

УДК 342.9:347.96(045)

DOI <https://doi.org/10.32782/chern.v2.2023.28>**К. О. Придачук**

здобувачка ступеня доктора філософії

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

orcid.org/0000-0003-1756-7479

ЗАВДАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИЩОГО АНТИКОРУПЦІЙНОГО СУДУ

Стаття присвячена визначенню основних завдань кадрового забезпечення діяльності Вищого антикорупційного суду. Встановлюється, що виконання завдань кадрового забезпечення діяльності суду сприяє, зокрема: гармонійному розвитку людського потенціалу працівників суду; створенню здорового психологічного та організаційного клімату, що мотивує кадри суду на законне, сумлінне, раціональне та оптимальне виконання посадових обов'язків, а також перешкоджає професійному вигорянню кадрів тощо. Серед основних завдань кадрового забезпечення діяльності Вищого антикорупційного суду виокремлено: формування та реалізація кадрової стратегії в діяльності суду; забезпечення Вищого антикорупційного суду кадрами належної якості (досвідченими, висококваліфікованими та зацікавленими в сумлінному виконанні посадових обов'язків службовців) та в необхідній кількості; ефективне управління кадрами суду, яке спрямоване на повноцінне розкриття кадрового потенціалу таких службовців з метою належного функціонування Вищого антикорупційного суду; формування службової дисципліни (правопорядку) на організаційному рівні та належної організаційної культури у Вищому антикорупційному суді. У висновках до статті пропонується покласти на Службу управління персоналом Вищого антикорупційного суду обов'язок складати та публікувати звіти про плани та результати кадрового забезпечення діяльності Вищого антикорупційного суду. Зазначається, що в таких звітах необхідно відображати основні показники кадрового забезпечення (зокрема, рівень плинності кадрів й наявність ризиків кадрового дефіциту, ймовірність кадрової кризи в суді; кількісні та якісні показники використання за звітний період заходів заохочення роботи службовців суду; актуальність (своєчасність), доступність, достатність заходів адаптації службовців до роботи у Вищому антикорупційному суді; рівень порушення службової дисципліни, вчинення інших порушень законодавства службовцями суду та ін.).

Ключові слова: Вищий антикорупційний суд, завдання, кадрова політика, кадрова стратегія, кадрове забезпечення, службова дисципліна, управління кадрами, якість кадрів.

Prydachuk K. O. TASKS OF STAFFING THE ACTIVITIES OF THE HIGHER ANTI-CORRUPTION COURT

This article aims at clarifying the main tasks of staffing the High Anti-Corruption Court of Ukraine (HACC). By carrying out the tasks of staffing the court's activities, judicial power is best utilized and state corruption is minimized. In addition, the staffing of the court's activities directly has a positive effect on the employees of the court themselves (judges, other public servants, and ordinary employees). Among these "staffing advantages" are the harmonious development of the court's human potential as well as the creation of a positive psychological and organizational climate that motivates personnel to carry out their duties conscientiously, rationally, and adequately (which prevents burnout of personnel, as well). The following are the main tasks of staffing the activities of the HACC: developing and implementing a personnel strategy for the court's activities; providing the HACC with personnel of appropriate quality (experienced, highly qualified, and interested in the conscientious performance of official duties of employees) and in the required quantity. The author also refers to such tasks as effective court personnel management aimed at full disclosure of such employees' personnel potential in order to ensure the proper functioning of the HACC; and the formation of service discipline (law and order) at the organizational level and proper organizational culture in the HACC. In the article's conclusion, the author proposes entrusting the HACC's Personnel Management Department with the obligation to compile and publish reports on the plans and results of staffing the court's activities on the court's website on a regular basis. The article also clarifies that in the relevant reports it is necessary to take into account, in particular, the following data: indicators for improving the productivity of court personnel without compromising the quality of their official duties; the following is a list of processes in the work of HACC employees that are evaluated as such, resulting in actual downtime of employees as well as unjustified waste of the court's material (intangible) resources; the level of staff turnover and the presence of personnel shortage risks, as well as the possibility of a personnel crisis in the court quantitative and qualitative indicators of the use of measures to encourage the work of court employees during the reporting period; results of planning and implementation of measures for the formation and maintenance of a healthy psychological climate in the work of court personnel; relevance (timeliness), accessibility, and sufficiency of measures of employee adaptation to work in Ukraine's High Anti-Corruption Court; the level of violation of official discipline and commission of other violations of the law by employees of the court; indicators of legality, timeliness and completeness of compliance with the requirements of the principle of inevitability of legal liability in relation to the personnel of the court; and results of personnel control in the HACC.

