

## ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ РОБОТИ СУДДІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУДОВОЇ ГІЛКИ ВЛАДИ

**Іноземцева К. О.,**  
*аспірант кафедри адміністративного, господарського права  
та фінансово-економічної безпеки  
Навчально-наукового інституту права  
Сумського державного університету*

У статті визначено, що в загальному вигляді систему кадрового забезпечення судової гілки влади умовно можна поділити на три ключові складники: кадрове забезпечення безпосередньо суддів; кадрове забезпечення апарату суду; кадрове забезпечення осіб, які здійснюють добір суддів на посаду. Серед виділених напрямів провідним є кадрове забезпечення безпосередньо суддів, оскільки саме судді є носіями судової влади й безпосередньо здійснюють правосуддя. Абсолютною новелою адміністрування в судовій системі, управлінським елементом роботи з кадрами є механізм оцінювання якості роботи суддів, який безпосередньо впливає на стан забезпечення якісного правосуддя в державі. У зв'язку з проведеною реформою правосуддя й судочинства в Україні, одним із напрямів якої проголошено оцінювання якості роботи судді як важливого складника кар'єрного просування судді та якісного правосуддя, а також порушено проблеми професійної придатності суддів, важливу роль відіграють критерії оцінювання якості роботи суддів, які в подальшому стануть критеріями відбору кандидатів на посаду суддів. Таке оцінювання має проводитися на національному (загальнодержавному) рівні, в окремих ланках судової системи, на рівні окремого суду й індивідуально стосовно конкретного судді. Зазначені обставини свідчать про обраний вектор кадрового забезпечення судового корпусу в Україні. На кожному з зазначених рівнів має бути своя методологія та критерії оцінювання. У статті мова йде про оцінювання якості роботи конкретного судді, за основу взято такі критерії, як компетентність (професійна, особиста, соціальна); професійна етика; доброчесність. Високий рівень професіоналізму суддів, їхня професійна придатність є запорукою якісного правосуддя в державі. Робота з кадрами, їх якісний відбір, професійний розвиток є одним із найефективніших засобів підвищення результатів функціонування судової гілки влади як інституту держави, який покликаний забезпечити охорону прав і свобод, законних інтересів людини та громадянина.

**Ключові слова:** кадрове забезпечення, правосуддя, оцінювання якості роботи суддів, професійна придатність судді, кваліфікаційне оцінювання судді.

---

**Постановка проблеми.** Сьогодні в Україні визнано, що система правосуддя не виконує поставлені перед нею завдання. Критичність зазначеного стану визнана положеннями Стратегії реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015–2020 роки. Впливовими факторами такої ситуації є низька якість правосуддя, що зумовлена проблемами в системі якості кадрового забезпечення судової гілки влади. У системі адміністрування судової влади з метою забезпечення справедливого, незалежного, неупередженого судочинства особливо важливу роль відіграє механізм оцінювання якості діяльності суддів, що є абсолютною новацією та нерозривно пов'язаний із безпосередніми носіями судової влади – суддями. Застосування різноманітних методологій оцінювання якості діяльності суддів дасть змогу вдосконалити механізм якісного кадрового забезпечення судової влади особливо на етапі добору кадрів, що зумовлює теоретичне та практичне значення дослідження.

За умов реформування системи судоустрою та судочинства найбільша увага прикута до організаційної будови судової гілки влади, однак з метою досягнення правопорядку та правової свідомості в суспільстві й державі діяльність усіх суб'єктів має бути спрямована на дотримання принципів верховенства права, дотримання прав і свобод людини. Якісне правосуддя є основою діяльності всієї судової системи, що включає в себе повний, швидкий, справедливий, неупереджений розгляд справ і досягнення соціальної справедливості з метою відновлення порушених прав. Одним із найбільш ефективних показників якості роботи суду є професіоналізм осіб, що здійснюють правосуддя. Тому в умовах оновленої судової гілки влади особливого значення набуває питання її якісного кадрового забезпечення. Оцінювання роботи суддів є одним із елементів у системі роботи з кадрами, що відіграє ключову роль у здійсненні правосуддя загалом.

