначене, вважаємо за доцільне констатувати відсутність комплексних адміністративно-правових процедур визначення якості реалізації кадрової політики у системі правосуддя України. Наслідком цього є те, що здійснення адміністративно-правового забезпечення не може належним чином (з урахуванням тієї чи іншої інституційної чи ресурсної проблеми, а також у взаємозв'язку виявленої проблеми із іншими проблемами) вдосконалюватись, відповідати нагальним та можливим потребам реалізації кадрової політики у досліджуваній системі. З огляду на такий стан справ, а також, приймаючи до уваги соціально-правову значимість оцінювання управлінських дій і процесів, враховуючи той факт, що сьогодні в практичній дійсності здійснюється сукупність ад-

міністративно-правових процедур, які так чи інакше стосуються оцінювання результатів реалізації кадрової політики чи можуть своїми результатами бути інформаційним (ресурсним) підґрунтям для визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя, не викликає сумнівів у нагальній необхідності створення та затвердження спеціального стандарту оцінювання якості реалізації такої політики. Модель такого стандарту має бути закріплено у нормативному акті – «Порядок та методологія визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя», що орієнтовано буде складатись із таких розділів: 1) загальні положення; 2) методологія визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя 3) порядок проведення процедури визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя. Вказане доцільно конкретизувати та затвердити у процесі поточної судово-правової реформи, сприяючи тим самим подальшому розвитку механізму адміністративно-правового забезпечення реалізації кадрової політики у системі правосуддя України.

### **3.2. Розвиток адміністративного законодавства в частині вдосконалення формування та реалізації кадрової політики в системі правосуддя**

Належне функціонування держави здійснюється у рамках загальних і спеціальних процесуальних форм діяльності, серед яких є долучення до про-

цесу формування права і законодавства<sup>1</sup>. При цьому, як відомо, право у сучасній правовій та демократичній державі створюється та існує задля «забезпечення оптимального рівня соціальних відносин і сприятливої для суспільства форми їх змін»<sup>2</sup>. З огляду на це, будь-яка правова держава, що сьогодні існує у межах парадигми людиноцентризму, «повинна розробляти й створювати правові норми для людини і заради людини, а саме такі норми, що забезпечуватимуть безпеку людини, й відповідатимуть вимогам часу, а також зумовлюватимуть середовище, в якому можливе нормальне функціонування людини за усталеними стандартами гідного життя»<sup>3</sup>. В нашій державі такі завдання узгоджуються з людиноцентристською парадигмою розвитку всієї правової системи, що, як вже нами зазначалось, безпосередньо стосується й поточного процесу трансформації вітчизняної доктрини адміністративного права, а також національного адміністративного законодавства.

---

<sup>1</sup> Starilov Yu. N. Administrative Procedures in the System of Administrative Law: Contents, Legal Meaning, and Formation of Legislation. *Administrative Law Reform in Uzbekistan: Experiences and Problems from the Legal Viewpoint: Collection of Seminar Papers*. Tashkent: Tashkent State Institute of Law, 2008. P. 602.

<sup>2</sup> Осипова Н. П. Соціальна ефективність права: онтологічні проблеми. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2005. Вип. 9. С. 63.

<sup>3</sup> Гладкий В. В. Отдельные вопросы правотворческой деятельности Национальной полиции Украины. *Zakon.ru*. 2016. № 1. С. 1. doi: 10.5281/zenodo.439726

Відповідні процеси трансформації законодавства дотепер відбуваються й у більшості пострадянських держав, що задекларували своє бажання стати правовими державами<sup>1</sup>, а точніше – у державах, які перебудовують адміністративне законодавство, сформоване на ідеї державного управління, на законодавство, що ґрунтується на європейській концепції публічного адміністрування. У цьому контексті зміна законодавства є виправданою цивілізаційною вимогою. Правильність такої висновку підтверджує сутність феномена «зміна законодавства». Ученими зазначається, що законодавство постійно змінюється і це є цілком закономірним процесом, «адже в світі за участю людини чи незалежно від її волі змінюється все та повсякчас». При цьому, під «зміною законодавства» пропонується розуміти «вияв правового регулювання, що сутнісним чином полягає у тому, що компетентним суб'єктом нормотворення у передбаченому законодавством порядку здійснюється комплекс нормотворчих дій, якими чинне законодавство доповнюється новою нормою або діюча норма законодавства скасовується, зазнає змін. Тобто, зміна законодавства – це його закономірна властивість, яка виявляється у реальному перетворенні правил поведінки, що відображається на соціальному житті людини та, таким чином, має особливе соціально-

---

<sup>1</sup> Starilov Ju. N. Das aktuelle russische Verwaltungsrecht: Probleme der Reform und der Errichtung eines neuen Systems. *Osteuroparecht*. 2003. Н. 5. S. 397.

правове значення, а, відтак, потребує належного здійснення»<sup>1</sup>.

Звичайно, що в сучасних реаліях існуючі недоліки у функціонуванні системи правосуддя викликають обурення у населення та призводять до постійної зміни законодавства про судоустрій і статус суддів. Учена Н. В. Нестор, наприклад, зазначає, що «сфера судоустрою, правосуддя, судочинства викликала та викликає чи не найбільше нарікань з боку суспільства та представників виконавчої, законодавчої влади, відтак цілком закономірно є постійним об'єктом реформ та змін, пошуку оптимального формату функціонування та виконання своєї ролі в державі та соціумі»<sup>2</sup>. Попри це, неможливо вести мову про ефективне функціонування будь-чого, коли постійно змінюватимуться правила такого функціонування. Безпосередньо вказане стосується й суду, який повинен бути незалежним і самостійним, а професійна (процесуальна та адміністративна) діяльність суддів характеризується «високою соціальною значущістю, стресогенністю, значними нервово-психічними та інтелектуальними навантаженнями, підвищеною індивідуальною відповідальністю (респонсібілітивністю), багатопла-

---

<sup>1</sup> Гладкий В. В. Мінливість і занепад законодавства: постановка питання. *Актуальні проблеми реформування сучасного законодавства: матеріали III Міжнар. наук. конф. (Харків, 14–15 верес. 2018 р.)*. Херсон: Гельветика, 2018. С. 6.

<sup>2</sup> Нестор Н. В. Адміністративно-правові засади здійснення контролю за діяльністю судів (суддів) в Україні: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07. Суми, 2019. С. 419.

новим й евристичним змістом розв'язуваних судових завдань, варіативністю та нестандартністю ситуацій в умовах дефіциту часу (також у зв'язку із надмірним навантаженням на суддів та дефіциту суддів, котрий почав спостерігатись з 2014 року), вираженою організаторською спрямованістю зі значною кількістю комунікативних контактів»<sup>1</sup>. Однак, зробимо наступне застереження: окреслені фактори не вказують на те, що система правосуддя та кадрова політика у такій системі не повинні за жодних обставин змінюватись; ці фактори вказують лише на те, що відповідні зміни мають бути належним чином обґрунтованими, нести в собі соціальну користь, оптимізацію адміністративно-правових процесів у системі правосуддя, сприяти незалежності суду і суддів тощо.

У контексті викладеного зазначимо, що в нашій державі з вересня 2019 року активно розпочалась чергова трансформація адміністративного законодавства у зв'язку із початком комплексних інституційних та концептуальних перетворень у публічному адмініструванні для ефективного здійснення державної політики. З цього приводу український науковець П. О. Кюмірчий справедливо зауважує, що численні реформи, які отримали назву «перезавантаження влади» (державної служби загалом, а

---

<sup>1</sup> Пузанова В. В. Забезпечення психічного здоров'я суддів з метою поліпшення якості здійснення правосуддя. *Правові засади організації та здійснення публічної влади: зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 23–30 квіт. 2018 р.)*. Хмельницький: ХУУП, 2018. С. 95.

також органів прокуратури, Державного бюро розслідувань, судових органів) «відновили процеси призупинених фундаментальних перетворень у системі цілей та цінностей суспільного розвитку, що закономірним чином призвело й до відповідних нових фундаментальних змін у структурі та характері загроз означеному розвитку»<sup>1</sup>. Вказане безпосередньо вплинуло на процес реалізації кадрової політики у системі правосуддя, адже відповідні реформи відображаються на стані незалежності суду і суддів, а відтак, не можуть мати у правовій державі характер т. зв. «експерименту». Окрім цього, як вже нами було встановлено у попередньому параграфі, судово-правова реформа завжди повинна ґрунтуватись на результатах здійснених (після завершення звітнього періоду) процедур визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя (або ж протягом цього періоду на підставі проміжної оцінки результатів реалізації політики).

Ігнорування таких важливих обставин призводитиме до наступних наслідків: 1) не будуть належним чином вирішуватись існуючі проблеми реалізації такої політики; 2) виникатимуть нові проблеми чи загострюватимуться існуючі проблеми реалізації розглядуваної політики. Отже, за такого підходу, щоразу після завершення судово-правових реформ виникатиме потреба у нових

---

<sup>1</sup> Комірчий П. О. Організаційно-правова структура кадрового забезпечення публічної служби в правоохоронній сфері. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 1. С. 111. doi: 10.32849/2663-5313/2020.1.20



реформах, які сукупно не сприятимуть належному функціонуванню судової системи<sup>1</sup>. Попри це, судово-правовій реформі, що фрагментарно розпочалась наприкінці 2019 року й продовжується донині, не передувало розроблення та затвердження «порядку та методології визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя». Ця проблема, на нашу думку, є однією з найсуттєвіших, що потребує нагального вирішення.

Також в окресленому контексті вбачається неприпустимість ігнорування наукової думки про кадрову політику у системі правосуддя та її реалізацію. Суб'єкти, які формують правила реалізації кадрової політики у системі правосуддя, обов'язково мають враховувати актуальні наукові позиції юристів-адміністративістів, що практично реалізує принцип наукової обґрунтованості управлінських дій, про важливість якого ми вже згадували в перших параграфах цього навчального посібника.

Разом із тим, слід звернути увагу на те, що в сучасній науковій літературі ученими висловлюються ті чи інші пропозиції щодо оптимізації реалізації різних аспектів кадрової політики у системі правосуддя. Наприклад, українська учена Н. В. Нестор звертає увагу на новацію в реалізації кадрової політики у межах добору персонального складу новостворених державних органів, а саме –

---

<sup>1</sup> Торчинюк В. Г. Пути совершенствования административного законодательства в части оптимизации осуществления кадровой политики в системе правосудия. *Право и политика*. 2019. № 1. С. 144. (Кыргызская Республика).

«запровадження правила обов'язковості психофізіологічного дослідження із застосуванням поліграфа при прийому на роботу, а також періодично під час виконання службових обов'язків». Учена вважає, що «подібна процедура може бути застосована і при доборі суддів, при цьому відмова від його проведення повинна зумовлювати припинення участі в конкурсі кандидата»<sup>1</sup>. Науковець пропонує в Законі України «Про судоустрій і статус суддів» доповнити ч. 1 ст. 71 п. 14 таким змістом: «письмову заяву про надання добровільної згоди на проведення психофізіологічного дослідження із застосуванням поліграфу», а також доповнити зазначений Закон ст. 78-1 «Проведення психофізіологічного дослідження із застосуванням поліграфа»<sup>2</sup>. Поряд із цим, узагальнивши викладену інноваційну пропозицію ученої Н. В. Нестор, слід мати на увазі, що на думку більшості провідних науковців, використання поліграфа або взагалі не має наукової основи<sup>3</sup>, або ж застосування поліграфів ще є передчасними й на сьогодні їх використання

---

<sup>1</sup> Нестор Н. В. Адміністративно-правові засади здійснення контролю за діяльністю судів (суддів) в Україні: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07. Суми, 2019. С. 428.

<sup>2</sup> Там само, с. 429.

