

Голові разової спеціалізованої вченої ради  
Харківського національного університету  
імені В.Н. Каразіна  
професору Володимиру БУЛЬБІ  
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

## ВІДГУК

рецензента на дисертаційну роботу Корневої Ольги Сергіївни  
«Публічно-управлінська діяльність в органах судової влади України»  
(на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281  
«Публічне управління та адміністрування»  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна)

Дисертаційна робота Корневої Ольги Сергіївни присвячена комплексному дослідженню публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України. Актуальність обраної теми не викликає сумнівів, оскільки ефективне публічне управління у судовій сфері є однією з ключових умов забезпечення верховенства права, довіри громадян до судової системи та успішної інтеграції України до європейського правового простору. Сучасні виклики, пов'язані з реформуванням судової влади, цифровою трансформацією, підзвітністю та прозорістю, обумовлюють необхідність наукового осмислення та вдосконалення механізмів публічно-управлінської діяльності в цій сфері.

У дисертації вперше запропоновано комплексний механізм реалізації публічно-управлінської діяльності органів судової влади, що включає науково-теоретичний, нормативно-правовий, організаційно-управлінський, кадровий, методичний, фінансово-матеріальний та інформаційно-комунікативний блоки. Авторка системно розкриває принципи публічно-управлінської діяльності (верховенство права, законність, публічність, підзвітність, демократизм,

об'єктивність, ефективність, функціональна автономність, організаційна впорядкованість, доступність правосуддя, безперервність діяльності, адміністративна спроможність, гнучкість), деталізує їх зміст і значення для функціонування судової системи.

Особливої уваги заслуговує аналіз функцій публічно-управлінської діяльності: стратегічне планування, правотворча і правозастосовча діяльність, організаційне й матеріально-технічне забезпечення, кадрова, інформаційно-технічна, комунікативна діяльність, забезпечення безпеки. Дисертантка обґрунтовує необхідність упровадження міжнародних стандартів та кращих європейських практик у діяльність органів судової влади України, акцентує на важливості цифрової трансформації, розвитку електронного судочинства, підвищення прозорості та підзвітності судових установ.

Практична цінність дисертації підтверджується впровадженням її результатів у діяльність Державної судової адміністрації України, а також у навчальний процес навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна. Запропоновані авторкою рекомендації щодо удосконалення організаційно-управлінської структури судів, підвищення рівня професійної підготовки кадрів, впровадження сучасних інформаційних технологій, оптимізації фінансового забезпечення судової системи мають значний потенціал для практичного застосування.

Дисертація відзначається високим рівнем теоретичної обґрунтованості, методологічної цілісності та логічною структурою викладу. Авторка демонструє глибоке знання сучасної наукової літератури, чинного законодавства України та міжнародних стандартів у сфері публічного управління й судового адміністрування. У роботі використано широкий спектр методів наукового дослідження: діалектичний, системний, структурно-функціональний, порівняльно-правовий, що дозволило комплексно проаналізувати обрану проблематику.

Серед сильних сторін дисертації слід виокремити кілька ключових аспектів, які свідчать про високий рівень наукового дослідження та практичну значущість отриманих результатів.

По-перше, заслуговує на увагу обґрунтованість вибору теми дисертації, яка є надзвичайно актуальною для сучасної України. В умовах реформування судової системи, підвищення вимог до якості управлінських рішень та активного впровадження інноваційних технологій у публічне управління, дослідження публічно-управлінської діяльності в органах судової влади набуває особливого значення. Тематика роботи відповідає наявним викликам, що постали перед державою, і спрямована на вирішення реальних проблем у сфері судового управління.

По-друге, у роботі застосовано комплексний підхід до аналізу предмета дослідження. Авторка всебічно розглядає публічно-управлінську діяльність органів судової влади, враховуючи не лише теоретичні засади, а й організаційні, кадрові, фінансові, інформаційні та технологічні аспекти. Такий багатогранний підхід дозволяє глибше зрозуміти особливості функціонування системи судового управління, що є необхідним для формування ефективних рекомендацій.

Ще однією перевагою є чітке і логічне визначення об'єкта, предмета, мети та завдань дослідження, що сприяє системності викладу матеріалу та забезпечує цілеспрямованість наукової роботи. Це створює чітку рамку для проведення дослідження і робить висновки дисертації структурованими та обґрунтованими.

Важливо відзначити також широку використану базу наукових джерел. Авторка опрацювала не лише вітчизняні, а й зарубіжні наукові праці, що дозволило розглянути проблему в міжнародному контексті, врахувати передовий досвід інших країн та застосувати кращі практики у вітчизняній системі судового управління. Це підвищує наукову цінність роботи і робить її більш комплексною.

Під час написання дисертації використано матеріали, надані провідними державними установами, зокрема Державною судовою адміністрацією України, Національним агентством з питань державної служби, Рахунковою палатою та Вищою кваліфікаційною комісією суддів України. Такий підхід забезпечує тісний зв'язок теорії з практикою і підтверджує достовірність отриманих результатів.

Окремо слід підкреслити, що в дослідженні розглядаються новітні форми і методи управлінської діяльності, зокрема використання штучного інтелекту під час підготовки і прийняття управлінських рішень. Це свідчить про інноваційний підхід автора та готовність працювати з сучасними технологіями, що має велике значення для модернізації судової системи України.

Практична спрямованість запропонованих рекомендацій є ще однією важливою перевагою дисертації. Вони мають реальний потенціал для впровадження у діяльність органів судової влади, сприяючи підвищенню ефективності їх роботи, а також у освітній процес, що допоможе формувати якісніші кадри для судової системи.