Реформування судової системи, як правило, спрямоване на її організаційну будову і структуру. У науковому середовищі тема кадрового забезпечення суду все частіше стає предметом дослідження. Проблемні аспекти кадрового забезпечення місцевих судів вивчено в роботах В.П. Бойко. Кадровому забезпеченню судів загальної юрисдикції присвячено дослідження О.М. Лагнюк. Крім того, різні проблемні аспекти кадрового забезпечення судів порушено такими науковцями, як О.М. Бандурка, М.І. Вільгушинський, Т.С. Кагановська, А.М. Клочко, М.І. Логвиненко. Однак поодинокі дослідження із цієї проблематики не дають повного комплексного уявлення про проблему та способи її вирішення, тому потребують ґрунтовного наукового її дослідження.

**Метою статті** є теоретичний аналіз механізму оцінювання якості роботи суддів у системі кадрового забезпечення судової влади як основоположного показника якісного правосуддя; визначення поняття, характеристика проблем правового регулювання й розроблення науково обґрунтованих пропозицій для вдосконалення чинного законодавства України.

**Виклад основного матеріалу.** Основою функціонування всіх демократичних інститутів у державі є якісне правосуддя. В умовах євроінтеграційних процесів, прагнення нашої держави стати рівноправним членом міжнародної спільноти зростає потреба вдосконалення інституту правосуддя як основоположного інституту правової держави, в якій проголошено верховенство права й закону. «Судова гілка влади займає особливе місце в системі органів державної влади. На сьогодні стан реформування системи судоустрою підкріплено надзвичайно високим рівнем політичної волі держави. Суди як безпосередні представники судової влади спільно із органами законодавчої та виконавчої влади забезпечують функціонування держави в цілому, виконуючи основні її функції та завдання» [11, с. 137]. Європейські орієнтації нашої держави привертають увагу до змісту міжнародних норм, зокрема Європейської конвенції про захист прав та основоположних свобод людини, серед яких якість і доступність правосуддя (доступ до правосуддя) є однією з ключових гарантій права судового захисту на рівні з такими критеріями, як справедливість, повнота, законність, неупередженість суду. Доцільно зв'язок правосуддя та функцій держави відобразив В.С. Бігун, який зазначає, що «правосуддя являє собою зв'язок справедливості, права та суду. А суд і право виступають знаряддям досягнення справедливості. Тому, будь-яке рішення суду чи інший результат судової діяльності оцінюється з позиції відповідності справедливості та її критеріїв» [3, с. 21]. О.В. Ульяновською виділено три підсистеми кадрового забезпечення судової гілки влади: «1) кадрове забезпечення осіб, які здійснюють добір кадрів на посаду суддів; 2) кадрове забезпечення безпосередньо суддів; 3) кадрове забезпечення апарату суду» [21, с. 11]. Нами розглянуто один із зазначених напрямів, а саме кадрове забезпечення безпосередньо суддів, особливо приділено увагу ролі оцінювання роботи суддів у цьому напрямі.

Кадровий потенціал суду, як і для будь-якої установи, організації, є найбільш цінним ресурсом, від високого професіоналізму якого залежить ефективне використання інших наявних у суду ресурсів. Тому оцінювання роботи якості суду нерозривно пов'язано безпосередньо із суддями. Кадрова політика судової системи обов'язково має містити обґрунтовані положення про оцінювання якості роботи суддів як цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик (здібностей, навиків, умінь, мотивів) вимогам посади судді. Як у загальному вигляді, так і щодо суддів, на думку Н.О. Григор'євої, існують характеристики, які впливають на оцінювання роботи персоналу, зокрема мова йде про «професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості, результати праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його професійних завдань. Оцінка персоналу є процедурою, яку проводять з метою виявлення міри відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів праці нормативним вимогам, поставленим цілям» [5].