<sup>3</sup> Honts C. R., Raskin D. C., Kircher J. C. Mental and physical countermeasures reduce the accuracy of polygraph tests. *Journal of Applied Psychology*. 1994. Vol. 79. P. 252–259. doi: 10.1037/0021-9010.79.2.252; Iacono W. G., Lykken D. T. The validity of the lie detector: Two surveys of scientific opinion. *Journal of Applied Psychology*. 1997. Vol. 82 (3). P. 426–433. doi: 10.1037/0021-9010.82.3.426

не повинно призводити до юридичних наслідків<sup>1</sup>. Найбільш делікатними ці обставини виявляються саме у процесі реалізації кадрової політики у системі правосуддя, адже використання поліграфа при доборі суддів, за умови, що використання відповідної методики не є однозначно науково безспірним, може створити загрозу для ідеї самостійності суду та призводити до обмеження права на доступ до посади судді, яке може бути обмежене внаслідок помилкового застосування чи функціонування поліграфа. У державі, яка розвивається у рамках парадигми людиноцентризму, на нашу думку, сумніви повинні тлумачитись на користь людини й в окреслених випадках (якщо є сумніви щодо добросовісності кандидата на посаду судді, засновані на результатах поліграфа, ці сумніви не повинні ставати юридичною підставою для припинення участі кандидата на посаду судді в конкурсі на посаду судді), а, відтак, застосування поліграфа у кадрових процедурах не сприятиме досягненню мети кадрової політики у системі правосуддя та меті й завданням реалізації цієї політики.

Окремим питанням розвитку адміністративного законодавства у частині удосконалення формування та реалізації кадрової політики в системі право-

---

<sup>1</sup> Fiedler K., Schmid J., Stahl T. What Is the Current Truth About Polygraph Lie Detection? *Basic and Applied Social Psychology*. 2002. Vol. 24 (4). P. 313–324. doi: 10.1207/S15324834BASP2404\_6; Wolpe P. R., Foster K. R., Langleben D. D. Emerging Neurotechnologies for Lie-Detection: Promises and Perils. *The American Journal of Bioethics*. 2005. Vol. 5 (2). P. 39–49. doi: 10.1080/15265160590923367

суддя є проблема європеїзації адміністративного законодавства, що узгоджується з євроінтеграційним прагненням держави, однак не завжди пов'язується з потребами виваженої зміни законодавства. Некритичне запозичення зарубіжного досвіду за останні декілька років піддавалось обґрунтованій критиці низки українських науковців, зокрема, київської юридичної школи. Наприклад, провідний український науковець А. Ю. Коротких вказує на те, що на рівні ЄС до сьогодні не існує загального підходу до належного регулювання публічного адміністрування. Крім того, поряд із відсутністю спільного розуміння «публічного адміністрування» (хоча ця концепція виникла в ЄС), серед держав-членів Євросоюзу відсутнє загальне розуміння важливих адміністративно-правових категорій, серед яких, зокрема: «державна служба», «публічна служба», «цивільна служба»<sup>1</sup>. У свою чергу вітчизняні науковці Е. В. Бабенко та М. В. Панченко справедливо вказують на те, що запозичення європейського досвіду Україною з низки питань є неможливим, оскільки на рівні ЄС відповідні питання або не врегульовуються, або врегульовуються, передбачаючи нижчі гарантії для людини (у такому разі наноситься шкода ідеї встановленого рівня правової та соціальної держави, виробленій Україною), або ж передбачаються певні нормативні моделі, які не можуть апробовані належним чином в нашій державі, не шкодячи національній без-

---

<sup>1</sup> Коротких А. Ю. Проблеми юридичної відповідальності державних службовців за трудовим законодавством України: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2019. С. 292–293.

пеці, існуючому балансу гілок влади тощо<sup>1</sup>. На ці обставини також звертає увагу й провідний український юрист-адміністративіст П. О. Комірчий, наголошуючи на тому, що запозичення зарубіжного досвіду адміністративно-правового регулювання органів публічної служби та їх правового статусу, особливостей діяльності публічних службовців не повинно здійснюватися автоматичним чином. Більш того, правознавець припускає, що з огляду на високий рівень корупції в публічній службі України, а також на «той факт, що окремі території нашої держави не знаходяться під фактичним управлінням центральних органів виконавчої влади України», автоматичне запозичення досвіду держав-членів ЄС в регулюванні діяльності публічних службовців «може у тій чи іншій мірі загрожувати національній безпеці нашої держави»<sup>2</sup>. Через зазначене «необхідно орієнтуватись не лише на показники ефективності цього регулювання та на наявну інформацію про ефективність діяльності публічної служби у відповідній сфері зарубіжних держав», але також враховувати наступні обставини: 1) розбіжності усталених систем органів публічної служби у відповідній сфері України та від-

---

<sup>1</sup> Бабенко Е. В. Доктрина захисту трудових прав працівників при припиненні трудових правовідносин: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2019. С. 333–334; Панченко М. В. Правовий механізм забезпечення гідної праці державних службовців України: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2019. С. 338–341.

<sup>2</sup> Комірчий П. О. Особливі питання удосконалення адміністративного законодавства, яке регламентує публічну службу в правоохоронній сфері України. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 2 (23), Т. 3. С. 174.

повідної зарубіжної держави, «зокрема розбіжності, обумовлені культурним аспектом (зокрема, юридичним культурним аспектом), історичним контекстом, розбіжності сучасних умов існування держав»; 2) «дійсну необхідність здійснення запозичення в контексті змісту всього “пакету” запозичення, а також готовність нашої правової системи та суспільства до впровадження запозиченого досвіду в повному обсязі»; 3) «обсяг фінансових витрат на впровадження запозиченого досвіду та подальшу реалізацію цього досвіду»<sup>1</sup>.

Також у контексті питання, що нами досліджується, слід також мати на увазі й проблематичність існуючого концептуального підходу держави до формування, реалізації та забезпечення кадрової політики у системі правосуддя. Справа у тому, що метою адміністративно-правового регулювання, як справедливо зазначає український науковець О. М. Сибіга, є «вдосконалення форм і методів управлінської діяльності, встановлення і регламентація публічно-сервісних взаємовідносин в інформаційній сфері, а також дотримання, охорона, захист прав, свобод та інтересів у сфері доступу до публічної інформації»<sup>2</sup>. Однак, у нашій державі (особливо в системі правосуддя) формування адміністративно-

---

<sup>1</sup> Комірчий П. О. Особливі питання удосконалення адміністративного законодавства, яке регламентує публічну службу в правоохоронній сфері України. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 2 (23), Т. 3. С. 173–174.

<sup>2</sup> Сибіга О. М. Адміністративно-правове забезпечення та судовий захист права особи на доступ до публічної інформації: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07. Запоріжжя, 2019. С. 143.

правового регулювання відбувається досить часто на підставі політичних мотивів, імітації реформ тощо. На цю обставину звертає увагу українська учена Н. В. Нестор, цілком справедливо констатуючи, що «сутнісною проблемою багатьох реформ в Україні є намагання змінювати форму, а не зміст; імітувати процес змін, а не ставити мету досягнення конкретного досяжного результату. Спроби створення нових, ліквідації (реорганізації) існуючих органів часто підміняють собою бажання влади законсервувати поточний стан справ, уникнути необхідних перетворень в організації роботи, насамперед чіткому виконанні законів, усуненні політичних та комерційних факторів впливу на її здійснення». З огляду на це, подібні інституційні перетворення, на її думку, проводити наразі не доцільно, адже «поточна система таких органів потенціал свій ще не вичерпала»<sup>1</sup>. Погоджуючись з вказаним, варто зауважити, що організаційна структура суб'єктів реалізації кадрової політики може змінюватись у напрямі свого вдосконалення. При цьому слід наголосити на тому, що відповідна система суб'єктів є умовною й не має свого практичного вияву у вигляді окремого координаційного органу, який ми пропонували створити (на базі НШСУ) у попередньому параграфі, задля уможливлення комплексного визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя, а та-

---

<sup>1</sup> Нестор Н. В. Адміністративно-правові засади здійснення контролю за діяльністю судів (суддів) в Україні: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07. Суми, 2019. С. 428.

кож практичній об'єктивації процесів формування, реалізації та забезпечення кадрової політики.

Враховуючи зазначені проблеми адміністративного законодавства України у частині удосконалення формування та реалізації кадрової політики в системі правосуддя, вважаємо за можливе викласти у цьому параграфі окремі пропозиції щодо вдосконалення адміністративного законодавства в досліджуваному напрямі.

Насамперед акцентуємо на необхідності доповнення чинного Закону України «Про судоустрій і статус суддів» розділом III-1 «Основні засади кадрової політики у системі правосуддя», яким будуть закріплюватись основні вихідні ідеї щодо належного формування, здійснення та забезпечення (зокрема, оцінювання) кадрової політики у цій системі. У межах цього розділу доцільно закріпити наступні норми:

1. *Стаття 68-1 «Кадрова політика у системі правосуддя».* У цій нормі Закону слід окреслити загальну сутність відповідної політики, а саме:

*«1. Кадровою політикою у системі правосуддя є сукупність передбачених у законодавстві принципів, засад, заходів діяльності, що спрямовані на приведення фактичного рівня якості та кількості людських ресурсів системи правосуддя у відповідність із об'єктивними кадровими потребами системи правосуддя, та упорядковують взаємовідносини кадрів системи правосуддя з судовою владою та державою.*

2. *Основними завданнями кадрової політики у системі правосуддя є:*



1) своєчасне забезпечення системи правосуддя достатньою кількістю суддів, що відповідають комплексу якісних вимог, закріплених у законодавстві;

2) створення службових умов для ефективного виконання суддями адміністративних завдань і завдань щодо відправлення правосуддя;

3) ефективне використання суддів у потребах системи правосуддя та суду, в якому суддя обіймає посаду судді».

2. Стаття 68-2 «Реалізація кадрової політики у системі правосуддя», яку доцільно викласти у такому вигляді:

«1. Реалізація кадрової політики у системі правосуддя здійснюється повноважними суб'єктами у межах їх компетенції для досягнення мети і завдань кадрової політики у системі правосуддя. Реалізація кадрової політики у системі правосуддя повинна здійснюватися у межах поточних планів заходів з реалізації Стратегії реалізації кадрової політики у системі правосуддя, які затверджуються Радою суддів України спільно з Вищою радою правосуддя до 1 травня.

Стратегія реалізації кадрової політики у системі правосуддя затверджується Радою суддів України спільно з Вищою радою правосуддя, діє протягом п'яти років, щорічно до 1 квітня (рідше за потреби) корегується на підставі оцінки якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя за звітний період.

2. До реалізації кадрової політики у системі правосуддя залучаються громадські організації та

науковці, експерти з метою забезпечення демократичного контролю за реалізацією такої політики та її наукової, практичної обґрунтованості».

3. Стаття 68-3 «Взаємодія суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя», яка повинна бути написана наступним чином:

«1. *Взаємодія суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя є управлінською діяльністю, що виявляється у співпраці, взаємній підтримці та взаємодопомозі суб'єктів реалізації кадрової політики, здійснюваною їх спільними зусиллями, будучи спрямованою на створення належних умов для використання додаткових можливостей реалізації спільних цілей, що призводить до максимально ефективної реалізації кадрової політики у системі правосуддя.*

2. *Взаємодія суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя може відбуватись між суб'єктами системи правосуддя, між суб'єктами системи правосуддя та суб'єктами, що не належать до цієї системи, а також між суб'єктами системи правосуддя та громадськістю.*

*Порядок взаємодії суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя визначається та затверджується Радою суддів України спільно з Вищою радою правосуддя».*

4. Стаття 68-4 «Процедури визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя», яку доцільно викласти у такому вигляді:

«1. *Оцінювання якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя є обов'язковим етапом здійснення кадрової політики у такій системі.*

2. *Порядок та методологія визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя визначається та затверджується Вищою радою правосуддя за рекомендацією Ради суддів України*.