Таким чином, комплексний науковий підхід, ґрунтовність дослідження, практична орієнтація та використання сучасних технологій роблять дисертацію вагомим внеском у розвиток науки публічного управління і адміністрування в судовій системі України.

Робота пройшла належну апробацію. Основні теоретичні положення дисертації висвітлені у 14 наукових працях, з яких 4 – статті у наукових фахових виданнях України, одна стаття у журналі, що включено до науково-метричної бази Scopus та 9 – друковані тези наукових доповідей. Означені публікації досить повно й адекватно відображають основні положення й висновки дослідження.

Ознак академічного плагіату та інших порушень, що могли б поставити під сумнів самостійний характер виконаного дисертанткою дослідження, не виявлено. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що дисертація виконана

здобувачем самостійно, а сформульовані в ній положення і висновки обґрунтовано на основі особистих досліджень автора.

Незважаючи на загальну позитивну оцінку проведеного дослідження, у роботі виявлено низку дискусійних положень, які потребують подальшого обговорення та уточнення. З огляду на сучасні тенденції інтеграції України до загальноєвропейської системи управління, доцільним є звернення до комплексного аналізу судового адміністрування європейських країн, таких як Франція, Іспанія та Швеція. Водночас у дисертації недостатньо висвітлено досвід розвинутих держав східного регіону, який міг би слугувати цінним орієнтиром для удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників апаратів судів в Україні.

Особливо гостро відчувається потреба в дослідженні зарубіжного досвіду організації курсів підвищення кваліфікації працівників апаратів судів із акцентом на сучасні виклики в судовому адмініструванні. Врахування цих аспектів у системі підвищення кваліфікації працівників апаратів судів України сприятиме формуванню більш комплексного та адаптованого до сучасних викликів підходу, що відповідатиме європейським стандартам судочинства та забезпечить підвищення професійного рівня кадрів судової системи України.

Важливо також розширити перелік суб'єктів, відповідальних за використання штучного інтелекту в управлінській діяльності, особливо у контексті підготовки проєктів управлінських актів. Поряд із Державною судовою адміністрацією України, апаратами судів слід враховувати роль З'їзду суддів України у наданні органам судової влади повноважень стосовно доповнення підсистеми «Електронний документообіг суду» такими положеннями як: 1) створення документів в середині Системи з використанням функціонального компоненту «Текстовий редактор» та «Шаблонізатор»; 2) автоматичне заповнення інформації в документах, на базі тої, що вже міститься в Системі, чи може бути отримана з авторизованих джерел інформації; 3) здійснення наскрізного пошуку за текстом документів, зокрема контекстного з використанням технологій штучного інтелекту тощо.

Водночас, у роботі є окремі аспекти, які можуть бути доопрацьовані у подальших наукових дослідженнях. Зокрема, доцільним видається більш детальний аналіз впливу цифрової трансформації на різні процедури публічно-управлінської діяльності в органах судової влади, а також розширення порівняльного аналізу інформатизації правосуддя із судовими системами інших країн ЄС. Окрім того, перспективним є подальше дослідження механізмів залучення громадськості до процесів публічного адміністрування у судовій сфері, що сприятиме підвищенню довіри до судової влади.

У цілому, дисертаційна робота Корневої Ольги Сергіївни є самостійним, завершеним науковим дослідженням, яке має значну теоретичну та практичну цінність для розвитку науки публічного управління та удосконалення судової системи України. Робота відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», а її авторка заслуговує на присудження відповідного наукового ступеня.

## **РЕЦЕНЗЕНТ**

**Доктор юридичних наук, професор,  
завідувач кафедри права, національної безпеки  
та європейської інтеграції  
ІНІ «Інститут державного управління»  
Харківського національного університету  
імені В.Н. Каразіна**

**Лариса ВЕЛИЧКО**

ПРОТОКОЛ  
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 12:06:49 11.07.2025

Назва файлу з підписом: Відгук на дисертаційну роботу Корневої\_Величко.pdf.asice  
Розмір файлу з підписом: 127.0 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Відгук на дисертаційну роботу Корневої\_Величко.pdf  
Розмір файлу без підпису: 128.4 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ВЕЛИЧКО ЛАРИСА ЮРІЇВНА

П.І.Б.: ВЕЛИЧКО ЛАРИСА ЮРІЇВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 2597301029

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 12:06:47 11.07.2025

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000C296C901E53F4B06

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.02.05 13:00

Голові разової спеціалізованої вченої ради  
Харківського національного університету  
імені В.Н. Каразіна  
професору Володимиру БУЛЬБИ  
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

### **ВІДГУК**

**офіційного опонента – доктора юридичних наук, професор, заслуженого юриста України Рєзніка Олега Миколайовича на дисертацію Корневої Ольги Сергіївни «Публічно-управлінська діяльність в органах судової влади України», що подана на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування»**

**Актуальність теми дисертаційної роботи** зумовлена сучасними викликами, з якими стикається судова система України, зокрема підвищенням вимог до якості управлінських актів в органах судової влади, а також до професіоналізму та компетентності працівників цих органів.

Ці виклики потребують належної реакції з боку наукової спільноти – зокрема, обґрунтування шляхів підвищення ефективності управлінської діяльності в органах судової влади та вдосконалення правового регулювання професійного розвитку їхніх працівників з метою забезпечення високої якості правосуддя.