О.В. Сердюк зазначає, що оцінювання якості роботи суду є управлінським інструментом, який має не лише зафіксувати певний профіль поточної ситуації конкретного суду (для цього існує статистична звітність), а й установити рівень досягнення певних цілей, ступінь вирішення завдань, що є ключовими для суду як специфічної установи. Визначення таких цілей та інструментів оцінювання відбувається на основі рекомендаційних норм ЄС, що базуються на стандартах справедливості судового розгляду, вироблених ЄСПЛ. Специфікою цих стандартів є те, що вони до певної міри мають також і «позапроцесуальний» характер, оскільки стосуються адміністрування роботи суду та доступу до суду [18, с. 234].

Доктор Пім Альберс зазначає, що оцінювання якості роботи суду й суддів може бути здійснено на різних рівнях: на національному (загальнодержавному) рівні, в окремих ланках судової системи, на рівні окремого суду й індивідуально стосовно конкретного судді. Від того, на якому рівні здійснюється оцінювання якості роботи суду й судді, залежить суб'єкт, що її здійснює. У деяких країнах це може бути завданням Міністерства юстиції (коли мова йде про національний рівень), тоді як в інших країнах оцінювання проводить Вища рада судової влади, Верховний Суд або інший суд вищої інстанції. Переважно

оцінювання на національному рівні може бути обмежено моніторингом діяльності судів. Завдяки законним заходам, пов'язаним із захистом незалежності посади судді, громадянина, органи виконавчої влади часто не втручаються на рівні окремого судді (однак це може стосуватися Вищої ради судової влади або Вищої ради правосуддя). Оцінювання ефективності роботи окремих суддів є первинним, відповідальність за здійснення якого, як правило, може бути покладено на голову суду або керівника апарату [1]. Натомість колектив авторів, Драгана Болевич, Омер Хаджомерович, Горан Савич, зазначають, що в таких країнах, як США та Канада, не проводиться жодного оцінювання ефективності та якості роботи конкретного судді. Дані про навантаження судді використовуються лише для обчислення потреби в додаткових суддях та іншого персоналу суду (апарату суду), а не для оцінювання швидкості та якості роботи суддів. Для належного функціонування суду головним завданням у цьому разі є забезпечення необхідної кількості суддів, помічників та іншого персоналу суду. Кількість розглянутих справ указує на обсяг роботи, що виконують судді, які зараз здійснюють правосуддя, але збільшення цієї цифри не показує автоматично більшу продуктивність за обсягом, адже це може також бути наслідком більшої участі помічників суддів, адвоката й допоміжного персоналу (працівників апарату суду) або поєднання цих факторів. Звідси випливає, що кількість невіршених справ не свідчить про погану роботу судді, оскільки деякі справи є складнішими, ніж інші, та потребують більше часу на обробку. Саме із цих причин не менше ніж 18 штатів США відмовилися від використання кількості розглянутих справ на одного суддю як критерію розрахунку, який характеризує потребу в суддях. Однак для належного розрахунку потреби в суддях цей критерій використовується в поєднанні з іншими показниками [2].