На наш погляд, окрему увагу також слід звернути увагу на те, що органи суддівського самоврядування, відіграючи значну роль у реалізації кадрової політики в системі правосуддя, як нами попередньо вже було з'ясовано в цьому посібнику, не мають необхідного впливу на формування такої кадрової політики. Погодимось із тим, що вирішення цієї проблеми лежить у площині надання РСУ права законодавчої ініціативи<sup>1</sup>. У цьому контексті слід нагадати, що відповідно до ч. 1 ст. 93 Конституції України «право законодавчої ініціативи у Верховній Раді України належить Президентові України, народним депутатам України та Кабінету Міністрів України»<sup>2</sup>. За таких обставин судова влада (на відміну від законодавчої та виконавчої) позбавлена можливості належним чином впливати на процес формування кадрової політики у системі правосуддя, а рекомендації РСУ щодо цього процесу здебільшого ігноруються законодавцем та іншими суб'єктами законодавчої ініціати-

---

<sup>1</sup> Hladky V. The Perspective of Improving the Status of the Council of Judges of Ukraine. 1 *Europäischen Wissenschaftskongress: der Samml. wissensch. arbeit.* (Bern, 14–17 Mai 2020). Bern: LoS, 2020. В. 3-1. С. 6.

<sup>2</sup> Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141 (у ред. від 01.01.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-вр> (дата звернення: 12.02.2020).

ви, що нівелює відповідну роль суддівського самоврядування та становить загрозу для незалежності суду і суддів.

Означена проблема, на нашу думку, потребує нагального вирішення, а тому пропонуємо наступне:

1. Викласти ч. 1 ст. 93 Конституції України у такій редакції:

*«Право законодавчої ініціативи у Верховній Раді України належить Президентові України, народним депутатам України, Кабінету Міністрів України та Раді суддів України».*

2. Викласти ч. 1 ст. 133 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» у такій редакції:

*«Рада суддів України є вищим органом суддівського самоврядування та діє як виконавчий орган з'їзду суддів України, що має право законодавчої ініціативи з питань забезпечення незалежності суду і суддів, формування, реалізації та забезпечення кадрової політики у системі правосуддя».*

Окресливши основні пропозиції щодо розвитку чинного законодавства у частині реалізації кадрової політики у системі правосуддя, слід також конкретизувати відповідні пропозиції щодо розвитку законодавства у частині підзаконних актів, переважно ті, що вже нами опосередковано згадувались у викладених вище пропозиціях. Вказане стосується наступних документів:

1. *Стратегія реалізації кадрової політики у системі правосуддя на період до 2025 року* (далі – Стратегія до 2025 року). Цей документ, як вже зазначалось у запропонованому нами абз. 2 ч. 1

ст. 68-2 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» затверджується на п'ять років РСУ спільно з ВРП, а також щорічно до 1 квітня корегується на підставі оцінки якості реалізації кадрової політики, або ж рідше, якщо в цьому є потреба. Такими потребами може бути, серед іншого незаплановане (на час складання Стратегії до 2025 року чи на момент попереднього внесення корегування до Стратегії до 2025 року) здійснення судово-правової реформи (як зазначалось, відповідні перетворення законодавства про судоустрій і статус суддів, інституційні перетворення є вже звичайним явищем для України, що має свої позитивні та негативні наслідки), поточне виявлення практичних проблем Стратегії до 2025 року (невідповідність прогнозованого ефекту фактичному результату впровадження тих чи інших стратегічних дій).

У рішенні про затвердження Стратегії до 2025 року необхідно покласти обов'язок на РСУ та ВРП щороку спільно розробляти (разом з науковою спільнотою та громадськістю, а також разом із іншими зацікавленими суб'єктами суддівської публічної адміністрації, зокрема ВККСУ, НШСУ, ДСА України, зборами суддів, які виявили бажання у відповідному, надіславши конкретні пропозиції, зауваження) плани заходів з реалізації Стратегії до 2025 року.

Що ж стосується структури Стратегії до 2025 року, то вона має складатись з наступних блоків (частин):

1) «Загальна частина», в якій окреслюється соціально-правова значимість судової влади, особ-

ливості функціонування самостійної системи правосуддя, важливість належної реалізації кадрової політики у системі правосуддя для розбудови України в якості справді правової держави, що матиме у такому разі можливість досягнути євроінтеграційних успіхів.

У цій частині Стратегії до 2025 року повинна висвітлюватись нова концепція кадрової політики у системі правосуддя, що враховує переглянуту ученими концепцію кадрової політики загалом (тобто, доктрини, сформованої за часів існування колишнього СРСР) та особливості управління кадрами за сучасних умов існування правової держави. Наприклад, українські учені В. А. Хондока та В. М. Марченко наголошують, що за сучасних умов кадрова політика передбачає насамперед «підходити до роботи з кадрами, розглядаючи її в нерозривному зв'язку із сутністю проблем, що вирішуються на цьому етапі, підбираючи кадри відповідно до нових завдань. Особлива увага приділяється використанню людського фактора, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального та кадрового потенціалу, покращенню підготовки і використання спеціалістів»<sup>1</sup>;

2) *«Стан і основні проблеми реалізації кадрової політики в системі правосуддя»*. У цій частині документа подається об'єктивна характеристика поточного стану формування, здійснення та адміні-

---

<sup>1</sup> Хондока В. А., Марченко В. М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 768.

стративно-правового забезпечення кадрової політики у відповідній системі. Додатково конкретизуються актуальні проблеми реалізації відповідної політики (наприклад, неналежно сформована та врегульована модель взаємодії суб'єктів реалізації кадрової політики у системі правосуддя, неврегульованість моделі участі громадськості у формуванні та реалізації такої кадрової політики тощо). Окреслення у документі відповідної ситуації (стану та проблем) щороку корегується з огляду на успіхи та невдачі реалізації Стратегії до 2025 року;

3) *«Мета, завдання і принципи Стратегії»*. У цій частині в якості мети, завдань і принципів зазначаються відповідні юридичні конструкції, з урахуванням того, що нами були встановлено та систематизовано у межах розділу 1 цього посібника;

4) *«Сфера поширення Стратегії»*, в якій вказується, що відповідний документ поширює свою дію на правові відносини, що виникають у процесі формування, реалізації та забезпечення кадрової політики у системі правосуддя;

5) *«Реалізація Стратегії»*. У цій частині документу зазначається, що його реалізація забезпечуватиметься спільними зусиллями та тісною співпрацею суб'єктів суддівської публічної адміністрації, органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, засобів масової інформації, міжнародних організацій. При цьому в Стратегії до 2025 року слід зробити особливий наголос на тому, що залучення до реалізації цього документу суб'єктів, які діють поза межами системи правосуддя (щонай-

перше, це стосується інститутів громадянського суспільства та міжнародних організацій), не повинно створювати перешкоди для належного досягнення мети кадрової політики у системі правосуддя. Відтак, діяльність названих суб'єктів, яка перешкоджає реалізації Стратегії до 2025 року, повинна оперативним чином переглядатись, а такі проблеми – своєчасно усуватись (незалежно від того, чи залучені кошти таких суб'єктів до реалізації відповідного документа);

6) *«Джерела фінансування»*. У цій частині Стратегії до 2025 року слід закріпити правило, відповідно до якого реалізація цього документа повинна здійснюватися за рахунок і в межах бюджетних призначень, передбачених центральним органам виконавчої влади, іншим державним органам на відповідний рік, інших джерел, не заборонених законодавством. Крім того, для належної реалізації Стратегії до 2025 року також можуть бути залучені фінансові можливості вітчизняних і міжнародних бізнесових організацій, фондів, громадських організацій тощо, у тому разі, коли це не призводить до конфлікту інтересів й не може розглядатись в якості інструменту, що перешкоджає незалежності суду та суддів;

7) *«Контроль та моніторинг реалізації Стратегії»*. У цій частині документу необхідно зазначити, що контроль за реалізацією Стратегії до 2025 року у межах інституційного рівня виконує РСУ, НШСУ та ВРП (у подальшому координаційний орган, який здійснює оцінювання результатів реалізації кадрової політики у системі правосуддя),



а в межах демократичного контролю – інститути громадянського суспільства (проведення системних соціологічних досліджень, які мають відбуватися протягом усього часу реалізації запропонованого документа). При цьому моніторинг реалізації Стратегії до 2025 року здійснюють суб'єкти суддівської публічної адміністрації у тісній співпраці з представниками інститутів громадянського суспільства (ця співпраця має бути належним чином урегульованою РСУ);

8) *«Очікувані результати»*. На нашу думку, очікуваним результатом реалізації Стратегії до 2025 року є такі: а) подолання кадрової кризи у системі правосуддя та наповнення судів суддями належної кількості та якості (компетентних, етичних, добросовісних); б) створення належних умов роботи для суддів та апарату суддів; в) удосконалення правового регулювання взаємодії і співпраці суб'єктів реалізації кадрової політики у розглядуваній системі; г) врегулювання адміністративно-правових процедур визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя; г) забезпечення свідомої підтримки широкими верствами населення України процесів забезпечення незалежності та самостійності суду і суддів, зокрема, шляхом належної реалізації кадрової політики у системі правосуддя тощо.

2. *План заходів з реалізації Стратегії реалізація кадрової політики у системі правосуддя* (далі – План з реалізації Стратегії до 2025 року). Цей документ, як вже нами зазначалось у пропонуваному нами абз. 1 ч. 1 ст. 68-2 Закону України

«Про судоустрій і статус суддів» щорічно (до 1 травня) затверджується РСУ спільно з ВРП. Запропонований План з реалізації Стратегії до 2025 року повинен складатись з таблиці, в якій містяться наступні чотири колонки:

1) «найменування завдання». У цій частині документу перераховуються усі завдання, зазначені у Стратегії до 2025 року, що об'єктивно можуть бути належним чином здійснені протягом відповідного року, на який прийнято План;

2) «найменування заходу». У цій частині викладаються заплановані заходи, які будуть здійснюватися для виконання завдань протягом року, на який прийнято План;

3) «відповідальні за виконання». Певна річ, завдання та заходи повинні виконуватись конкретними суб'єктами, а відтак, у запропонованому документі доцільно окреслити перелік суб'єктів, яких можна вважати юридично відповідальними за результати реалізації та/або забезпечення виконання окреслених завдань;

4) «строк виконання». У цій частині Плану з реалізації Стратегії до 2025 року встановлюються чіткі строки, протягом яких відповідальні суб'єкти повинні виконати окреслені завдання шляхом реалізації визначених заходів.

Отже, все викладене засвідчує, що на сьогодні активно відновились (розпочаті у 2015 році) процеси з удосконалення адміністративного законодавства України, «перезавантаження» інституційної структури публічного адміністрування, зокрема, й у частині системи правосуддя. Попри це,

відповідне поліпшення національного адміністративного законодавства загалом та у частині удосконалення формування та реалізації кадрової політики в системі правосуддя зокрема, не є комплексним вирішенням нагальних проблем реалізації кадрової політики у зазначеній системі. Крім того, в окремих випадках поточна судово-правова реформа загострює невирішені адміністративно-правові питання реалізації кадрової політики в системі правосуддя чи є неспроможною своєчасно вирішити такі питання, не вирішивши кадрової та інституційної (зокрема, щодо ВККСУ) кризи, що склалась у системі правосуддя.

### *Контрольні запитання*

1. Як впроваджується концепція людиноцентризму в адміністративному праві?
2. Чи існує нормативно визначена адміністративно-правова процедура визначення якості реалізації кадрової політики у системі правосуддя?
3. Визначте об'єкт оцінювання якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя.
4. Що розуміють під критеріями оцінювання якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя?
5. Який нормативний акт вирішив би проблему відсутності алгоритму оцінювання реалізації кадрової політики в системі правосуддя?
6. Що таке публічне адміністрування?

7. Охарактеризуйте проблеми щодо автоматичного запозичення Україною європейського досвіду адміністративно-правового регулювання органів публічної служби.

8. Чи потрібно враховувати актуальну наукову думку про кадрову політику у системі правосуддя та її реалізацію? Поясніть свою позицію.

9. Назвіть існуючі проблеми кадрової політики в системі правосуддя.

10. Які пропозиції щодо вдосконалення адміністративного законодавства у частині удосконалення формування та реалізації кадрової політики в системі правосуддя?