Незалежність судової влади, ефективне функціонування судової системи та гарантування прав громадян значною мірою залежать від належного організаційного, кадрового, фінансового та інформаційного забезпечення її діяльності. Відсутність таких ресурсів у сфері публічно-управлінської діяльності органів судової влади може призвести до зниження якості правосуддя, збільшення кількості судових помилок та втрати довіри громадян до судової системи.

Таким чином, питання підвищення якості управлінських рішень органів судової влади, а також належного організаційного, фінансово-матеріального, кадрового й інформаційного забезпечення правосуддя є



надзвичайно актуальним і потребує комплексного підходу для забезпечення ефективного функціонування судової системи України.

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій.** Наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані дисертантом, є аргументованими та переконливими. Автор продемонстрував високий рівень теоретичної підготовки, використовуючи різноманітні наукові методи, зокрема метод наукової абстракції, формально-юридичний метод, методи аналізу і синтезу, порівняльно-правовий метод, факторний аналіз та інші. Використання широкого спектру методів дослідження позитивно вплинуло на обґрунтованість отриманих результатів.

У межах дисертаційного дослідження було поставлено й реалізовано низку взаємопов'язаних завдань, зокрема: узагальнено науково-теоретичні засади публічно-управлінської діяльності в органах судової влади; запропоновано складові комплексного механізму її реалізації; виявлено організаційні, кадрові та фінансові проблеми функціонування судової системи, зокрема в умовах воєнного стану; досліджено суперечності, пов'язані з ухваленням та виконанням актів публічного адміністрування; оцінено вплив міжнародного співробітництва й окреслено тенденції цифровізації управлінських процесів із використанням штучного інтелекту; визначено критерії оцінювання ефективності управлінської діяльності та запропоновано напрями вдосконалення державної політики у цій сфері через доповнення Дорожньої карти реформи державного управління.

**Дотримання вимог академічної доброчесності.** Важливо зазначити, що дисертація Корневої Ольги Сергіївни відповідає всім вимогам академічної доброчесності. У роботі ретельно дотримані правила цитування та посилання на використані джерела, що свідчить про повагу автора до інтелектуальної власності інших дослідників. Аналіз матеріалів та висновки, зроблені у дисертації, ґрунтуються на оригінальних дослідженнях автора, що підкреслює його наукову самостійність. Усі використані дані та джерела

подані відповідно до наукових стандартів, що підтверджує відсутність порушень академічної доброчесності в роботі.

**Позитивні риси кваліфікаційної наукової роботи.** Дисертаційна робота Корневої О. С. є цілісним і системним науковим дослідженням, яке відповідає вимогам до дисертаційних робіт за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. Структура роботи є логічною і послідовною, складається з трьох розділів, у яких послідовно розглядаються теоретичні засади, функції та принципи публічно-управлінської діяльності органів судової влади, організаційні, кадрові та фінансові проблеми забезпечення правосуддя на сучасному етапі, а також пропонуються напрями вдосконалення управлінської діяльності в цієї сфери.

Подане на рецензування дослідження присвячене оновленню теоретичних засад публічно-управлінської діяльності в органах судової влади з урахуванням сучасних тенденцій розвитку організаційного, інформаційного та кадрового забезпечення правосуддя. На цій основі обґрунтовано доцільність поділу принципів такої діяльності на дві групи.

Загальні принципи створюють фундаментальні умови функціонування публічно-управлінської діяльності в органах судової влади: верховенство права, законність, публічність, підзвітність, демократизм, об'єктивність і ефективність формують нормативно-ціннісну основу судового управління.

Спеціальні принципи, своєю чергою, деталізують особливості управлінських процесів у судовій системі: функціональна автономність забезпечує незалежність судової влади; організаційна впорядкованість і справедливий розподіл повноважень формують її системність; доступність правосуддя, безперервність діяльності, адміністративна спроможність і здатність до гнучкого реагування на виклики гарантують стійкість, адаптивність і ефективність судового управління в умовах змін (с. 104).

Автору вдалося вдало поєднати теоретичний аналіз із практичними рекомендаціями, що свідчить про високий рівень наукової підготовки та глибоке розуміння теми дослідження. У роботі використано широкий спектр



вітчизняних і зарубіжних наукових джерел, що засвідчує ґрунтовність опрацювання проблематики.

Заслуговує на увагу акцент дисертанта на глибокому аналізі механізмів державного і публічного управління, а також на виокремленні складових комплексного механізму реалізації публічно-управлінської діяльності в органах судової влади на різних етапах управлінського процесу (с. 52–93).

Автором ґрунтовно проаналізовано організаційно-правові засади зазначеної діяльності, а також висвітлено організаційні проблеми, питання кадрового й фінансового забезпечення, що розглядаються в окремих структурних підрозділах дисертації. Окрему увагу приділено дослідженню актів публічного адміністрування органів судової влади (с. 136–149). Запропонований автором новітній підхід до аналізу правових актів дозволив чітко розмежувати акти органів судової влади та судові рішення, які, хоча й мають правову силу, є результатом здійснення правосуддя, але водночас можуть зачіпати питання публічно-управлінської діяльності (наприклад, у межах адміністративного провадження). Використаний методологічний підхід суттєво відрізняється від традиційних, що домінують у правових дослідженнях, і, безумовно, становить наукову цінність.

У другому розділі роботи обґрунтовано авторську позицію щодо дискусійного на сьогодні питання – наділення Громадської ради доброчесності управлінськими повноваженнями. Автор стверджує, що цей новітній орган має відношення до публічно-управлінської діяльності, хоча й не наділений повноваженнями щодо самостійного прийняття управлінських рішень. Водночас, з огляду на його обов'язкову участь у формуванні та реалізації кадрової політики в судовій системі, автор обґрунтовано відносить Громадську раду доброчесності до суб'єктів, які беруть участь у здійсненні публічно-управлінської діяльності органів судової влади (с. 130–133).