Оцінювання роботи конкретного судді нерозривно пов'язано з оцінюванням роботи суду. Концепція оцінювання якості роботи суду побудована на оцінюванні дотримання стандартів якості роботи суду, що є критеріями оцінювання, і розробленні відповідно до міжнародних стандартів справедливого судочинства (справедливість і рівний доступ до правосуддя, незалежність, самостійність і неупередженість, належне фінансування та ефективність використання ресурсів, ефективне судово адміністрування, доброчесність, законність, гласність і відкритість, громадська довіра та задоволеність тих, хто отримує судові послуги) [4, с. 48]. Рішенням Ради суддів України від 02.04.2015 № 28 затверджено Систему оцінювання роботи суду, відповідно до якої стандарти якості роботи суду визначено як «кількісні та якісні характеристики роботи суду як спеціалізованої державної установи, які формуються відповідно до базових цінностей судової системи та демократичного суспільства і можуть бути зафіксовані у вигляді процесуальних вимог, нормативів, суспільних очікувань тощо» [7, с. 6]. Крім того, в Стратегії реформування системи судоустрою, правосуддя й інших суміжних правових інститутів передбачено одним із напрямів вирішення питань кадрового забезпечення – «упровадження системи кваліфікаційного оцінювання та регулярної оцінки суддів, закріплення у законодавстві принципу підвищення професійного рівня суддів як основного критерію для просування судді у професійній кар'єрі» [16]. Із цього випливає, що Україна все ж обрала модель, згідно з якою в рамках оцінювання якості роботи суду все ж буде оцінюватися якість роботи конкретного судді. Більше того, одним із заходів, спрямованих на вирішення проблем кадрового забезпечення в сучасній судовій системі, визначено нормативне закріплення прозорих механізмів перегляду професійної придатності з використанням об'єктивних критеріїв і застосуванням справедливих процедур. Із цього випливає необхідність визначення поняття «професійна придатність судді», яка нерозривно пов'язана з оцінюванням якості роботи судді. У дослідженні А.М. Марцинкевич пропонує розуміти «професійну придатність як наявність у кандидата комплексу знань, умінь й особистісних якостей, необхідних для виконання професійної діяльності відповідно до вимог щодо її ефективності. Професійна придатність визначається взаємодією комплексу індивідуальних характеристик особистості і самої діяльності, яка призводить до успіху або невдачі в професійній діяльності і відображається в показниках ефективності діяльності і задоволеності нею. Професійна придатність не дається людині з її народженням, вона формується у процесі навчання і наступної професійної діяльності за наявності позитивної мотивації. Професійна придатність людини визначається співвідношенням вимог професії до індивідуальних особливостей людини. Вона також відображає стан, ступінь розвитку сукупності індивідуальних якостей людини (рис особистості), здібностей, мотивації, фізичного стану, професійної підготовленості тощо» [13, с. 68]. Професійна придатність – це характеристика, що відображає можливості людини в оволодінні будь-якою професійною діяльністю. У профвідборі суддів професійна придатність може оцінюватися за декількома критеріями: за медичними показниками, в тому числі за показниками фізичної придатності; за даними освітнього цензу або конкурсних іспитів; за допомогою психологічного обстеження; з урахуванням соціального відбору; з урахуванням досягнутого рівня професійної адаптації тощо [19, с. 175].

Оцінювання якості роботи має бути невід'ємним атрибутом роботи з кадрами. В основі будь-якої роботи з кадрами лежить кадрова політика. О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук під кадровою політикою розуміють сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку й використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та сти-

мулювання [8]. О.М. Лагнюк на прикладі судів загальної юрисдикції наводить таке розуміння: кадрове забезпечення суду – «це нормативно врегульована діяльність усіх гілок державної влади щодо комплектування судів необхідною кількістю професійних працівників, які відповідають установленим вимогам, здійснення їх ефективного добору, призначення, навчання, виховання, використання, вивільнення й вирішення інших питань проходження державної служби» [9, с. 127]. Роль кадрового забезпечення в загальному вигляді передбачена в Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки, в якій визначено, що метою державної кадрової політики є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою [15].

Окрім поняття «професійна придатність» суддів, Закон України «Про судоустрій та статус суддів» оперує поняттям «регулярне оцінювання» та «кваліфікаційне оцінювання», сутність якого полягає в обов'язку судді не рідше ніж один раз на три роки проходити підготовку для підтримки його кваліфікації в Національній школі суддів. Регулярне оцінювання судді упродовж перебування на посаді проводиться з метою виявлення індивідуальних потреб судді щодо вдосконалення, стимулювання його до підтримання кваліфікації на належному рівні та професійного зростання [17]. Кваліфікаційне оцінювання – це встановлена Законом і Положенням про порядок та методологію кваліфікаційного оцінювання, показники відповідності критеріям кваліфікаційного оцінювання та засоби їх встановлення, затвердженим Вищою кваліфікаційною комісією суддів України 03.11.2016 під № 143/зп-16 (у редакції Рішення Вищої кваліфікаційної комісії суддів України від 13.02.2018 № 20/зп-18) [14], процедура визначення Вищою кваліфікаційною комісією суддів України здатності судді (кандидата на посаду судді) здійснювати правосуддя у відповідному суді або оцінювання відповідності судді займаної посади за визначеними законом критеріями. Критеріями кваліфікаційного оцінювання є: 1) компетентність (професійна, особиста, соціальна); 2) професійна етика; 3) доброчесність. Характеристика зазначених критеріїв дасть певне уявлення про систему оцінювання якості роботи судді.