## Висновки

Запропонований авторським колективом у змісті матеріал дав змогу комплексно вирішити наукове завдання, яке полягало у визначенні адміністративно-правових засад реалізації кадрової політики в системі правосуддя України з урахуванням попередньої та поточної судово-правових реформ. За результатами проведеного дослідження сформульовано науково обґрунтовані теоретичні положення, а також розроблено низку актуальних пропозицій і рекомендацій, спрямованих на вдосконалення адміністративно-правового регулювання формування та реалізації кадрової політики в системі правосуддя. Основними з них є такі:

1. Кадрова політика в системі правосуддя – це сукупність, з одного боку, соціально-правових, організаційно-економічних і культурних заходів, а з іншого – юридичних стандартів (правил, принципів і засад) діяльності суб'єктів реалізації цієї політики, які на всіх рівнях функціонування відповідної системи: 1) спрямовують діяльність цих суб'єктів на приведення фактичного рівня якості та кількості людських ресурсів системи правосуддя у відповідність до стратегії побудови правової держави в Україні, а також об'єктивних кадрових потреб системи правосуддя; 2) урегульовують взаємовідносини кадрів системи правосуддя із судовою владою та державою загалом.

Найбільш повно кадрова політика в системі правосуддя та її особливості можуть бути окреслені

лише в межах адміністративного права України, адже кадрова політика в системі правосуддя є об'єктом адміністративно-правового регулювання, на що вказують характеристики цієї політики.

Зміст кадрової політики в системі правосуддя в практичному контексті (як складної системи, що містить сукупність підсистем – політик, які реалізуються у фактичній дійсності) охоплює такі «політики»: управління кадрами в системі правосуддя; організація та забезпечення ефективного функціонування інститутів реалізації кадрової політики в системі правосуддя; забезпечення системи правосуддя належними кадрами; оцінка кадрів у системі правосуддя; професійний розвиток і кар'єрне просування; позитивна й негативна, матеріальна та моральна мотивація; робота з кадровим резервом; охорона праці та соціальне забезпечення кадрів. У концептуальному контексті змістом кадрової політики в системі правосуддя є її мета, завдання, принципи, форми й методи ефективного забезпечення системи правосуддя належними кадрами.

2. Адміністративно-правове забезпечення кадрової політики в системі правосуддя – це постійна, унормована, об'єктивна та суспільно корисна професійна діяльність повноважних суб'єктів суддівської публічної адміністрації, що реалізується передбаченими адміністративним законодавством способами за допомогою сукупності адміністративно-правових засобів і способів та спрямована на створення належних умов для досягнення в практичній дійсності мети кадрової політики в системі правосуддя. Метою такого забезпечення є здійснен-

ня повноважним суб'єктом урегульованого адміністративним законодавством комплексу адміністративно-правових заходів, спрямованих на створення максимально сприятливих умов для належної реалізації мети, завдань і функцій кадрової політики в системі правосуддя.

Основними завданнями адміністративно-правового забезпечення кадрової політики в системі правосуддя визнано: 1) нормотворчі завдання (ревізія чинного законодавства; створення, зміна, припинення та затвердження чи прийняття порядків та інших актів, якими впорядковується здійснення різних кадрових процедур у системі правосуддя); 2) моніторингові та превентивні завдання (систематичне спостереження за станом реалізації кадрової політики, а також наслідками здійснення цієї політики; попередження, своєчасне виявлення та усунення виявлених причин та умов, які під час здійснення кадрової політики унеможливають досягнення в практичній дійсності мети цієї політики, тощо); 3) координаційні завдання, що переважно виявляються в налагодженні гармонійної та дієвої взаємодії між суб'єктами реалізації цієї політики, а також взаємодії цих суб'єктів з іншими органами публічної служби, громадськістю; 4) завдання науково-практичного прогнозування та стратегічні завдання (прогнозування ефекту змодельованих змін у формуванні, здійсненні й забезпеченні кадрової політики тощо); 5) інформаційні, навчальні та просвітницькі завдання.

До основних функцій адміністративно-правового забезпечення кадрової політики в системі

правосуддя належать: 1) загальні функції: контроль-наглядова, нормотворча, правороз'яснювальна, аналітична, інформаційна, інформаційно-комунікаційна, координаційна, методична та науково-просвітницька; 2) особливі функції: забезпечення незалежності судів і суддів у процесі здійснення кадрової політики; підтримання на належному рівні авторитету суду, посади судді й держави загалом під час здійснення кадрової політики; створення достатніх умов для забезпечення ефективного функціонування системи правосуддя та виконання службових завдань суддями.

3. Адміністративно-правові засади кадрової політики в системі правосуддя – це нормативні основи, що містяться в чинному адміністративному законодавстві України та визначають комплекс «параметрів» належної (правомірної, ефективної) діяльності суб'єктів публічної адміністрації щодо формування, здійснення та забезпечення кадрової політики у відповідній системі, формуючи таким чином правовий режим кадрової політики в системі правосуддя. Основними такими засадами є: 1) засади рівня законодавчих актів (закони України «Про судоустрій і статус суддів», «Про Вищий антикорупційний суд», «Про Вищу раду правосуддя», «Про відновлення довіри до судової влади в Україні», «Про забезпечення права на справедливий суд»); 2) засади рівня підзаконних актів (сукупність актів про здійснення кадрових процедур та певною мірою правозастосовні акти Президента України, РСУ, НШСУ, ВРП, ВККСУ, Державної судової адміністрації України).



Принципи кадрової політики в системі правосуддя є системою основоположних ідей, що охоплює такі дві групи принципів: 1) загальноправові принципи кадрової політики в системі правосуддя: принцип пріоритету прав і свобод людини та громадянина; верховенства права; законності; відкритості та гласності; 2) галузеві принципи кадрової політики в системі правосуддя: принцип використання повноваження з метою, з якою це повноваження надано; принцип чіткого розмежування повноважень та взаємодії органів публічної служби; безсторонності; добросовісності; пропорційності; принцип взаємодії з громадськістю на засадах партнерства; принцип публічного контролю – інституційного та демократичного контролю; ефективності; науковості та системності; професіоналізму й компетентності; стабільності; своєчасності та адекватності.

4. Структура правового статусу ВККСУ як суб'єкта реалізації кадрової політики в системі правосуддя, складається з таких структурних елементів: 1) організаційний блок статусу: а) ВККСУ є особливим суб'єктом публічної адміністрації, що створений та функціонує у вигляді державного органу, у якому рішення приймаються колективно; б) ВККСУ є органом, що діє на постійній основі в системі правосуддя України, функціонуючи на підставі та в порядку, визначеному законодавством про судоустрій і статус суддів та на основі спеціального регламенту, який Комісія затверджує власним рішенням; в) ВККСУ є юридичною особою публічного права; 2) компетенційний блок статусу:

а) предмет відання ВККСУ (сфера забезпечення якості суддівського корпусу та належного рівня авторитету суду й суддів у суспільстві); б) повноваження ВККСУ, що виявляються в прийнятті рішень і здійсненні дій, які характеризують Комісію як державний орган, який зумовлює своїми поданнями (рекомендаціями) кадрові рішення ВРП, визначає (затверджує) форму і зміст документів, які мають значення для реалізації кадрової політики, зумовлює своїми поданнями затвердження ВРП актів, що мають значення для реалізації кадрової політики, веде облік даних про кількість посад суддів у судах (у тому числі вакантних), визначає потреби в державному замовленні на професійну підготовку кандидатів на посаду судді в НШСУ, вчиняє дії (приймає рішення), що становлять кадрові процедури (зумовлюють такі процедури), ініціює перевірку доброчесності (некорупційності) суддів, а також забезпечує ведення суддівського досьє, досьє кандидата на посаду судді.

5. Організація діяльності НШСУ як суб'єкта забезпечення підготовки висококваліфікованих кадрів для системи правосуддя залежно від джерела організаційного впливу та ієрархічного рівня такого впливу виявляється у: 1) зовнішньо спрямованій організації діяльності НШСУ, а саме: а) загальній зовнішньо спрямованій організації діяльності (відповідна нормотворча, загальна управлінська діяльність національного парламенту, центральних органів виконавчої влади); б) зовнішньо спрямованій структурній організації діяльності (організаційно-установча діяльність ВККСУ щодо

НШСУ); 2) внутрішньо спрямованій організації діяльності НШСУ, тобто діяльності, здійснюваній: а) службовими особами НШСУ; б) посадовими особами науково-викладацького складу; в) дорадчими органами; г) структурними підрозділами НШСУ.

6. Суддівське самоврядування в Україні є своєрідною платформою, на якій спеціальні суб'єкти (органи суддівського самоврядування) здійснюють специфічне санкціоноване державою соціальне управління в межах системи правосуддя в частині реалізації кадрової політики у відповідній системі. Завдяки діяльності органів суддівського самоврядування кадрова політика в системі правосуддя набуває таких форм: 1) кадрова політика, що реалізується зборами суддів (кадрова політика у сфері вирішення питань керівництва суду й належного використання кадрового забезпечення здійснення правосуддя та діяльності суду; вирішення питань організаційної політики суду, що позначається на характері провадження кадрової політики); 2) кадрова політика, що реалізується РСУ – вищим органом суддівського самоврядування, який є виконавчим органом з'їзду суддів України (забезпечення функціонування та виконання рішень з'їзду суддів України, що зумовлюють реалізацію кадрової політики на найвищому рівні; створення умов для організаційно-кадрової роботи судів; розв'язання практичних проблем, пов'язаних з наявністю та запобіганням конфлікту інтересів у діяльності суддів); 3) кадрова політика, що реалізується з'їздом суддів України як найвищим органом суддівського самоврядування (здійснення кадрових призначень

і звільнень з посад суддів КСУ, членів ВРП, ВККСУ, обрання РСУ; затвердження низки нормативних актів, що мають значення для реалізації кадрової політики в системі правосуддя, зокрема Кодексу суддівської етики, регламенту призначення та звільнення суддів КСУ з'їздом суддів України тощо).

7. Адміністративно-правовими формами реалізації кадрової політики в системі правосуддя є: 1) нормотворча діяльність органів суддівського самоврядування, ВРП, ВККСУ, НШСУ; 2) прийняття ненормативних актів суб'єктів реалізації кадрової політики (насамперед актів управління та рішень у кадрових справах, що розглядаються ВККСУ, ВРП) і судових рішень ВС з відповідної категорії справ; 3) здійснення кадрових процедур (добір, підготовка, перепідготовка суддів, призначення та звільнення суддів з адміністративних посад тощо), процедур забезпечення діяльності органів суддівського самоврядування та ВРП, ВККСУ, НШСУ; 4) наглядова й контрольна діяльність; 5) формування наукової думки (ця діяльність переважно здійснюється посадовими особами та структурними підрозділами НШСУ).

Методами реалізації кадрової політики в системі правосуддя є: 1) метод переконання (виявляється в процесі послідовного, систематичного, постійного нормативного здійснення повноважними суб'єктами публічної адміністрації дій, спрямованих на суддів, органи суддівського самоврядування всіх рівнів, а також на ВРП, ВККСУ, НШСУ (суб'єктів права, що певним чином впливають на

реалізацію кадрової політики в цій системі), та які полягають у використанні сукупності різних переконливих прийомів роз'яснювального, виховного, організаційного характеру, спрямованих на спонукання до належного та добровільного виконання завдань і функцій, що прямо чи опосередковано впливають на стан реалізації кадрової політики в такій системі); 2) метод заохочення (полягає в нормативному здійсненні повноважними суб'єктами публічної адміністрації управлінських дій, спрямованих на додаткове задоволення матеріальних і нематеріальних законних інтересів суддів, посадових і службових осіб суб'єктів публічної адміністрації на підставі встановленого факту зразкового виконання ними завдань і функцій, що сприяють належній реалізації кадрової політики в системі правосуддя з метою заохочення їх до досягнень і спонукання їх до подальшого сумлінного, якісного та добросовісного виконання завдань і функцій, що стосуються реалізації кадрової політики); 3) метод примусу (виявляється в публічно-правовому службовому примусі, зумовленому застосуванням заходів дисциплінарного впливу до посадових і службових осіб, які неналежним чином виконували покладені на них завдання, функції, зокрема в питанні реалізації кадрової політики.