О. С. Корнева також аналізує вплив професійного розвитку працівників органів судової влади на якість управлінських рішень, зокрема в контексті їхньої адаптації до нових викликів і умов функціонування (с. 150–152). Такий

підхід заслуговує на позитивну оцінку, оскільки сприяє удосконаленню системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників апаратів судів, а також співробітників таких органів, як Державна судова адміністрація України, Вища кваліфікаційна комісія суддів України тощо.

Підтримки також заслуговують окреслені авторкою напрямки вдосконалення публічно-управлінської діяльності в органах судової влади. Зокрема, обґрунтовано необхідність розроблення та затвердження концепції застосування штучного інтелекту в системі судового управління (підрозділ 3.1).

Автором розвинено наукові положення щодо оцінювання якості управлінських дій, що є поширеним підходом у сфері органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Ґрунтуючись на специфіці публічно-управлінської діяльності в органах судової влади, викладеній у першому розділі дослідження, обґрунтовано неможливість безпосереднього застосування методики оцінки діяльності суддів до працівників апаратів судів (с. 203).

Зокрема, такі форми, як первинне кваліфікаційне оцінювання (добір до суду), періодичне оцінювання (раз на 5 років), позачергове оцінювання (у зв'язку з дисциплінарними провадженнями, скаргами, воєнним станом тощо), що здійснюються відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів», регламентів ВККС, етичних кодексів і стандартів Ради Європи (наприклад, Бангалорських принципів поведінки суддів), є непридатними для оцінки працівників апаратів судів, які надають адміністративні послуги учасникам судового процесу.

У зв'язку з цим доцільною видається пропозиція автора щодо розроблення нової методики оцінки якості публічно-управлінської діяльності з урахуванням міжнародного досвіду та практики оцінювання, яка застосовується в органах виконавчої влади України.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Дисертація Корневої Ольги Сергіївни є вагомим внеском у розвиток науки публічного управління та



адміністрування, зокрема в частині дослідження публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України. Наукова новизна роботи полягає в тому, що авторкою вперше здійснено комплексний аналіз проблем зазначеної сфери та запропоновано механізм удосконалення публічно-управлінської діяльності з урахуванням сучасних викликів і потреб реформування судової системи.

Дисертанткою запропоновано авторський підхід до визначення елементів комплексного механізму публічно-управлінської діяльності в органах судової влади, що дало змогу зосередити увагу на ключових проблемних аспектах функціонування цієї сфери управління.

Корневою О. С. впроваджено системний підхід до оцінювання якості публічно-управлінської діяльності. Нею здійснено вагомий внесок у розвиток концепції використання штучного інтелекту, зокрема шляхом акцентування уваги на важливості врегулювання застосування новітніх інформаційних технологій у процесі добору кадрів на державну службу в органах судової влади та підготовки проєктів управлінських рішень.

Крім того, у роботі сформульовано нові теоретичні положення, пов'язані з уточненням змісту поняття «акт публічного адміністрування органів судової влади», що охоплює всі форми волевиявлення суб'єктів, уповноважених на здійснення публічно-владних функцій у системі судової влади. До таких актів запропоновано відносити нормативно-правові, індивідуальні, інтерпретаційні акти, адміністративні договори, а також акти-дії та акти волевиявлення. Зазначене відмежування правових актів у сфері правосуддя можна вважати внеском і у правову науку.

Таким чином, наукова новизна роботи Корневої Ольги Сергіївни проявляється як у розширенні теоретичних уявлень про публічно-управлінську діяльність в органах судової влади, так і в розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

**Наукові публікації здобувача.** Корнева Ольга Сергіївна продемонструвала високу наукову активність, що відображається в її

наукових публікаціях, які охоплюють основні положення та результати дисертаційного дослідження. Здобувачка опублікувала кілька наукових статей у фахових виданнях України, а також виступила з доповідями на науково-практичних конференціях, що підтверджує актуальність і наукову новизну проведеного дослідження. Усі публікації відповідають вимогам Міністерства освіти і науки України.

**Рівень виконання поставленого наукового завдання.** Здобувачем успішно досягнуто мети дисертаційного дослідження, а саме – розроблення комплексного механізму управління публічно-управлінською діяльністю в органах судової влади України, а також обґрунтування підходів до її вдосконалення з урахуванням сучасних викликів, міжнародних стандартів та потреб правової держави. Корнева О. С. повністю виконала поставлені завдання, що підтверджується глибиною аналізу, системністю підходу до дослідження, обґрунтованістю висновків і практичних рекомендацій.

Результати дисертаційної роботи мають важливе прикладне значення та можуть бути використані в процесі подальшого реформування судової системи України.

**Оволодіння здобувачем методологією наукової діяльності.** Корнева О. С. демонструє високий рівень володіння методологією наукової діяльності. У дисертації використано широкий спектр наукових методів, серед яких системно-структурний, методи аналізу і синтезу, метод програмно-цільового аналізу тощо. Здобувач успішно застосувала ці методи для досягнення наукових цілей, що свідчить про її здатність до критичного мислення та вміння проводити глибокі наукові дослідження. Володіння методологією наукової діяльності також відображається в чіткому та логічному викладі матеріалу, що підвищує наукову цінність дисертації.