Key words: High Anti-Corruption Court of Ukraine, HR strategy, personnel management, personnel policy, personnel support, quality of public servants, service discipline, tasks.

Постановка проблеми. Кадрове забезпечення (далі – КЗ) діяльності Вищого антикорупційного суду (далі – ВАКС, Суд) є складовою частиною кадрової політики в системах правосуддя та органів запобігання корупції в Україні, узгодженою із

державною кадровою політикою, цілісно, стратегічно спрямованою на виконання повноважними суб'єктами кадрового забезпечення комплексу завдань, результатом яких є формування та підтримання належного стану умов діяльності ВАКС

за рахунок повноцінного задоволення потреб суду в належній кількості кваліфікованих кадрів (суддів, державних службовців суду та інших працівників). Таким чином, безпосередньою метою КЗ діяльності ВАКС є формування та підтримання умов ефективної діяльності Суду та окремих його структур шляхом наповнення кадрового складу ВАКС кадрами належної кваліфікації та в необхідній кількості, а також подальшої роботи з кадрами задля підтримання високого рівня трудового потенціалу суду. Між тим, слід мати на увазі, що крім неналежного фінансування ВАКС, відсутності стратегії розвитку Суду, недостатнього забезпечення безпеки суддів (членів їх родини) тощо, вченими та практиками (включно й суб'єктами громадянського суспільства) також наголошується на проблематиці належного функціонування ВАКС, що обумовлюються недоліками КЗ діяльності цього Суду [див., напр.: 1, с. 44; 2; 3]. Вказане засвідчує проблематику практичного виконання завдань КЗ діяльності, що закономірно, адже ефективно досягнення мети КЗ загалом та ВАКС зокрема безпосереднім чином пов'язується із вчасним і повноцінним виконанням певного комплексу завдань такої діяльності. У зв'язку із цим наразі наявною є потреба вдосконалення шляхів досягнення мети КЗ діяльності ВАКС. Зазначена проблема може бути ефективним чином задоволена, якщо враховуватиме актуальні теоретичні дослідження, присвячені з'ясуванню сутності та переліку основних завдань відповідного КЗ.

Аналіз наукової літератури та невирішені раніше питання. По сьогоднішній день КЗ діяльності ВАКС ще не було предметом окремої наукової розвідки, проте, особливості КЗ діяльності суду вже досліджували А. І. Виноградова, К. О. Іноземцева, О. М. Лагнюк, М. Г. Мельник, І. Д. Прошутя, В. Б. Пчелін, О. В. Ульяновська, Є. В. Чаку та ін. науковці. Наукові напрацювання цих та інших вчених становитимуть теоретичну основу для з'ясування сутності та системи завдань КЗ діяльності ВАКС.

Отже, метою цієї статті є з'ясування сутності та переліку основних завдань КЗ діяльності ВАКС. Для досягнення цієї мети виконуватимуться наступні *завдання*: 1) розкрити юридичну сутність завдань КЗ; 2) окреслити сутність КЗ діяльності ВАКС, враховуючи підходи до розуміння такої забезпечувальної діяльності, що сформувався у теорії трудового права, державного управління та управління людським ресурсом (теорія публічного HR-менеджменту); 3) визначити основні завдання КЗ діяльності ВАКС та проаналізувати їх зміст.