8. Взаємодія суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя – це різновид нормативної, суспільно корисної, управлінської діяльності, яка виявляється в співпраці, взаємній підтримці, взаємодопомозі суб'єктів реалізації кадрової політики та здійснюється їхніми спільними зусиллями

(діями, узгодженими в межах певної мети і форм взаємної діяльності), а також спрямована на створення тих чи інших умов для використання додаткових можливостей реалізації спільних цілей, що сприяє максимально ефективній реалізації кадрової політики в системі правосуддя України.

Основними різновидами такої взаємодії є: 1) взаємодія між суб'єктами системи правосуддя; 2) взаємодія між суб'єктами системи правосуддя та суб'єктами, котрі не належать до відповідної системи; 3) взаємодія між суб'єктами системи правосуддя та інститутами громадянського суспільства. Основними формами такої взаємодії є: 1) процедурна форма взаємодії (нормотворча, стратегічна, превентивна й інформаційно-комунікаційна); 2) позапроцедурна форма взаємодії (організаційна, матеріально-фінансова та взаємодія, що забезпечує прозорість і легітимізацію кадрових процедур).

9. В Україні донині не існує комплексної адміністративно-правової процедури визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя. Для розв'язання цієї проблеми доцільно розробити й затвердити спеціальний стандарт проведення відповідної процедури – Порядок і методологію визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя, який має складатись з таких розділів: 1) «Загальні положення» (окреслюватиме мету й завдання визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя; основні засадничі ідеї цієї процедури, що передбачатимуть створення та функціонування координаційного органу, покликаного оцінювати якість реалізації кад-

рової політики; основні етапи вимірювання кадрової політики; очікувані результати); 2) «Методологія визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя» (визначатиме перелік критеріїв встановлення якості реалізації кадрової політики; перелік показників відповідності фактичних даних про реалізацію кадрової політики в системі правосуддя «ідеальним» показникам; можливості використання інших засобів встановлення якості реалізації кадрової політики; визначення результатів оцінювання); 3) «Порядок проведення процедури визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя» (визначатиме звітний період; алгоритм здійснення відповідної процедури).

10. На сьогодні розвиток адміністративного законодавства України в частині вдосконалення формування та реалізації кадрової політики в системі правосуддя означений численними проблемами, основними з яких є: 1) неврахування (урахування без належного критичного погляду) пропозицій науковців та експертів щодо здійснення судово-правової реформи в частині оптимізації реалізації кадрової політики в системі правосуддя; 2) наближення правил реалізації кадрової політики в системі правосуддя до відповідних правил, передбачених в окремих державах-членах ЄС, без урахування переваг, недоліків, спроможності реалізації зарубіжного досвіду у вітчизняних реаліях; 3) формальне (часто беззмістовне) здійснення унормування заходів з оптимізації реалізації кадрової політики в системі правосуддя; 4) брак комплексної моделі адміністративно-правових процедур визначення

якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя.

Передумовою розвитку національного адміністративного законодавства в частині вдосконалення формування та реалізації кадрової політики в системі правосуддя є вдосконалення: 1) окремих законодавчих норм, а саме: а) надання РСУ права законодавчої ініціативи (викладення в новій редакції ч. 1 ст. 93 Конституції України, а також ч. 1 ст. 133 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»); б) комплексне закріплення засадничих ідей кадрової політики в системі правосуддя та реалізації цієї політики в чинному Законі України «Про судоустрій і статус суддів», зокрема доповнення його розділом «Основні засади кадрової політики в системі правосуддя» (цей розділ має містити такі норми: ст. 68-1 «Кадрова політика в системі правосуддя»; ст. 68-2 «Реалізація кадрової політики в системі правосуддя»; ст. 68-3 «Взаємодія суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя»; ст. 68-4 «Процедури визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя»); 2) підзаконного регулювання формування та реалізації кадрової політики в системі правосуддя шляхом розроблення і затвердження: Порядку та методології визначення якості реалізації кадрової політики в системі правосуддя; Стратегії реалізації кадрової політики в системі правосуддя до 2025 року; Плану заходів з реалізації Стратегії реалізації кадрової політики в системі правосуддя; Порядку взаємодії суб'єктів реалізації кадрової політики в системі правосуддя.



## Список використаних джерел

1. Авер'янов В. Б. Необхідність врахування євроінтеграційних вимог на становлення нової української адміністративно-правової доктрини. *Правова держава*. 2010. Вип. 21. С. 183–191.
2. Адміністративна діяльність органів поліції України: підручник/за заг. ред. В. В. Сокурєнка. Харків: ХНУВС, 2017. 432 с.
3. Адміністративна діяльність поліції у питаннях та відповідях: навч. посіб./за заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: ХНУВС, 2017. 242 с.
4. Адміністративне право України: підручник/Ю. П. Битяк, В. Т. Гаращук, О. В. Дьяченко та ін.; за ред. Ю. П. Битяка. Київ: Юрінком Інтер, 2005. 544 с.
5. Андрейчук Т. В. Дисциплінарна відповідальність як гарантія реалізації трудових прав та обов'язків суддями. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2013. № 28. С. 52–60.
6. Андрійченко Н. С. Адміністративно-правові засади оцінювання ефективності діяльності правоохоронних органів як суб'єктів забезпечення фінансово-економічної безпеки України: дис. ... д-ра філос. наук. Суми, 2020. 234 с.
7. Аюпова Р. М. Адміністративно-правові відносини за участю господарських судів в Україні: дис. ... канд. юрид. наук. Харків, 2017. 253 с.
8. Бабенко Е. В. Доктрина захисту трудових прав працівників при припиненні трудових правовідносин: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2019. 423 с.
9. Барабаш Г. О. Особливості правового регулювання праці суддів в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Луганськ, 2011. 186 с.
10. Беспалов О. О. Соціальне забезпечення суддів в умовах євроінтеграції України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2018. 175 с.
11. Белінська Я. Ю. Сутність та значення взаємодії судових органів з громадськістю. *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 6. С. 153–156.

12. Бойко В. П. Адміністративно-правове забезпечення діяльності місцевих судів: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2016. 236 с.
13. Бойко В. П. Поняття суддівської публічної адміністрації. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 2. С. 182–187. doi: 10.32849/2663-5313/2020.2.31
14. Бойко В. П. Поняття та зміст адміністративно-правового забезпечення ефективності функціонування судової влади України. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 1. С. 96–100. doi: 10.32849/2663-5313/2020.1.17
15. Бондаренко А. І. Державний фінансовий контроль як забезпечення безпеки економіки України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2018. № 1 (18). С. 168–172.
16. Васкес Абанто Х. Э., Васкес Абанто А. Э., Арельяно Васкес С. Б. Кадровая политика в здравоохранении. *Scientific Achievements 2015: The European Scient. and Pract. Congress (Vienna, 20 Febr. 2015)*. Prague: Science & Genesis, 2015. Vol. 1. P. 58–64.
17. Вечер Л. С. Государственная кадровая политика и государственная служба: учеб. пособие. Минск: Выш. шк. 2013. 352 с.
18. Відбулася перша зустріч членів ВККСУ з членами Громадської ради міжнародних експертів. URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/widbulasia-piersha-zustritch-tchlieniw-wkksu-z-tchlienami-gromadskoi-radi-miznarodnich-iekspiertiw> (дата звернення: 21.06.2019).
19. Відбулася робоча зустріч представників секретаріату Комісії з представниками Консультативної Місії Європейського Союзу в Україні (EUAM) у сфері стратегічних комунікацій. URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/widbulasia-robotcha-zustritch-priedstawnikiw-siekrietariatu-komisii-z-priedstawnikami-konsultatiwnoi-misii-ewropejskogo-soiuzu-w-ukraini-euam-u-sfieri-strategiechnich-komunikacij/> (дата звернення: 14.06.2019).
20. Відбулася спільна нарада керівництва Комісії, ДСА та НШСУ. URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/>

- widbulasia-spilna-narada-kieriwnictwa-komisii-dsa-ta-nshsu/ (дата звернення: 19.06.2019).
21. Врегульовано критичні ситуації зі здійснення правосуддя у місцевих судах. URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/wriegulowano-krititchni-situacii-zi-zdijsniennia-prawosuddia-u-misciewich-sudach/> (дата звернення: 21.06.2019).
  22. Гаєнко В. І., Литвинов О. М. Деякі міркування щодо організації взаємодії на досудовому слідстві. *Право і безпека*. 2003. № 2. С. 58–60.
  23. Гладкий В. В. Значення та значимість правового статусу в юридичній науці та практиці. *Теорія та практика сучасної юриспруденції: матеріали ХХ Всеукр. наук. конф. (Харків, 30 трав. 2019 р.)*. Харків: АВ НЮУ, 2019. Т. 1. С. 30–33.
  24. Гладкий В. В. Мінливість і занепад законодавства: постановка питання. *Актуальні проблеми реформування сучасного законодавства: матеріали ІІІ Міжнар. наук. конф. (Харків, 14–15 верес. 2018 р.)*. Херсон: Гельветика, 2018. С. 5–10.
  25. Гладкий В. В. Отдельные вопросы правотворческой деятельности Национальной полиции Украины. *Zakon.ru*. 2016. № 1. С. 1–3. doi: 10.5281/zenodo.439726
  26. Гладкий В. В. Щодо розмежування звільнення та припинення повноважень судді. Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки: *матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Рівне, 21–22 трав. 2019 р.)*. Рівне: НУВГП, 2019. С. 159–161.
  27. Головань М. С. Компетенція та компетентність: семантико-термінологічний дискурс. *Наукова діяльність як шлях формування професійних компетентностей майбутнього фахівця: матеріали ІІ Міжвуз. наук.-практ. конф. (м. Суми, 1–2 груд. 2011 р.)*. Суми: СумДПУ, 2011. С. 22–23.
  28. Грек М. В. Методи адміністративної діяльності служби безпеки України. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2012. № 25. С. 233–241.

29. Грибан І. О. Правове регулювання оплати праці суддів в умовах євроінтеграції України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2018. 194 с.
30. Данилевський М. А. Адміністративні інструменти забезпечення незалежності суддів в Україні. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2019. № 4, ч. 2. С. 30–33. doi: 10.32850/sulj.2019.4.2.6
31. Данилова М. В. Диференціація правового регулювання праці суддів України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Луганськ, 2012. 191 с.
32. Декаленко В. С. Адміністративно-правове забезпечення формування кадрів для судів України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Ірпінь, 2017. 205 с.
33. Дембіцька С. Л. Переконавання як психологічний метод застосування адміністративного примусу. *Право і суспільство*. 2015. № 3, ч. 3. С. 131–135.
34. Дериволков С. Д. Щодо визначення заохочення як методу забезпечення трудової дисципліни державних службовців. *Публічне право*. 2011. № 4. С. 90–96.
35. Довідка про роботу Комітету з питань організаційно-кадрової роботи судів, органів суддівського самоврядування за 2018 рік. URL: <http://rsu.gov.ua/uploads/news/komitetu-z-pitan-organizacijno-k-41373ef777.pdf> (дата звернення: 14.03.2019).
36. Досвід ВККСУ може стати у нагоді Кваліфікаційно-дисциплінарній комісії прокурорів. URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/doswid-wkksu-mozie-stati-u-nagodi-kwalifikacijno-disciplinarnij-komisii-prokuroriv> (дата звернення: 14.06.2019).
37. Дрозд О.Ю. Спеціальні та додаткові вимоги, що висуваються до окремих категорій суддів. *Митна справа*. 2014. № 2 (92). Ч. 2. Кн. 1. С. 194–199.
38. Єдаменко І. В. Адміністративно-правова компетенція зборів суддів як організаційної форми суддівського самоврядування. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2015. Вип. 3. С. 153–155.
39. Єдаменко І. В. Адміністративно-правові засади функціонування суддівського самоврядування в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2016. 230 с.