Водночас, у роботі є певні недоліки, які потребують додаткової уваги:

1. На сторінках 98–99 дисертант аналізує зарубіжний досвід організації процесу забезпечення правосуддя. У таблиці 1.3 представлено три підходи до організації забезпечувальної діяльності, використано приклади



таких країн, як Німеччина, США та Франція. Водночас у тексті дисертації розглянуто й четвертий підхід – коли судді самі відповідають за судове адміністрування, – з посиланням на приклади країн Латинської Америки та більшої частини Близького Сходу.

З огляду на це доцільно було б виокремити чотири підходи до забезпечувальної діяльності у зарубіжних країнах, щоб узгодити зміст таблиці 1.3 із текстовим аналізом у дисертації.

2. На сторінці 144 дисертант розглядає такі судові послуги: 1) надання фізичним та юридичним особам інформації про стан розгляду судових справ у випадках, передбачених законом; 2) оприлюднення визначеної інформації на вебсайтах судів і вебпорталі «Судова влада України»; 3) виготовлення та збереження оригіналів електронних документів суду; 4) видача копій судових рішень та виконавчих документів на підставі даних, наявних в автоматизованій системі документообігу тощо.

На сторінках дисертації, зокрема в першому та третьому розділах, також зустрічається опис адміністративних і електронних послуг. Водночас висновків щодо співвідношення понять «адміністративні послуги», «електронні послуги» та «судові послуги» у дослідженні не подано. З огляду на відсутність у законодавстві чіткого визначення терміна «судові послуги», доцільним було б проаналізувати характерні риси та відмінності між цими трьома видами послуг. Такий підхід забезпечив би більшу повноту дослідження порушеної проблематики.

3. На сторінках 286–287 дисертант наводить приклад анкети для оцінки якості публічно-управлінської діяльності в органах судової влади. Водночас у дисертації відсутні конкретні рекомендації та практичні кроки щодо застосування цієї анкети в процесі оцінювання якості публічно-управлінської діяльності. Така відсутність детальних рекомендацій може знизити практичну цінність роботи, оскільки не зрозуміло, як запропонований інструмент можна впровадити на практиці.

Було б доцільно запропонувати більш конкретні та деталізовані рекомендації щодо використання анкети, які можна було б легко застосувати для оцінювання публічно-управлінської діяльності в органах судової влади. Зокрема, можна розробити проєкт підзаконного нормативно-правового акта, яким було б затверджено методику оцінки якості діяльності. Це підвищило б практичну значущість дослідження та зробило його більш корисним для впровадження в реальному житті.

Хоча ці зауваження є суттєвими, вони не впливають на загальний рівень дисертації, її теоретичну і практичну цінність, а також на наукову новизну отриманих результатів.

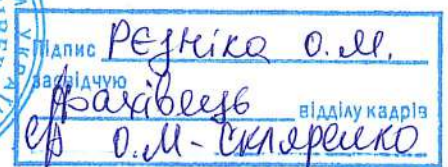
**Загальний висновок.** Дисертаційна робота Корневої Ольги Сергіївни на тему «Публічно-управлінська діяльність в органах судової влади України» є завершеною, самостійно виконаною кваліфікованою науковою працею, що має вагомe теоретичне і прикладне значення, яка відповідає спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування, вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами), Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40, а її автор заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування».

## ОФІЦІЙНИЙ ОПОНЕНТ

старший науковий співробітник кафедри  
економічної кібернетики Сумського  
державного університету,  
доктор юридичних наук, професор,  
заслужений юрист України



Олег РЄЗНИК





Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ  
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:32:38 14.07.2025

Назва файлу з підписом: Відгук Рєзнік О.М..pdf.p7s  
Розмір файлу з підписом: 10.5 МБ

Назва файлу без підпису: Відгук Рєзнік О.М..pdf  
Розмір файлу без підпису: 10.5 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: РЄЗНІК ОЛЕГ МИКОЛАЙОВИЧ

П.І.Б.: РЄЗНІК ОЛЕГ МИКОЛАЙОВИЧ

Країна: Україна

РНОКПП: 3163004451

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 12:00:16  
10.07.2025

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000DA763401D1040406

Тип носія особистого ключа: Незахищений

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAAdES enveloped)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.07.03 13:00

Голові разової спеціалізованої вченої ради  
Харківського національного університету  
імені В.Н. Каразіна  
професору Володимиру БУЛЬБИ  
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

## **ВІДГУК**

**рецензента – доктора наук з державного управління, професора  
Крутій Олени Миколаївни на дисертацію Корневої Ольги Сергіївни  
«Публічно-управлінська діяльність в органах судової влади України»,  
що подана на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28 –  
«Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 –  
«Публічне управління та адміністрування»**

**Актуальність обраної тематики дисертаційного дослідження** зумовлена сучасними трансформаційними процесами, що відбуваються в судовій системі України, серед яких особливої ваги набувають зростаючі вимоги до якості управлінських рішень в органах судової влади, а також до рівня професійної підготовки та компетентності їхніх працівників. Ці чинники викликають потребу у науковому осмисленні ефективних механізмів удосконалення управлінської діяльності та правового забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу судових органів.

Належне функціонування судової влади, забезпечення її незалежності та дотримання прав громадян значною мірою залежать від якісного організаційного, кадрового, фінансового й інформаційного підґрунтя. Брак відповідних ресурсів у сфері публічного управління судовими установами може спричинити зниження ефективності правосуддя, поширення судових помилок і зменшення рівня довіри населення до судової системи. Отже, дослідження шляхів підвищення якості управлінських рішень та

вдосконалення інституційного забезпечення судової діяльності є надзвичайно важливим для формування ефективної та авторитетної судової влади в Україні.