Зокрема, Б. Лєко звертає увагу на те, що судова влада має бути компетентною. Компетентність в авторському розумінні – це високий професіоналізм суддів, глибоке знання ними законів, вимог професійної етики, неухильне їх дотримання, уміння правильно розібратися в тій або іншій, іноді складній і заплутаній ситуації. Вона включає й великий життєвий досвід, досвід застосування законів, юридичної діяльності ще до взяття на себе обов'язків судді. Суддя повинен мати вищу юридичну освіту, однак без постійного вдосконалення своїх знань, підвищення юридичної та загальної культури неминуче відставатиме від вимог, яким повинен відповідати представник судової влади, втратить свою компетентність. Тим часом люди, чиї долі вирішує суддя, чиї права й інтереси залежать від його рішення, мають право вимагати правосуддя «високої якості». Кожен суддя повинен бути професіоналом високого класу [10, с. 159].

С.В. Жуков, аналізуючи поняття доброчесності судді, звертає увагу на те, що уявлення про зміст указанного поняття можна скласти на підставі аналізу ч. 2 ст. 62 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [17], якою визначено складники декларації доброчесності судді (якщо законодавець покладає на суддів обов'язок декларувати доброчесність шляхом оприлюднення певних даних, можна зробити припущення, що ці дані і становлять зміст доброчесності, хоча це, на думку автора, неповною мірою відповідає принципу правової визначеності й системному підходу, відповідно до якого сукупність елементів (структура) не тотожна системі, а лише відображає її деякі риси). У декларації доброчесності зазначається прізвище, ім'я по батькові судді, його місце роботи, займана посада та відомості про: 1) відповідність рівня життя судді наявному в нього й у членів його сім'ї майну й одержаним ними доходам; 2) своєчасне та повне подання декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, і достовірність задекларованих у них відомостей; 3) невчинення корупційних правопорушень; 4) відсутність підстав для притягнення судді до дисциплінарної відповідальності; 5) сумлінне виконання обов'язків судді й дотримання ним присяги; 6) невторчання в правосуддя, яке здійснюється іншими суддями; 7) проходження перевірки суддів відповідно до Закону України «Про відновлення довіри до судової влади в Україні» та її результати; 8) відсутність заборон, визначених Законом України «Про очищення влади» [6, с. 256].

У дослідженні М.І. Логвиненко й А.О. Дігтяр досить доцільно обґрунтували зв'язок вікового цензу для суддів і якості правосуддя. Так, науковці пропонують «підвищити мінімальний віковий ценз до 35 років, а також підвищити кваліфікаційний критерій, а саме стаж роботи в галузі права не менше ніж 10 років. Зміна цих критеріїв значно підвищить якість судових рішень, знизить корупційні ризики у системі судової влади» [12, с. 46]. Схожа позиція знайшла своє законодавче відображення й уже в новому Законі України «Про судоустрій і статус суддів» [17]: оновленою вимогою до посади судді є віковий ценз у 30 років. Така позиція як законодавця, так і науковців зумовлена тим, що професіоналізм має не лише соціальний характер, а й фізичний і психологічний. На обґрунтування такої позиції Є.І. Степанова окремо прослідкувала зміни розумового розвитку в різних вікових групах, здійснивши вікову періодизацію й охарактеризувавши особливості психічних процесів у їх межах. Виділено три