40. Заросило В. О., Гладкий В. В. Хабарництво як базисна форма прояву корупції. *Вісник Південного регіонального центру Національної академії правових наук України*. 2018. № 16. С. 123–139.
41. Звернення до суддів України: Звернення члени ВККСУ від 07.11.2019. URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/zwierniennia-do-suddiw-ukraini/> (дата звернення: 27.12.2019).
42. Звіт Вищої кваліфікаційної комісії суддів України за 2019 рік (до 07.11.2019). Київ: ВККСУ, 2019. 79 с.
43. Звіт про результати аудиту ефективності використання бюджетних коштів на забезпечення діяльності Національної школи суддів України, затверджений рішенням РП від 10.09.2019 № 23-2. URL: [https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2019/23-2\\_2019/Zvit\\_23-2\\_2019.pdf](https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2019/23-2_2019/Zvit_23-2_2019.pdf) (дата звернення: 14.08.2019).
44. Золотарьова Я. С. Адміністративні посади та їх правовий статус у судовій системі України. *Юридична наука*. 2015. № 10. С. 46–51.
45. Зуб Г. А. Правове регулювання соціального захисту суддів: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2013. 207 с.
46. Ігонін Р. В. Адміністративно-правова природа Вищої кваліфікаційної комісії суддів України. *Адвокат*. 2011. № 2. С. 34–38.
47. Ігор Самсін: У березні-квітні Комісія планує провести наступний добір кандидатів на посаду судді. URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/igor-samsin-u-berezni-kvitni-komisiya-planue-provesti-nastupniy-dobir-kandidativ-na-posadu-suddi> (дата звернення: 19.06.2019).
48. Іноземцева К. О. Оцінювання якості роботи суддів як елемент кадрового забезпечення судової гілки влади. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2019. Вип. 3. С. 244–249.
49. Іщенко О. П. Взаємодія Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та Національної школи суддів України: законодавчі і практичні аспекти. *Вища кваліфікаційна комісія суддів України: досвід, актуальні питання та перспективи: матеріали*

- Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 20–21 жовт. 2011 р.)*. Київ: Рада Європи, 2011. С. 241–243.
50. Калачова І. І., Ганський В. О. Стимулювання підприємництва і господарської діяльності у сфері історико-культурної спадщини. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 32. С. 52–56.
51. Калашник О. А. Правовий статус місцевих загальних судів в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.10. Одеса, 2016. 234 с.
52. Кальниш Ю. Г., Сухорукова А. Л. Компетенція обласних державних адміністрацій як повноважних органів системи виконавчої влади на місцях в Україні. *Наукові праці. Державне управління. Політологія*. 2010. Т. 130. Вип. 117. С. 6–10.
53. Карпушова О. В. Правовий механізм забезпечення і реалізації трудових прав суддів: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2016. 211 с.
54. Кісіль З. Р., Кісіль Р. В. Адміністративне право: навч. посіб. 3-тє вид. Київ: Алерта, 2011. 696 с.
55. Ключко І. О. Органи прокуратури України в системі суб'єктів протидії корупції: адміністративно-правовий аспект: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Суми, 2018. 227 с.
56. Коваленко А. О. Адміністративно-правовий статус Державної фіскальної служби в умовах реформування: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2017. 198 с.
57. Коваленко Ю. О. Інформаційне забезпечення протидії корупції в правоохоронних органах України: визначення та сутність. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2016. Вип. 41. Т. 4. С. 204–207.
58. Кодекс адміністративного судочинства України: Закон України від 06.07.2005 № 2747-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 35-36, № 37. Ст. 446 (у ред. від 28.04.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15> (дата звернення: 02.05.2020).
59. Коломиец Ю. Ю. Политика и уголовное право: идеи баланса и экономической эквивалентности. *Development and modernization of the legal systems of*

- Eastern Europe: experience of Poland and prospects of Ukraine: Collective monograph.* Lublin: Baltija Publishing, 2017. Vol. 2. P. 194–212.
60. Комірюк В. Т. Деякі питання адміністративно-правового статусу митних органів України в умовах їх реформування. *Адміністративне право і процес.* 2016. № 1. С. 124–133.
61. Комірчий П. О. Організаційно-правова структура кадрового забезпечення публічної служби в правоохоронній сфері. *Підприємництво, господарство і право.* 2020. № 1. С. 111–116. doi: 10.32849/2663-5313/2020.1.20
62. Комірчий П. О. Особливі питання удосконалення адміністративного законодавства, яке регламентує публічну службу в правоохоронній сфері України. *Прикарпатський юридичний вісник.* 2018. Вип. 2 (23). Т. 3. С. 172–175.
63. Комірчий П. О. Особливості просування по службі в правоохоронних органах України. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції.* 2019. № Спецвип., Т. 2. С. 47–50.
64. Комірчий П. О. Сутність форм діяльності органів публічної служби у правоохоронній сфері України. *Науковий вісник публічного та приватного права.* 2019. Вип. 3. Т. 1. С. 167–171. doi: 10.32844/2618-1258.2019.3-1.28
65. Комісія та НАЗК домовились про співпрацю. URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/komisiia-ta-nark-domowilis-pro-spiwprasiu> (дата звернення: 27.04.2019).
66. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України.* 1996. № 30. Ст. 141 (у ред. від 01.01.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-vr> (дата звернення: 12.02.2020).
67. Концепції професійної психологічної підготовки у Національній школі суддів України. URL: [http://nsj.gov.ua/files/1461740358Концепція%20професійної%20психологічної%20підготовки%20\(2007.10.2014\)%20\(ПРОЕКТ\).pdf](http://nsj.gov.ua/files/1461740358Концепція%20професійної%20психологічної%20підготовки%20(2007.10.2014)%20(ПРОЕКТ).pdf) (дата звернення: 11.09.2019).

68. Коротких А. Ю. Проблеми юридичної відповідальності державних службовців за трудовим законодавством України: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2019. 472 с.
69. Коротких А. Ю. Юридична відповідальність державних службовців за трудовим законодавством України: теорія, практика, проблеми: монографія. Харків: Константа, 2019. 420 с.
70. Косткіна Ю. О. Взаємодія Вищої ради правосуддя з органами державної влади, органами суддівського самоврядування та іншими суб'єктами права. *Вісник кримінального судочинства*. 2016. № 4. С. 139–146.
71. Кравчук І. В. Оцінювання державної політики в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 4. С. 72–79.
72. Крилов Д. В. Покращення кадрового забезпечення як напрям удосконалення публічно-сервісної діяльності Державної податкової служби України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2019. № 41. Т. 1. С. 86–89. doi: 10.32841/2307-1745.2019.41-1.20
73. Кузьменко В. В. Юридична відповідальність суддів за порушення законодавства про працю: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Северодонецьк, 2017. 192 с.
74. Кухта М. М. Особливості конституційно-правового статусу Національної школи суддів України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2019. Вип. 57. Т. 1. С. 44–46. doi: 10.32782/2307-3322.57-1.9
75. Леськів С. Р. Правовий статус суддівського самоврядування України в контексті забезпечення професійних прав суддів: дис. ... канд. юрид. наук, Львів, 2016. 196 с.
76. Литовченко О. В. Адміністративно-правові засади організації та функціонування судової системи України: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Харків, 2016. 20 с.



77. Маркіна А. М. Адміністративно-правове регулювання надання медичних послуг в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2018. 219 с.
78. Материнко М. О. Порушення суддею вимог щодо несумісності як підстава для звільнення з посади: теоретичні і практичні аспекти. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки*. 2018. Вип. 1. Т. 2. С. 155–158.
79. Миськів Л. І. Адміністративно-правові засоби морально-правового виховання курсантів у ВНЗ МВС України. *Форум права*. 2009. № 2. С. 263–272.
80. Михайлов А. П., Ігнатенко А. А. Управління нематеріальною мотивацією трудової діяльності на підприємстві. *Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління*. 2017. № 4. С. 1–11.
81. Михалюк С. А. Правотворчість як складова державного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2009. № 1. С. 192–197.
82. Мінаєва І. М. Форми взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні. *Державне будівництво*. 2010. № 1. С. 1–15.
83. Монаєнко А. О. Визначення ефективності діяльності органів державної влади на місцевому рівні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2009. № 2. С. 118–122.
84. Муравйов К. В. До проблеми визначення поняття «правові засади реалізації державної політики у сфері виконання кримінальних покарань». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2014. Вип. 29, ч. 2. Т. 4/2. С. 154–157.
85. НАБУ закріпило співпрацю з Вищою кваліфікаційною комісією суддів України підписанням Меморандуму. URL: <https://nabu.gov.ua/novyny/nabu-zakripylo-spiwpracyu-z-vyshchoyu-kwalifikaciynoyu-komisiyeyu-suddiv-ukrayiny> (дата звернення: 27.04.2019).
86. Навчальний візит представників ВККСУ до Республіки Польща. URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/mijnarodne-spiwrobitnitstvo/ofitsiyi-zustrichi-ta-robochi-viziti-kerivnitstva-vishoi-kwalifikatsiynoi>

- komisii-suddiv-ukraini/navchalniy-vizit-predstavnikiv-vkksu-do-respubliki-polsha (дата звернення: 02.06.2019).
87. Навчальний план спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді, затверджений рішенням ВККСУ від 13.07.2018 № 172/зп-18. URL: [https://vkksu.gov.ua/userfiles/navch\\_plan1.pdf](https://vkksu.gov.ua/userfiles/navch_plan1.pdf) (дата звернення: 10.08.2019).
  88. Нестор Н. В. Адміністративно-правові засади здійснення контролю за діяльністю судів (суддів) в Україні: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07. Суми, 2019. 539 с.
  89. Нижник О. С. Адміністративно-правові інструменти реалізації державної регіональної політики у сфері вищої освіти. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 2 (240). С. 117–121.
  90. Ніколайчук С. В. Адміністративно-правовий статус Національної школи суддів України: поняття та структура. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2014. № 29. С. 333–341.
  91. Ніколайчук С. В. Зарубіжний досвід організації діяльності навчальних закладів із підготовки фахівців судової системи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2014. Вип. 29. Ч. 2. Т. 1. С. 77–80.
  92. Носач А. В. Адміністративно-правові форми діяльності Служби безпеки України з протидії тероризму: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Суми, 2017. 222 с.
  93. Обговорено співпрацю між Комісією та Асоціацією правників України. URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/obgovorieno-spiwpraciju-miz-komisiei-ta-asociacieiu-prawnikiw-ukraini> (дата звернення: 12.05.2019).
  94. Обрусна С. Ю. Поняття судового управління: проблеми дефініції. *Право і безпека*. 2010. № 2. С. 42–46.
  95. Олійник І. Л. Зарубіжний досвід кадрової політики в системі державної служби: щодо питання формування вищого корпусу. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право*. 2013. № 6. С. 87–93.
  96. Оніщук М. В. Роль Національної школи суддів України в підготовці кадрів для судової системи:

- реалії та перспективи. *Слово Національної школи суддів України*. 2014. № 1. С. 100–105.
97. Осипова Н. П. Соціальна ефективність права: онтологічні проблеми. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2005. Вип. 9. С. 63–73.
98. Павлюх О. А. Правова природа адміністративного примусу та його місце в діяльності органів державної податкової служби України. *Держава і право*. 2010. Вип. 48. С. 263–268.
99. Панова Н. С. Адміністративно-правові засади розвитку державного управління в сучасній Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Одеса, 2008. 24 с.
100. Панченко М. В. Правовий механізм забезпечення гідної праці державних службовців України: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2019. 455 с.
101. Патерило І. В. Інститут інструментів діяльності публічної адміністрації у системі адміністративного права України. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2013. № 1. С. 283–289.
102. Петренко І. В. До проблеми характеристики форм оцінювання ефективності діяльності судів. *Право і безпека*. 2017. № 4. С. 62–67.
103. Петров В. Г. Правове регулювання відсторонення працівника від роботи: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Луганськ, 2011. 180 с.
104. Погорельий Д. Е., Фесенко В. Ю., Филиппов К. В. Политологический словарь-справочник. Ростов н/Д: Наука-Спектр, 2008. 320 с.
105. Подоляка А. М. Взаємодія державних органів в охороні громадського порядку. *Форум права*. 2009. № 2. С. 338–344.
106. Політило В. Я. Взаємодія державних і недержавних інституцій у формуванні механізму права на доступ до податкової інформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2014. Вип. 29, ч. 1. Т. 1. С. 81–85.