**Наукові положення, висновки й рекомендації**, викладені в дисертації, є належно обґрунтованими та логічно послідовними. Дисертант продемонстрував високий рівень теоретичної підготовки, ефективно застосувавши комплекс сучасних наукових методів, зокрема формально-юридичний, порівняльно-правовий, методи аналізу, синтезу, абстрагування тощо, що забезпечило достовірність отриманих результатів.

У межах дослідження реалізовано низку взаємопов'язаних завдань: розкрито теоретичні основи публічно-управлінської діяльності судових органів, визначено складові її механізму, виявлено ключові організаційні та ресурсні проблеми, досліджено цифровізацію процесів із застосуванням ІІІ, а також сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення державної політики, зокрема шляхом оновлення Дорожньої карти реформи державного управління.

**Дотримання принципів академічної доброчесності.** Дисертація Корневої Ольги Сергіївни повністю відповідає принципам академічної доброчесності. Авторка коректно використовує джерела інформації, дотримуючись правил цитування та належного оформлення посилань, що свідчить про дотримання етичних норм наукової діяльності. Висновки та аналітичні положення роботи базуються на самостійному дослідженні, що підтверджує наукову автономність авторки. Усі використані матеріали наведені згідно з чинними академічними стандартами, що засвідчує відсутність порушень у сфері доброчесності.

Дисертаційне дослідження пройшло **належну наукову апробацію**. Основні теоретичні результати роботи були оприлюднені у 14 наукових публікаціях, серед яких 4 статті опубліковано у фахових виданнях України, 1 – у журналі, індексованому в наукометричній базі Scopus, та 9 тез доповідей, представлених на наукових конференціях. Зазначені публікації змістовно



відображають ключові ідеї, положення та висновки, отримані в ході дисертаційного дослідження.

Дисертаційна робота побудована відповідно до вимог Міністерства освіти і науки України; простежується чітка структура, логічність викладу та обґрунтованість зроблених висновків.

Розділ 1 дисертаційної роботи присвячений теоретичному обґрунтуванню публічно-управлінської діяльності в органах судової влади. У підрозділі 1.1 розкрито сутність цього феномену як складової частини загальної системи публічного управління. Визначено ключові поняття, принципи, методи й функції управлінської діяльності в судовій сфері, акцентовано увагу на специфіці управлінських процесів, що відбуваються в межах незалежної гілки влади. Авторка обґрунтовує необхідність чіткого нормативного закріплення управлінських процедур для забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності судового адміністрування.

У підрозділі 1.2 представлено комплексний механізм реалізації публічно-управлінської діяльності в органах судової влади, який охоплює інституційні, нормативно-правові, кадрові, фінансові та інформаційні компоненти. Проаналізовано взаємодію між елементами цього механізму, визначено його системоутворюючі зв'язки та умови ефективного функціонування. Також увагу зосереджено на принципах інтегрованого підходу до організації управлінських процесів, що передбачає узгодженість дій усіх суб'єктів судового адміністрування.

Підрозділ 1.3 присвячено аналізу впливу міжнародного співробітництва на підвищення якості управлінських практик у судовій системі України. Досліджено досвід взаємодії з європейськими та міжнародними інституціями, проаналізовано імплементацію міжнародних стандартів і рекомендацій у діяльність органів судової влади. Особливу увагу приділено участі України в програмах міжнародної технічної допомоги, які сприяють модернізації управлінської інфраструктури судової влади та розвитку інституційної спроможності.

У висновках до першого розділу систематизовано основні теоретичні положення, які слугують фундаментом для подальшого аналізу проблем реалізації та розвитку публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Дисертаційна робота Корневої Ольги Сергіївни становить вагомий внесок у розвиток науки публічного управління та адміністрування, зокрема в аспекті дослідження механізмів управління. Наукова новизна дослідження полягає в комплексному аналізі проблем управління в системі правосуддя та розробці авторського механізму вдосконалення публічно-управлінської діяльності з урахуванням інформатизації управлінських процесів, необхідності підвищення рівня довіри до органів судової влади та актуальних завдань судової реформи.

У роботі обґрунтовано авторський підхід до структурування елементів комплексного механізму публічно-управлінської діяльності в органах судової влади, що дало змогу виявити основні дисфункції та запропонувати шляхи їх усунення. Дисертантка застосувала системний підхід до оцінювання якості управлінських процесів, а також зробила внесок у розвиток концепції використання штучного інтелекту, звернувши увагу на необхідність нормативного врегулювання застосування інформаційних технологій у процесах добору кадрів і підготовки управлінських рішень у системі судової влади.

Окремої уваги заслуговує запропоноване в дослідженні уточнення дефініції «акт публічного адміністрування органів судової влади». Авторка обґрунтувала доцільність включення до цього поняття різних форм волевиявлення суб'єктів судового управління – від нормативно-правових та індивідуальних актів до адміністративних договорів, актів-допоміжних дій та актів волевиявлення. Запропонована класифікація збагачує науку публічного управління в частині дослідження управлінських рішень.

Таким чином, наукова новизна дисертації виявляється як у концептуальному розширенні уявлень про публічно-управлінську діяльність у системі судової влади, так і в розробці практичних підходів до її вдосконалення в межах сучасної державної політики.