Виклад основного матеріалу. Українськими правниками завдання в загальному юридичному контексті тлумачаться в якості «наперед визначених, запланованих для виконання обсягу роботи,

справи тощо; метою, до якої прагнуть; того, що хочуть здійснити» [4, с. 87]. Тобто, завдання – це, з одного боку, шляхи досягнення мети, а з іншого боку – мета, на яку спрямований певний напрям діяльності. При цьому слід погодитись із тим, що «основним завданням забезпечення судів потрібно вважати створення належних умов для ефективного функціонування судів і здійснення судочинства» [5, с. 6]. Відтак, завдання КЗ діяльності ВАКС спрямовуються на виконання мети такої забезпечувальної діяльності, у будь-якому разі сприяючи ефективному функціонуванню Суду та оптимальному здійсненню правосуддя суддями ВАКС.

У процесі адміністративно-правової конкретизації завдань КЗ діяльності ВАКС слід мати на увазі, що розуміння обсягу таких завдань не повинно засновуватись на підходах юристів-трудоваків, а також фахівців у сфері державного управління (хоча такі підходи можуть враховуватись). Приміром, А. К. Мосумовою стверджується, що в контексті забезпечення ефективного функціонування органу публічної служби «до основних завдань КЗ належить: планування кадрових потреб; підвищення авторитетності державної служби; підготовка кадрів; формування резерву та робота з ним; прийняття на державну службу; розстановка кадрів; оцінювання результатів діяльності службовців; підвищення рівня професійної компетенції державних службовців; перепідготовка службовців; припинення державної служби; соціальне забезпечення, запобігання старінню кадрів» [6, с. 52]. Поряд із тим, вчена також зауважує, що виокремлені завдання КЗ є взаємопов'язаними між собою (адже спрямовані на досягнення спільної мети, а саме – забезпечення ефективного функціонування організації) й можуть бути зведені до таких основних завдань: «прийняття на державну службу, проходження державної служби; припинення державної служби» [6, с. 52]. Тобто, А. К. Мосумова вважає, що завдання КЗ за своєю суттю можуть зводитись до об'єктивної основних етапів реалізації права на доступ до публічної служби чи інакше – до реалізації основних груп процедур КЗ. У загальних рисах можна погодитись із таким підходом, адже етапи реалізації права на доступ до публічної служби подібні до етапів КЗ діяльності органу публічної влади, хоча етапи КЗ є більш об'ємними, аніж етапи реалізації права на доступ до публічної служби. Власне, підхід до розуміння завдань КЗ, який окреслила А. К. Мосумова, є інтерпретацією завдань КЗ, заснованою на трудо-правовому (а не на адміністративно-правовому) підході до розуміння управлінських кадрових процесів, який свідомо упускає саме управлінську складову КЗ (власне, це питання розглядається в межах адміністративного, а не трудового права).

Вказуючи на те, що концептуальне розуміння сутності та кола завдань КЗ діяльності ВАКС повинно ґрунтуватись на адміністративно-правовому осмисленні таких завдань й враховувати при цьому відповідні підходи, сформульовані в теорії трудового права та державного управління, зауважимо, що такий дослідницький процес також повинен враховувати й те, що КЗ узгоджується із завданнями управління людським ресурсом, а тому виконує завдання, які ставляться перед публічним HR-менеджментом. При цьому слід погодитись із американськими вченими Р. Л. Матісом, Дж. Г. Джексоном, Ш. Валентайном і П. Е. Меглич в тому, що управління персоналом може розумітись в якості процесу проектування формальних систем в організації (компанії) для управління талантами людей для досягнення конкретних організаційних цілей [7, с. 69]. Враховуючи це, а також концептуальні позиції М. Армстронга та С. Тейлора з приводу управління людським ресурсом (в сенсі кадрової політики) [8, с. 116], можемо дійти висновку, що КЗ діяльності ВАКС крізь призму управління кадрами Суду виконує таку важливу роль: допомагає керівним кадрам в системі правосуддя поліпшити як індивідуальний, так і колективний внесок кадрів Суду в поточний (короткостроковий) та стратегічний (довгостроковий) успіх виконання комплексу завдань, які поставлені законодавцем перед ВАКС в цілому або ж перед суддями, апаратом Суду безпосередньо. Відтак, КЗ передбачає, зокрема: гармонійний розвиток людського потенціалу працівників суду; створення здорового психологічного та організаційного клімату, що мотивує кадри суду на законне, сумлінне, раціональне та оптимальне виконання посадових обов'язків, а також перешкоджає професійному вигорянню кадрів тощо.