макроперіоди розвитку: 18–25, 26–35 і 36–40 років. Перший макроперіод характеризується більш рухливою структурою міжфункціональних зв'язків інтелектуальних функцій (пам'яті, уваги, мислення). На початку другого макроперіоду відбувається відносна стабілізація міжфункціональної структури, але на більш високому рівні інтегрованості. У 30–35 років і під час третього макроперіоду посилюється диференційованість, самостійність у розвитку функцій, але на більш високому рівні інтегрованості. Двофазність розвитку (перша фаза пов'язана із загальним інтелектуальним розвитком, друга – зі спеціалізованим, що впливає з наряду продуктивної діяльності людини) проявляється в різні макроперіоди по-різному. Під час першого макроперіоду посилено розвиваються загальні розумові функції, тобто спостерігається високий рівень першої фази. Під час другого і третього макроперіодів відзначається збіг рівнів двох фаз розвитку психічних функцій, але при цьому з 30 років відзначається провідна роль фази спеціалізації [20, с. 90]. Тобто саме після 30 років у людини як особистості настає фаза спеціалізації, що впливає з її професійної діяльності, навичок, тому важливим для формування вимог до посади судді є встановлення досвіду роботи саме в галузі права не менше ніж 10 років. У такому разі держава забезпечить і гарантований законодавством принцип професійності суддів.

**Висновки.** На підставі проведеного дослідження можна резюмувати, що оцінювання якості роботи судді є невід'ємним складником роботи з кадрами та інноваційним інструментом у системі адміністрування в судах. Серед запропонованих напрямів кадрового забезпечення судової гілки влади найголовнішим визначено саме кадрове забезпечення безпосередньо суддів, через те що саме судді безпосередньо здійснюють правосуддя. Відповідно, високий рівень професіоналізму суддів є запорукою якісного правосуддя в державі. Робота з кадрами, їх якісний відбір, професійний розвиток є одним із найефективніших засобів підвищення результатів функціонування судової гілки влади як інституту держави, який покликаний забезпечити охорону прав і свобод, законних інтересів людини та громадянина. Серед управлінських механізмів адміністрування в судовій системі управлінським елементом роботи з кадрами є механізм оцінювання якості роботи суддів, який безпосередньо впливає на стан забезпечення якісного правосуддя в державі. На цьому етапі розвитку судової системи в Україні, істотного реформування її структури дуже важливу роль відіграє вибір реально діючого механізму, моделі оцінювання якості роботи суддів. Серед важливих критеріїв, що впливають на якість роботи судді, визначено віковий ценз і досвід роботи, систематичне підвищення кваліфікації. В оновленому законодавстві вживається термін «професійна придатність» судді, однак відсутнє його визначення, що потребує усунення для уникнення проблем із правозастосуванням. Стратегічно проголошений напрям реформи судочинства, правосуддя свідчить про абсолютно новий підхід під час набору суддів на посаду, механізм їх набору й нові критерії. Відповідно, за такого абсолютно нового підходу дуже важливими є критерії оцінювання якості роботи суддів для встановлення реальних критеріїв до кандидата на посаду судді, що надалі забезпечить якість правосуддя в Україні.

---

#### **Inozemtseva K. Assessment of the quality of work of judges as an element of staffing of judicial branch**

The article defines that in the general form the system of staffing of the judicial branch of power can be conditionally divided into three components: staffing directly of judges; personnel support of the court apparatus; staffing of persons who are recruiting judges for the post. Among the areas highlighted, the key is the staffing of judges directly, since judges themselves are judicial and directly administering justice. An absolute novelty of administration in the judicial system, a managerial element of human resources management, is a mechanism for assessing the quality of work of judges, which directly influences the state of quality justice. In connection with the reform of justice and justice in Ukraine, one of the areas of which proclaimed the quality of work of a judge, as an important component of the career advancement of a judge and quality justice, as well as the problems of professional fitness of judges, the criteria of quality assessment play a very important role, the work of the judges, who will subsequently become the criteria for the selection of candidates for the post of judges. Such assessment should be carried out at the national (national) level, at the individual levels of the judicial system, at the level of the individual court and individually with respect to a particular judge. Each of these levels should have its own methodology and evaluation criteria. The article is about assessing the quality of work of a particular judge, based on criteria such as competence (professional, personal, social); professional ethics; virtue. High level of professionalism of judges, their professional suitability is a guarantee of quality justice in the state. Working with human resources, their qualitative selection, professional development is one of the most effective means of improving the functioning of the judicial branch of power as an institution of the state, which is designed to ensure the protection of rights and freedoms, the legitimate interests of the individual and the citizen.