**Рівень виконання поставленого наукового завдання.** Здобувачем успішно досягнуто мети дисертаційного дослідження, яка полягала у розробленні комплексного механізму управління публічно-управлінською діяльністю в органах судової влади України та обґрунтуванні шляхів її вдосконалення з урахуванням сучасних викликів, міжнародного досвіду та потреб побудови правової держави. У межах дослідження Корнева О. С. комплексно реалізувала низку взаємопов'язаних завдань, що дозволило досягти високого рівня наукової обґрунтованості отриманих результатів.

Зокрема, було узагальнено науково-теоретичні засади публічно-управлінської діяльності в органах судової влади, запропоновано авторське бачення її сутності, принципів, методів і функцій. Обґрунтовано складники комплексного механізму реалізації такої діяльності, що включає організаційні, нормативно-правові, кадрові, фінансові та інформаційно-технологічні елементи. Оцінено вплив міжнародного співробітництва на ефективність публічно-управлінських процесів у вітчизняній судовій системі, а також проаналізовано можливості адаптації європейських стандартів до українського контексту.

Авторкою виявлено основні організаційні проблеми реалізації управлінських функцій у судах, розкрито суперечності, пов'язані з ухваленням та виконанням актів публічного адміністрування, і надано практичні пропозиції щодо їх подолання. Значну увагу приділено аналізу стану кадрового забезпечення судової влади, його відповідності сучасним вимогам, а також проблемам фінансового забезпечення в умовах воєнного стану.

У межах дослідження визначено ключові тенденції підвищення ефективності публічно-управлінської діяльності з використанням

інструментів штучного інтелекту, обґрунтовано потребу їх правового регулювання та безпечного впровадження. Також встановлено критерії оцінювання якості управлінських процесів у системі судової влади, запропоновано механізми моніторингу та контролю. Важливим результатом є також розроблення пропозицій щодо доповнення Дорожньої карти реформи державного управління України в частині, що стосується судової гілки влади.

Таким чином, Корневою О. С. повністю виконано поставлені завдання, що підтверджується системністю підходу, глибиною теоретичного аналізу, практичною значущістю результатів та обґрунтованістю висновків. Результати дослідження мають не лише наукову новизну, а й прикладне значення, що дає можливість використовувати їх у процесі подальшого реформування судової системи України, зокрема в аспектах управлінського забезпечення її ефективного функціонування.

**Оволодіння здобувачем методологією наукової діяльності.** Корнева О. С. демонструє високий рівень володіння методологією наукового дослідження, що забезпечило досягнення поставлених цілей і достовірність результатів. У роботі використано широкий спектр методів, які застосовувалися комплексно та взаємодоповнювано.

Метод документального аналізу застосовано для вивчення офіційних нормативно-правових актів, звітів, статистичних даних і аналітичних записок щодо кадрового, фінансового та інформаційного забезпечення судової влади. Контент-аналіз використовувався для опрацювання наукових джерел про принципи, функції та особливості публічно-управлінської діяльності.

Функціональний аналіз допоміг визначити розподіл компетенцій і роль суб'єктів публічно-управлінської діяльності у забезпеченні правосуддя. Метод програмно-цільового аналізу дозволив деталізувати завдання, напрями та пріоритети доповнення Дорожньої карти реформи державного управління й модернізації інформаційного забезпечення.

Факторний аналіз застосовано для встановлення зв'язку між якістю управління та рівнем довіри до судової влади, що підвищило обґрунтованість



висновків щодо оцінювання якості діяльності. Також використано системно-структурний підхід та методи аналізу і синтезу для всебічного дослідження об'єкта.

Здатність здобувачки критично осмислювати матеріал і логічно викладати дослідження свідчить про глибоке володіння методологією, що підвищує наукову цінність дисертації.

У роботі є певні недоліки та дискусійні положення, на які слід звернути увагу:

1. На сторінках 149–157 дисертантка описує виявлені нею практичні проблеми. Вона підкреслює наявність кадрового голоду і відтоку кадрів, суб'єктивізм у доборі персоналу, а також відсутність сучасних механізмів мотивації працівників органів судової влади. При цьому інструменти мотивації та професійного розвитку персоналу розроблені недостатньо, що негативно впливає на якість кадрового складу. Виявлені проблеми актуалізують питання кадрового забезпечення органів судової влади, однак у дисертації слід не лише визначити проблему, а й запропонувати конкретні напрями її вирішення. Авторкою сформульовано рекомендації на основі традиційних підходів, без урахування сучасних технологій мотивації державних службовців, які ґрунтуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, цифровізації процесів, розвитку компетенцій, прозорості оцінювання та створенні сприятливого психологічного клімату. Такі заходи можуть підвищити ефективність державної служби, зменшити відтік кадрів і забезпечити якісне виконання функцій державного управління.

З огляду на це доцільно було б на сучасному етапі судової реформи наочно відобразити у таблиці або схемі проблеми та шляхи їхнього розв'язання.

2. У підрозділі 3.2 Конєвою Ольгою описано оцінювання якості публічно-управлінської діяльності в органах судової влади як чинник підвищення довіри до суду. Водночас сутність довіри як управлінського

феномену фрагментарно розкривається в першому розділі роботи. Враховуючи, що довіра до судової влади є багатограним соціальним явищем із етичною, психологічною, правовою та управлінською природою, її слід розглядати як не лише індикатор якості управління, прозорості, підзвітності й відкритості, але й основу формування легітимності судових рішень і авторитету суду.