Отже, до основних завдань КЗ діяльності ВАКС можемо віднести наступні шляхи досягнення мети такої забезпечувальної діяльності:

1. Формування та реалізація кадрової стратегії в діяльності ВАКС. Спершу зазначимо, що відповідна управлінська стратегія повинна бути реалістичною та об'єктивно корисною для належного функціонування Суду, а також діяльності суддів. Таким чином, відповідна стратегія не може створюватись довільно, а повинна впливати зі стратегії розвитку ВАКС, державної кадрової політики загалом та в системі правосуддя, зокрема. Вказане є цілком закономірним, адже, як зазначають вчені, стратегія управління кадрами зазвичай ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх обставинах дійсності, в яких функціонує організація. Серед таких обставин (умов) виокремлюються: зовнішні виклики; суб'єктивні та об'єктивні обмеження можливостей реалізації кадрового потенціалу організації, а також ризики унеможливлення

повноцінної реалізації такого потенціалу; сильні та слабкі сторони функціонування організації [9, с. 88]. У зв'язку із цим кадрова стратегія в діяльності ВАКС повинна охоплювати: 1) розуміння перспектив продовження перебігу службових правовідносин із кадрами Суду, а також потреби розширення, оновлення кадрового складу ВАКС крізь призму існуючих ризиків належного КЗ діяльності Суду; 2) мету і завдання існування ВАКС, його апарату, адміністративно-правовий статус суддів ВАКС та інших службовців, які займають посади в цьому державному органі; 3) комплекс цінностей, на основі яких вибудовується діяльність ВАКС, його апарату та посадових осіб; 4) перспективи подальших змін законодавства про судоустрій і статус суддів, про ВАКС, враховуючи також характер судово-правової реформи, яка має бути впроваджена до 2025 року; 5) стратегічні переваги функціонування ВАКС для кадрів; 6) стратегічні недоліки функціонування ВАКС для кадрів 8) діючу кадрову стратегію в діяльності ВАКС.

З викладеного випливає також важливість виконання в межах окресленого завдання кадрового планування у ВАКС, що полягає у: 1) плануванні потреб у суддях, держслужбовців Суду, його апарату, а також інших працівників; 2) плануванні набору службовців (працівників), які будуть здатні вчасно задовольнити кадровий дефіцит у Суді; 3) плануванні оптимального використання кадрів ВАКС; 4) плануванні заходів щодо підвищення професійних, кваліфікаційних та інших важливих для роботи у ВАКС навичок працівників суду; 5) плануванні витрат, які є об'єктивно необхідними на утримання кадрів ВАКС.

2. Забезпечення ВАКС кадрами належної якості (досвідчені, висококваліфіковані та зацікавлені в сумлінному виконанні посадових обов'язків службовців) та в необхідній кількості. Виконання цього завдання потребує того, щоби КЗ діяльності ВАКС в дійсності задовольняло Суд кадрами, які є: 1) належною мірою кваліфікованими, досвідченими та такими, що характеризуються іншими важливими якостями, що потребуються для ефективного виконання посадових обов'язків; 2) мотивованими на виконання посадових обов'язків на засадах законності, добросовісності та добросовісності. Критичний аналіз звітів за результатами КЗ діяльності ВАКС [1, с. 21, 37; 10, с. 7–8, 11–12] дозволяють дійти думки, що поточні показники виконання такого важливого завдання КЗ діяльності Суду наразі унеможливають оцінювання відповідного КЗ в якості однозначно позитивного чи однозначно негативного, адже: 1) посади у ВАКС зайняли особи, які є дійсно мотивованими на культивування антикорупційної культури, недопустимість ігнорування принципу невідворотності юридичної відповідальності

за порушення антикорупційного законодавства; 2) Суд працює в умовах недостатності кадрів, що є обставиною, яка заважає належному функціонуванню ВАКС, а також сприяє виснаженню службовців.