**Key words:** staffing, justice, evaluation of the quality of court work, professional suitability of a judge, qualification evaluation of a judge.

---

## Література:

1. Dr. Pim Albers Performance indicators and evaluation for judges and courts. URL: <https://rm.coe.int/performance-indicators-and-evaluation-for-judges-and-courts-dr-pim-alb/16807907b0>.
2. Dragana Boljević Upgrading the effectiveness (efficacy and quality) and independence of judges through evaluation of their performance. Evaluation of judicial performance. December 2005 – October 2007. 62 p. URL: <https://www.medelnet.eu/images/stories/docs/Evaluation%20of%20Judicial%20Performance-07%20eng.pdf>.
3. Бігун В. Філософсько-правове осмислення правосуддя (щодо розмежування понять «судочинство» і «правосуддя». *Вісник Львівського університету ім. І. Франка*. 2009. Вип. 48. С. 21–27.
4. Буроменський М., Сердюк О. Оцінювання якості діяльності суду: світовий досвід та українські ініціативи. *Вісник Вищої кваліфікаційної комісії суддів*. 2012. № 4. С. 45–49.
5. Григор'єва Н.О. Оцінка якості персоналу в системі ефективного управління. URL: <http://intkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakosti-personalu-v-sistemi-efektivnogo-upravlinnya/>.
6. Жуков С.В. Адміністративно-правовий механізм забезпечення доброчесності суддів. *Порівняльно-аналітичне право*. 2018. № 4. С. 256–257.
7. Застосування системи оцінювання роботи суду : методичний посібник / розроблено та рекомендовано експертами проекту USAID. Київ, 2016. 182 с.
8. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
9. Лагнюк О.М. До питання кадрового забезпечення судів загальної юрисдикції в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2014. № 10-2. С. 126–128.
10. Лєко Б. Юридична етика : навчальний посібник. Чернівці, 2008. 280 с.
11. Логвиненко М.І. Вплив та повноваження інших гілок влади на кадрове забезпечення судів: теоретичний аспект поділу влади. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2013. № 6-3. С. 137–139.
12. Логвиненко М.І., Дігтяр А.О. Дискреційні повноваження суддів, як корупційний ризик у судовій владі. *Судова апеляція*. 2015. № 3. С. 43–49.
13. Марцинкевич А.М. Концептуальний підхід до розробки методики професійно-психологічного відбору кандидатів на посади суддів в Україні. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv.PDF/Nzlubp\\_2012\\_9\\_19.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv.PDF/Nzlubp_2012_9_19.pdf).
14. Про порядок та методологію кваліфікаційного оцінювання, показники відповідності критеріям кваліфікаційного оцінювання та засоби їх встановлення : Положення, затверджене Вищою кваліфікаційною комісією суддів України 03.11.2016 за № 143/зп-16 (у редакції Рішення Вищої кваліфікаційної комісії суддів України від 13.02.2018 № 20/зп-18). URL: <https://vkksu.gov.ua/ua/osiniuwannia-suddiw/dokumienti/>.
15. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/45/2012>.
16. Про Стратегію реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015–2020 р. : Указ Президента України від 20.05.2015 № 276/2015. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/276/2015>.
17. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2016. № 31. Ст. 545.
18. Сердюк О.В. Європейські стандарти як чинник формування національних моделей оцінювання якості діяльності суду. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2015. № 6. С. 232–235.
19. Скоромороха Л. Конституційно-моральні критерії прогнозування професійної придатності для роботи на посаді судді. *Право України*. 2014. № 10. С. 175–185.
20. Степанова Е.И. Особенности интеллектуального развития взрослых. *Советская педагогика*. 1978. № 5. С. 89–94.
21. Ульяновська О.В. До питання про сутність якісного кадрового забезпечення судів. *Митна справа*. 2014. № 1. С. 8–13.