107. Політична енциклопедія/редкол.: Ю. Левенець (гол.), Ю. Шаповал (заст. гол.) та ін. Київ: Парламент. вид-во, 2011. 808 с.
108. Положення відділ документального забезпечення та контролю, затверджене наказом НШСУ від 19.05.2015 № 25. URL: <http://www.nsj.gov.ua/files/1444209565положення%20%20відділ%20документування.PDF> (дата звернення: 22.04.2020).
109. Положення про відділ забезпечення діяльності ректорату Національної школи суддів України, затверджене наказом НШСУ від 19.05.2015 № 25. URL: <http://www.nsj.gov.ua/files/1444141319polojennya-pro-viddil-zabezpechennya.pdf> (дата звернення: 22.04.2020).
110. Положення про проведення конкурсу на зайняття вакантної посади судді, затверджене рішенням ВККСУ від 02.11.2016 № 141/зп-16 (у ред. від 05.10.2018). URL: [https://vkksu.gov.ua/userfiles/doc/polozhenia\\_051018.pdf](https://vkksu.gov.ua/userfiles/doc/polozhenia_051018.pdf) (дата звернення: 10.08.2019).
111. Положення про Раду суддів України: Рішення X позачергового з'їзду суддів України від 16.09.2010 (у ред. від 14.03.2017). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001415-10> (дата звернення: 27.04.2019).
112. Положення про тестологічний центр Національної школи суддів України, затверджене наказом НШСУ від 07.07.2017 № 27. URL: <http://www.nsj.gov.ua/files/1499678781Положення-тест-центр.pdf> (дата звернення: 22.04.2020).
113. Пономаренко Є. Ю. Правове регулювання звільнення судді з посади та припинення його повноважень: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2018. 243 с.
114. Порядок відрядження судді до іншого суду того самого рівня і спеціалізації (як тимчасового переведення), затверджений рішенням ВРП від 24.08.2017 № 54/0/15-17 (у ред. від 22.08.2019). URL: [https://vkksu.gov.ua/userfiles/doc/polozhenia\\_051018.pdf](https://vkksu.gov.ua/userfiles/doc/polozhenia_051018.pdf) (дата звернення: 10.08.2019).
115. Порядок проходження спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді, затверджений рішенням ВККСУ від 12.02.2018 № 19/зп-18. URL: <https://>

- vkksu.gov.ua/userfiles/poryadok\_vkksu.pdf (дата звернення: 10.08.2019).
116. Порядок складення відбіркового іспиту та методика оцінювання його результатів: Додаток до рішення ВККСУ від 10.04.2017 № 33/зп-17. URL: <https://vkksu.gov.ua/userfiles/doc/poriadokk1.pdf> (дата звернення: 09.08.2019).
117. Потапенко В. І. Самостійність судової влади: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.10. Харків, 2015. 216 с.
118. Правила заповнення та подання декларації родинних зв'язків кандидата на посаду судді. URL: [https://vkksu.gov.ua/userfiles/5decl\\_rz.doc](https://vkksu.gov.ua/userfiles/5decl_rz.doc) (дата звернення: 24.02.2019).
119. Правила заповнення та подання форми декларації доброчесності судді. URL: [https://vkksu.gov.ua/userfiles/6decl\\_ds.doc](https://vkksu.gov.ua/userfiles/6decl_ds.doc) (дата звернення: 24.02.2019).
120. Про Вищий антикорупційний суд: Закон України від 07.06.2018 № 2447-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 24. Ст. 212.
121. Про Вищу раду правосуддя: Закон України від 21.12.2016 № 1798-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 7-8. Ст. 50 (у ред. від 11.03.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19> (дата звернення: 19.03.2020).
122. Про відновлення довіри до судової влади в Україні: Закон України від 08.04.2014 № 1188-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 23. Ст. 870.
123. Про внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» та деяких законів України щодо діяльності органів суддівського врядування: Закон України від 16.10.2019 № 193-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2019. № 50. Ст. 354.
124. Про деякі питання організаційного забезпечення діяльності судів та звільнення суддів: Рішення ДСА України від 17.11.2015 № 197. URL: [https://dsa.court.gov.ua/dsa/inshe/14/Nakaz\\_DSA\\_17\\_11\\_2015](https://dsa.court.gov.ua/dsa/inshe/14/Nakaz_DSA_17_11_2015) (дата звернення: 17.12.2019).
125. Про доступ до судових рішень: Закон України від 22.12.2005 № 3262-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 15. Ст. 128.

126. Про забезпечення права на справедливий суд: Закон України від 12.02.2015 № 192-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 18, № 19-20. Ст. 132.
127. Про затвердження Положення про Державну судову адміністрацію України: Рішення РСУ від 22.10.2010 № 12 (у ред. від 02.10.2015). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr012414-10> (дата звернення: 17.12.2019).
128. Про затвердження Положення про помічника судді та визнання такими, що втратили чинність, рішення РСУ від 25.03.2011 № 14, від 24.06.2011 № 27, від 03.03.2016 № 20 та від 15.09.2016 № 56: Рішення РСУ від 18.05.2018 № 21 (у ред. від 22.11.2019). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/mus30020?an=1> (дата звернення: 26.11.2019).
129. Про затвердження Положення про порядок виготовлення, обліку, видачі, заміни та знищення посвідчень суддів, суддів, яких призначено на адміністративні посади, судів у відставці, народних засідателів та присяжних: Рішенням РСУ від 25.04.2014 № 2. URL: [https://lva.court.gov.ua/tu20/info\\_judges/92/](https://lva.court.gov.ua/tu20/info_judges/92/) (дата звернення: 08.01.2020).
130. Про затвердження Положення про Ректорат Національної школи суддів України: Наказ НШСУ від 09.06.2011 № 224. URL: <http://www.nsj.gov.ua/ua/about/regulations/1888/> (дата звернення: 14.09.2019).
131. Про затвердження Регламенту Вищої кваліфікаційної комісії суддів України: Рішення ВККСУ від 13.10.2016 № 81/зп-16 (у ред. від 02.07.2019). URL: <https://vkksu.gov.ua/userfiles/doc/regulations020719> (дата звернення: 19.11.2019).
132. Про затвердження Регламенту з'їзду суддів України: Рішення XII позачергового з'їзду суддів України від 25.09.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0013415-14> (дата звернення: 02.08.2019).
133. Про затвердження Регламенту призначення та звільнення суддів Конституційного Суду України з посад за квотою з'їзду суддів України: Рішення XII позачергового з'їзду суддів України від 25.09.2014 (у ред. від 13.11.2017).

134. Про призначення суддів: Указ Президента України від 03.02.2020 № 33/2020. *Офіційний вісник Президента України*. 2020. № 4. Ст. 241.
135. Про призначення суддів: Указ Президента України від 14.01.2020 № 7/2020. *Офіційний вісник Президента України*. 2020. № 2. Ст. 135.
136. Про Рахункову палату: Закон України від 02.07.2015 № 576-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 36. Ст. 360.
137. Про складення кваліфікаційного іспиту та методу оцінювання кандидатів на посаду судді, затверджений рішенням ВККСУ від 03.10.2018 № 211/зп-18 (у ред. від 08.10.2018). URL: <https://vkksu.gov.ua/userfiles/polozhennya.docx> (дата звернення: 10.08.2019).
138. Про створення Науково-методичної ради Національної школи суддів України: Наказ НПСУ від 24.06.2011 № 224 (у ред. від 06.02.2012). URL: <http://nsj.gov.ua/ua/about/regulations/1890/> (дата звернення: 12.09.2019).
139. Про Стратегію реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015–2020 роки: Указ Президента України від 20.05.2015 № 276/2015. *Офіційний вісник України*. 2015. № 41. Ст. 38.
140. Про Стратегію реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015–2020 роки: Указ Президента України від 20.05.2015 № 276/2015. *Офіційний вісник України*. 2015. № 41. Ст. 1267.
141. Про судоустрій і статус суддів Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 31. Ст. 545 (у ред. від 11.03.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-вр> (дата звернення: 19.03.2020).
142. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 07.07.2010 № 2453-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 41-42, № 43. № 44-45. Ст. 529 [втрат. чин., крім окремих полож.].
143. Програма спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді, затверджена рішенням ВККСУ від

- 13.07.2018 № 172/зп-18. URL: [https://vkksu.gov.ua/userfiles/progama\\_spec\\_pidgotovk.pdf](https://vkksu.gov.ua/userfiles/progama_spec_pidgotovk.pdf) (дата звернення: 10.08.2019).
144. Пузанова В. В. Забезпечення психічного здоров'я суддів з метою поліпшення якості здійснення правосуддя. *Правові засади організації та здійснення публічної влади: зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 23–30 квіт. 2018 р.)*. Хмельницький: ХУУП, 2018. С. 94–97.
145. Пундик М. В. Управлінські зв'язки в системній взаємодії органів публічного управління на регіональному рівні. *Право та державне управління*. 2013. № 3. С. 114–119.
146. Пустовойт Т. В. Теоретико-правові питання організації суддівського самоврядування в Україні як конституційної засади єдності статусу суддів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2015. № 33. Т. 1. С. 96–101.
147. Раца В. А. Організаційно-правові засади інформаційного забезпечення роботи суду: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.10. Харків, 2017. 248 с.
148. Регламент Національної школи суддів України, затверджений наказом НІССУ від 24.06.2016 № 34. URL: <http://nsj.gov.ua/ua/reglament/> (дата звернення: 03.10.2019).
149. Романюк Р. В. Виникнення, зміна та припинення трудових правовідносин із судьями: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2018. 238 с.
150. Румянцева-Козовник А. В. Форми та методи адміністративної діяльності органів внутрішніх справ з охорони прав дитини. *Європейські перспективи*. 2014. № 3. С. 116–122.
151. Савельєва І. В. Адміністративно-правове забезпечення підготовки кадрів Національної поліції України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Тернопіль, 2018. 230 с.
152. Самара С. Г. Взаємодія Кабінету Міністрів України з місцевими державними адміністраціями: організаційно-правові засади: дис. ... канд. наук з держ. управл.: 25.00.02. Київ, 2017. 202 с.



153. Семенова А. В., Зуева Л. Є. Соціальний контекст психолого-педагогічної підготовки професійних суддів у системі суддівської освіти України і Канади в аспекті інтегральної теорії лідерства. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2017. № 1. С. 109–123.
154. Сергій Козьяков: Комісія задоволена співпрацею з Проектом USAID «Справедливе правосуддя». URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/siergij-koziakow-komisiia-zadowoliena-spiwpraciei-u-z-proiektom-usaid-sprawiedliwe-prawosuddia> (дата звернення: 21.06.2019).
155. Сердюк І. А. Методологічний аналіз інтерпретацій поняття «правотворчість». *Науковий вісник ДДУВС*. 2017. № 2. С. 69–78.
156. Сибіга О. М. Адміністративно-правове забезпечення та судовий захист права особи на доступ до публічної інформації: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07. Запоріжжя, 2019. 378 с.
157. Спільна заява щодо ситуації в судовій системі голів Верховного Суду, Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, Ради суддів України, Державної судової адміністрації України, ректора Національної школи суддів України від 10.06.2019. URL: <http://www.vru.gov.ua/news/5040> (дата звернення: 24.08.2019).
158. Статут Національної школи суддів України (нова редакція), затверджений рішенням ВККСУ від 12.03.2012 № 9/зп12. URL: <http://nsj.gov.ua/ua/about/regulations/1699/> (дата звернення: 03.10.2019).
159. Степанов С. В. Окремі підходи щодо підготовки суддів: міжнародний досвід. *Правова держава*. 2016. Вип. 22. С. 10–14.
160. Стратегія розвитку Національної школи суддів України на 2016–2020 рр. URL: [http://nsj.gov.ua/files/14676144821452070855Стратегія\\_розвитку.pdf](http://nsj.gov.ua/files/14676144821452070855Стратегія_розвитку.pdf) (дата звернення: 03.10.2019).
161. Сухнін Д. В. Роль оцінювання в діяльності органів місцевої влади: основні принципи, методи та завдання. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2012. Вип. 1 (7). С. 1–12.