3. Ефективне управління кадрами ВАКС, яке спрямоване на повноцінне розкриття кадрового потенціалу Суду з метою належного функціонування ВАКС. На виконання цього завдання КЗ передбачає здійснення заходів:

1) адаптації службовців до виконання посадових обов'язків в суді, що віднесений до антикорупційної інфраструктури. З цією метою здійснюються: а) адаптація публічних службовців Суду, котрі не є суддями (зокрема, у відповідності до Положення про адаптацію персоналу апарату ВАКС від 2021 року); б) підвищення якості кадрового потенціалу суддів ВАКС з урахуванням поточних змін антикорупційного законодавства, формування нових позитивних практик розгляду справ про порушення антикорупційного законодавства, появи нових ризиків в діяльності кадрів Суду та ін.;

2) заходи оптимального використання кадрів ВАКС, а саме шляхом планування та здійснення кадрових процедур переведення, переміщення, призупинення перебігу службових відносин, а також звільнення службовців. У зв'язку із цим слід мати на увазі, що вже саме формування кадрів ВАКС передбачало здійснення відповідних заходів, адже станом на 31 січня 2020 року для проведення конкурсів на вакантні посади з інших органів та установ було переведено 19 осіб (переважно на посади головних спеціалістів) [1, с. 21]. Також вже за перші 5 місяців з формального початку роботи Суду (з 5 вересня 2019 року) з апарату ВАКС було звільнено 5 осіб (з яких 1 – у зв'язку із невідповідністю займаній посаді) [1, с. 21].

4. Формування службової дисципліни (правопорядку) на організаційному рівні та належної організаційної культури у ВАКС Хоча посади в Суді зайняли особи з високим рівнем правової культури та свідомості, це не означає, що кадри ВАКС взагалі не вчиняють дисциплінарних проступків, адже порушення вимог законності є закономірністю будь-якої організаційної системи, навіть тої, що наповнюється добросовісними та добросовісними особами. Не є виключенням з цього також і судді ВАКС. Зокрема, експертами *Transparency International Ukraine* відзначається, що в 23% випадків зовнішній вигляд суддів під час розгляду ними справ був невідповідним (відсутність мантії, нагрудного знаку), наявними були порушення процедури входу-виходу суду. Хоча ці порушення не обумовлюють юридичних (процесуальних) наслідків, утім є вимогою чинного законодавства [12], а отже відповідне є порушенням вимог законності, що неприпустимо,

адже культивує правовий нігілізм, що є умовою, за якого можливими є вчинення інших дисциплінарних проступків та подальша девіація службовця. Між тим, слід мати на увазі, що недоліки роботи суддів (у процесуальній площині), а також суддів й інших службовців ВАКС (в позапроцесуальній площині) зазнають постійного виправлення, що демонструє позитивну динаміку якісної характеристики КЗ діяльності ВАКС, а також твердості правової свідомості кадрів Суду.

Висновки. На сьогоднішній день КЗ діяльності ВАКС передбачає виконання комплексу завдань, які дозволяють повною мірою досягти мети відповідної забезпечувальної діяльності. При цьому, в практичній дійсності показники реалізації кадрової політики у ВАКС свідчать про те, що виконання завдань КЗ пов'язане з низкою актуальних проблем, які негативним чином позначаються на якості КЗ та її результатах. Враховуючи сутність завдань КЗ діяльності ВАКС, а також його соціально-правове значення, наголосимо на необхідності періодичного опублікування Службою управління персоналом Суду звітів (наприкінці січня кожного року, наступного за звітним) про плани та результати КЗ діяльності ВАКС.