162. Ткаченко Д. В. Правове регулювання відсторонення судді від виконання посадових обов'язків: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2019. 211 с.
163. Ткачова О. К. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2013. № 2. С. 30–37.
164. Торчинюк В. Г. Загальні та галузеві принципи кадрової політики у системі правосуддя. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2017. № 1. Т. 4. С. 117–123.
165. Торчинюк В. Г. Кадровая политика в системе правосудия как объект административно-правового регулирования. *Право и Закон*. 2019. № 3. С. 174–179. (Кыргызская Республика).
166. Торчинюк В. Г. Мета та завдання адміністративно-правового забезпечення кадрової політики у системі правосуддя. *Теорія і практика сучасної юриспруденції: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7–8 груд. 2018 р.)*. Київ: Центр прав. наук. дослідж., 2018. С. 77–80.
167. Торчинюк В. Г. Пути совершенствования административного законодательства в части оптимизации осуществления кадровой политики в системе правосудия. *Право и политика*. 2019. № 1. С. 142–147. (Кыргызская Республика).
168. У Києві пройшло засідання круглого столу «Алгоритми, механізми та правила роботи Громадської ради доброчесності». URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/news/u-kiewi-projshlo-zasidannia-kruglogo-stolu-algoritmi-miechanizmi-ta-prawila-roboti-gromadskoi-radi-dobrotchiesnosti/> (дата звернення: 12.05.2019).
169. Ульяновская О. В. Формы осуществления общественного контроля в отношении деятельности субъектов судебной власти. *Jurnalul juridic national: teorie și practică*. 2016. № 6. С. 57–62.
170. Хейвуд Э. Политология: учеб. для студ. вузов/ пер. с англ. под ред. Г. Г. Водолазова, В. Ю. Вельского. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 544 с.

171. Хондока В. А., Марченко В. М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 768–771.
172. Чому Рада суддів України відхилила проект Порядку і методології оцінювання та самооцінювання судді. *Прес-служба РСУ*. URL: <http://rsu.gov.ua/ua/news/comu-rada-suddiv-ukraini-vidhilila-proekt-poradku-i-metodologii-ocinuvanna-ta-samoocinuvanna-suddi> (дата звернення: 10.08.2019).
173. Шатрава С. О. Адміністративно-правовий механізм запобігання корупції в органах Національної поліції. *Судова та слідча практика в Україні*. 2018. Вип. 6. С. 86–91.
174. Шемшученко Ю. С. Судова влада в Україні: сучасна доктрина, механізми та перспективи реалізації (стенограма наукової доповіді на засіданні Президії НАН України 21 груд. 2016 р.). *Вісник Національної академії наук України*. 2017. № 2. С. 37–40.
175. Штих Т. В. Правовий статус суддів як суб'єктів трудового права України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Луганськ, 2010. 184 с.
176. Шукліна Н. Г. Національна школа суддів України – загальнонаціональний центр суддівської освіти. *Слово Національної школи суддів України*. 2012. № 1. С. 9–13.
177. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: учебник. 5-е изд., стереотип. Киев: МАУП, 2004. 280 с.
178. Щодо визначення коефіцієнтів навантаження на суддів: Рішення РСУ від 09.06.2016 № 46. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr046414-16> (дата звернення: 17.01.2020).
179. Щодо затвердження Регламенту Ради суддів України: Рішення РСУ від 05.02.2015 № 2 (у ред. від 22.11.2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr002414-15> (дата звернення: 19.12.2019).
180. Щодо зауважень РСУ до проекту Порядку і методології оцінювання судді: Рішення РСУ від 25.02.2019 № 9. URL: <http://rsu.gov.ua/uploads/article/risenna-rsu-no-9-vid-25022019-so-c1d3c9ea8b.pdf> (дата звернення: 03.01.2020).

181. Щодо кадрової ситуації, яка склалася у судах України: Рішення РСУ № 87 від 02.12.2016. URL: <http://www.rsu.gov.ua/ua/events/risenna-rsu-no-87-vid-02122016-sodo-kadrovoi-situacii-aka-sklalasa-u-sudah-ukraini> (дата звернення: 07.10.2019).
182. Щомісячна зустріч виконавців Проекту USAID «Справедливе правосуддя». URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/mijnarodne-spivrobitnitstvo/proekt-agenstva-ssha-z-mijnarodnogo-rozvitku-spravedlive-pravosuddya/shomisyachna-zustrich-vikonavtsiv-proektu-usaid-spravedlive-pravosuddya/> (дата звернення: 21.06.2019).
183. Якимчук Н. Я. Поняття правовий статус, правове положення, правовий модус та правовий режим: теоретико-правовий аналіз. *Вісник Національної академії прокуратури України*. 2013. № 3. С. 11–18.
184. Ярема В. А. Забезпечення трудових прав суддів у контексті судової реформи в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2016. 211 с.
185. Ярмак О. М. Поняття, сутність взаємодії та її роль у розвитку соціальної системи. *Право і безпека*. 2006. № 5. С. 46–49.
186. Яровий К. В. Адміністративно-правові засади взаємодії Національної поліції України з суб'єктами публічної адміністрації у зоні проведення антитерористичної операції: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2019. 229 с.
187. Beers D. J. Judicial self-governance and the rule of law. Evidence from Romania and the Czech Republic. *Problems of Post-Communism*. 2012. Vol. 59 (5). P. 50–67. doi: 10.2753/PPC1075-8216590504
188. Fiedler K., Schmid J., Stahl T. What Is the Current Truth About Polygraph Lie Detection? *Basic and Applied Social Psychology*. 2002. Vol. 24 (4). P. 313–324. doi: 10.1207/S15324834BASP2404\_6
189. Hladky V. The Perspective of Improving the Status of the Council of Judges of Ukraine. *1 Europäischer Wissenschaftskongress: der Samml. wissenschaft. arbeit. (Bern, 14–17 Mai 2020)*. Bern: LoS, 2020. B. 3-1. S. 3–7.

190. Hladky V. V. Criminometric Analysis of Corruption Permissiveness and Conditions of Pricing in Corrupt Services. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*. 2019. Vol. 26 (2). P. 22–34.
191. Honts C. R., Raskin D. C., Kircher J. C. Mental and physical countermeasures reduce the accuracy of polygraph tests. *Journal of Applied Psychology*. 1994. Vol. 79. P. 252–259. doi: 10.1037/0021-9010.79.2.252
192. Iacono W. G., Lykken D. T. The validity of the lie detector: Two surveys of scientific opinion. *Journal of Applied Psychology*. 1997. Vol. 82 (3). P. 426–433. doi: 10.1037/0021-9010.82.3.426
193. Ivanik O. M. Principles of Administrative and Legal Regulation of Ukrainian Space Defense. *Advanced Space Law*. 2018. Vol. 1. P. 57–65.
194. Ortiz P. J. C. Councils of the judiciary and judges' perceptions of respect to their independence in Europe. *Hague Journal on the Rule of Law*. 2017. Vol. 9 (2). P. 315–336. doi: 10.1007/s40803-017-0061-2
195. Starilov Ju. N. Das aktuelle russische Verwaltungsrecht: Probleme der Reform und der Errichtung eines neuen Systems. *Osteuroparecht*. 2003. H. 5. S. 397–431.
196. Starilov Yu. N. Administrative Procedures in the System of Administrative Law: Contents, Legal Meaning, and Formation of Legislation. *Administrative Law Reform in Uzbekistan: Experiences and Problems from the Legal Viewpoint: Collection of Seminar Papers*. Tashkent: Tashkent State Institute of Law, 2008. P. 602–622.
197. Wolpe P. R., Foster K. R., Langleben D. D. Emerging Neurotechnologies for Lie-Detection: Promises and Perils. *The American Journal of Bioethics*. 2005. Vol. 5 (2). P. 39–49. doi: 10.1080/15265160590923367

## **Авторський колектив**

**ДРОЗД Олексій Юрійович** – доктор юридичних наук, професор, академік Академії адміністративно-правових наук України, начальник відділу докторантури та ад'юнктури Національної академії внутрішніх справ України (підрозділ 1.2);

**ДЕМ'ЯНЧУК Віталій Анатолійович** – доктор юридичних наук, професор, академік Академії адміністративно-правових наук України, професор кафедри кримінально-правових та адміністративно-правових дисциплін, ректор Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені академіка Степана Дем'янчука (підрозділ 1.3 спільно з Н. З. Деревянко);

**МАГНОВСЬКИЙ Ігор Йосифович** – доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри теорії та філософії права факультету підготовки фахівців для органів досудового розслідування Одеського державного університету внутрішніх справ (підрозділ 2.5 спільно з А. В. Попик);

**БОРОВИК Андрій Володимирович** – кандидат юридичних наук, доцент, член-кореспондент Академії адміністративно-правових наук України, професор кафедри кримінально-правових та адміністративно-правових дисциплін, декан юридичного факультету Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені академіка Степана Дем'янчука (загальна редакція, підрозділ 3.2);

**БЄЛКІНА Діна Сергіївна** – кандидат юридичних наук, голова Баранівського районного суду Житомирської області (підрозділ 3.1 спільно з А. В. Попик);

**МЕЛЬНИК Олена Миколаївна** – кандидат юридичних наук, доцент, завідувач кафедри суспільно-правових дисциплін Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені академіка Степана Дем'янчука (підрозділ 2.3);

**МИКУЛЕЦЬ Віталій Юрійович** – кандидат юридичних наук, доцент, член-кореспондент Академії адміністративно-правових наук України, завідувач кафедри цивільно-правових дисциплін Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені академіка Степана Дем'янчука (підрозділ 2.4 спільно з А. В. Томчуком);

**ПАВЕЛКІВ Сергій Романович** – кандидат юридичних наук, доцент кафедри цивільно-правових дисциплін Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені академіка Степана Дем'янчука (підрозділ 2.2 спільно з Ю. О. Трофімчук);

**ПОПИК Анна Валеріївна** – кандидат юридичних наук (загальна редакція, підрозділи 1.1, підрозділ 2.5 спільно з І. Й. Магновським, підрозділ 3.1 спільно з Д. С. Белкіною);

**ТОМЧУК Андрій Валерійович** – кандидат юридичних наук, суддя Вінницького окружного адміністративного суду (підрозділ 2.4 спільно з В. Ю. Микульцем);

**ЩЕРБАКОВ Володимир Валерійович** – кандидат юридичних наук, суддя Рівненського окружного адміністративного суду, доцент кафедри цивільно-правових дисциплін Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені академіка Степана Дем'янчука (підрозділ 2.1);

**ДЕРЕВ'ЯНКО Наталія Зеновіївна** – старший викладач кафедри суспільно-правових дисциплін Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені академіка Степана Дем'янчука (підрозділ 1.3 спільно з В. А. Дем'янчуком);

**ТРОФІМЧУК Юлія Олександрівна** – помічник судді Рівненського районного суду Рівненської області (підрозділ 2.2. спільно з С. Р. Павелківим).

Навчальне видання

**А. В. БОРОВИК, А. В. ПОПИК, О. Ю. ДРОЗД,  
І. Й. МАГНОВСЬКИЙ, В. А. ДЕМ'ЯНЧУК,  
Д. С. БЕЛКІНА, О. М. МЕЛЬНИК,  
В. Ю. МИКУЛЕЦЬ, С. Р. ПАВЕЛКІВ,  
В. В. ЩЕРБАКОВ, А. В. ТОМЧУК,  
Н. З. ДЕРЕВ'ЯНКО, Ю. О. ТРОФІМЧУК**

**АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ  
РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ  
В СИСТЕМІ ПРАВОСУДДЯ УКРАЇНИ**

Навчальний посібник

Редактор *Л. А. Богуш*  
Технічний редактор *М. Б. Філіпович*

Підписано до друку 01.02.2021 р. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Папір офсетний. Гарнітура School Book АС. Цифровий друк.

Умовно-друк. арк. 14,41. Тираж 300.

Замовлення № 1120-30 від 02.02.2021.

Віддруковано з готового оригінал-макета.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»  
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1

Телефон +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.com.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6424  
від 04.10.2018 р.