При оцінюванні результатів виконання завдань КЗ у відповідних звітах Служби управління персоналом ВАКС важливо виходити з таких даних: 1) показники підвищення продуктивності роботи кадрів ВАКС без шкоди для якості виконання ними своїх посадових обов'язків; 2) перелік процесів в роботі службовців Суду, які оцінені в якості таких, що призводять до фактичного простою роботи службовців, невиправданої витрати матеріальних і нематеріальних ресурсів ВАКС, а також заходи, що були здійснені для усунення цих процесів чи мінімізації їх негативних наслідків на функціонування Суду; 3) рівень плинності кадрів й наявність ризиків кадрового дефіциту, ймовірність кадрової кризи в Суді; 4) кількісні та якісні показники використання за звітний період заходів заохочення роботи службовців ВАКС, а також фактичний вплив цього на мотиваційну сферу службовців, виражену в конкретних результатах їх роботи; 5) результати планування та здійснення заходів щодо формування та підтримки здорового психологічного клімату в роботі кадрів ВАКС, що виражається в конкретних показниках роботи службовців; 6) достатність рівня безпеки суддів у службовий і позаслужбовий час, а також рівень забезпечення безпеки інших службовців ВАКС; 7) актуальність (своєчасність), доступність, достатність заходів адаптації службовців до роботи в Суді, а також заходів щодо підвищення кадрового потенціалу ВАКС; 8) рівень порушення службової дисципліни в Суді, а також вчинення суспільно небезпечних або ж суспільно шкідливих діянь кадрами ВАКС; 9) показники

законності, своєчасності та повноти виконання вимог принципу невідворотності юридичної відповідальності щодо кадрів ВАКС; 10) показники самооцінювання кадрів Суду, оцінювання службовців ВАКС уповноваженим суб'єктом, а також реагування на показники кадрового контролю в Суді.

Література

1. Валько В. І., Хавронюк М. І. Звіт за результатами моніторингу інституційної та організаційної розбудови Вищого антикорупційного суду : презентація. Київ : ЦППР, 2020. 52 с.
2. Долежан В. В. Шляхи вирішення кадрових питань у Вищому антикорупційному суді. *Правові та інституційні механізми забезпечення розвитку України в умовах європейської інтеграції* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 18 травня 2018 р.) : у 2-х т. Одеса : Гельветика, 2018. Т. 2. С. 110–112.
3. Це лише старт. Є перші досягнення і проблеми: експерти про рік роботи ВАКС. URL: <https://ti-ukraine.org/news/tse-lyshe-start-ye-pershi-dosyagnennya-i-problemy-eksperty-pro-rik-roboty-vaks/>
4. Гарбузюк К. Г. Мета, завдання та функції кадрового забезпечення органів Національної поліції України. *Право і безпека*. 2021. № 3. С. 84–93. doi: 10.32631/rb.2021.3.09.
5. Борко А. Л. Заходи забезпечення діяльності адміністративних судів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія : Юридична*. 2008. Вип. 2. С. 1–7.
6. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування : дис. ... д-ра філос. : 074. Київ, 2021. 241 с.
7. Mathis R. L., Jackson J. H., Valentine S., Meglich P. A. Human resource management. Boston : Cengage Learning, 2017. 705 p.
8. Armstrong M., Taylor S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy / překl. M. Šikyř; 13. vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. 920 s.
9. Bláha J., Mateiciuc A., Kaňáková Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno : CP Books, 2005. 284 s.
10. Вищий антикорупційний суд. Київ : ВАКС, 2020. 15 с.
11. Виноградова А. І. Оптимізація кадрового забезпечення судів. *Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія : Юридичний вісник «Повітряне і космічне право»*. 2020. № 2(55). С. 68–74.
12. Риженко К. Г. Як працює антикорсуд: цифри, факти й трохи висновків. *Українська правда*, 04.09.2020. URL: <https://www.prawda.com.ua/columns/2020/09/4/7265272/>