З огляду на це, у підрозділі 3.2 доцільно було б чітко визначити ключові управлінські аспекти довіри: 1) інструментальна цінність – забезпечує ефективність судової влади, сприяє виконанню рішень, знижує конфліктність і покращує управлінські рішення; 2) соціальна цінність – формує позитивний імідж судів, підвищує правову культуру і свідомість громадян; 3) власна цінність – є самостійною цінністю, оскільки без довіри система правосуддя не може бути стійкою й ефективною.

Довіра до судових органів є не лише результатом якісного виконання функцій, а й цілеспрямованим об'єктом управління. Системна робота з її підвищення – ключова умова легітимності, ефективності та стабільності судової системи в демократичному суспільстві.

Доцільно було б у третьому розділі запропонувати конкретні управлінські механізми підвищення довіри: 1) реформування судової системи – оновлення процедур добору суддів, впровадження сучасних стандартів, цифровізація судочинства; 2) моніторинг і оцінювання – регулярні соціологічні вимірювання довіри незалежними інституціями; 3) підвищення сервісної орієнтованості – створення зручних умов для учасників процесів і покращення якості обслуговування; 4) підвищення правової культури – освітні програми, популяризація правових знань і співпраця зі ЗМІ.

Хоча ці зауваження суттєві, вони не впливають на загальний рівень дисертації, її теоретичну та практичну цінність і наукову новизну.

#### **Загальний висновок.**

Дисертаційна робота Корневої Ольги Сергіївни «Публічно-управлінська діяльність в органах судової влади України» є самостійним

науковим дослідженням, що відповідає встановленим вимогам для цього виду дисертацій. Тема розкрита всебічно, поставлені завдання успішно виконані, а мета дослідження досягнута. Зміст роботи свідчить про високий рівень знань автора в обраній галузі та глибоке вивчення проблематики. Враховуючи наведене, Корнева Ольга Сергіївна заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування.

### **РЕЦЕНЗЕНТ**

професор кафедри публічної політики  
навчально-наукового інституту «Інститут  
державного управління» Харківського  
національного університету імені В. Н. Каразіна,  
доктор наук з державного управління, професор

Олена КРУТІЙ

ПРОТОКОЛ  
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:35:41 14.07.2025

Назва файлу з підписом: Відгук\_КрутіЙ\_Корневої\_Ольги\_Сергіївни\_doc (4).asice  
Розмір файлу з підписом: 23.2 КБ

Назва файлу без підпису: Відгук\_КрутіЙ\_Корневої\_Ольги\_Сергіївни\_doc (4).zip  
Розмір файлу без підпису: 64.0 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: КРУТІЙ ОЛЕНА МИКОЛАЇВНА

П.І.Б.: КРУТІЙ ОЛЕНА МИКОЛАЇВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 2172901404

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 10:46:56  
13.07.2025

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000BC032C01A1FA9905

Тип носія особистого ключа: Незахищений

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Підписані файли: Відгук\_КрутіЙ\_ Корневої Ольги Сергіївни.doc

Версія від: 2025.07.03 13:00



Голові разової спеціалізованої вченої ради  
Харківського національного університету  
імені В.Н. Каразіна  
професору Володимиру БУЛЬБИ  
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

## **ВІДГУК**

**офіційного опонента – доктора юридичних наук, професора,  
Овчаренко Олени Миколаївни на дисертацію Корневої Ольги Сергіївни  
«Публічно-управлінська діяльність в органах судової влади України»,  
що подана на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28 –  
«Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 –  
«Публічне управління та адміністрування»**

Однією з умов сталого розвитку України як правової та соціальної держави, яка в недалекому майбутньому прагне стати повноправним членом Європейського Союзу, є створення системи ефективного управління в судовій сфері. Основою цієї системи має стати баланс інтересів держави, її регіонів та громадян, а також належний рівень забезпечення правосуддя.

Проблема ефективного управління в органах судової влади є надзвичайно багатоаспектною. На функціонування цієї системи впливає значна кількість чинників економічного, політичного, соціального та правового характеру, що в умовах воєнного стану в Україні створює додаткові ризики. За таких обставин створення належних умов для публічно-управлінської діяльності в судовій владі є особливо актуальним завданням.

Протягом останніх п'ятнадцяти років Україна зазнала численних експериментів у сфері правосуддя, рухаючись шляхом спроб і помилок. Однак саме нині, в умовах воєнного стану, особливо відчувається брак науково обґрунтованих підходів до формування ефективної системи

управління у сфері правосуддя. Це підкреслює актуальність дисертаційного дослідження О. С. Корневої.

Більше того, можна стверджувати, що рецензоване дослідження є надзвичайно своєчасним, оскільки його результати збіглися у часі з моментом найбільшої потреби у дослідженнях такого характеру.

Достовірність та об'єктивність результатів, отриманих дисертантом, забезпечуються використанням сучасних методів дослідження, зокрема діалектичного та системного підходів, а також формально-логічного, порівняльного й інших методів.

Цілісність дисертаційного дослідження досягається завдяки належному структуруванню матеріалу, яке є логічним і в цілому відповідає меті та завданням дослідження.

Оцінюючи наукову новизну положень дисертації О. С. Корневої, слід відзначити, що вона проявляється в авторських підходах до аналізу складних управлінських явищ, сформульованих теоретичних конструкціях, а також у практично орієнтованих пропозиціях щодо реалізації отриманих висновків. Положення з елементами наукової новизни різного ступеня наявні практично в усіх розділах дисертації.

Перший розділ рецензованої роботи логічно присвячено концептуальним підходам до визначення публічно-управлінської діяльності в органах судової влади. Дисертантка ретельно аналізує зміст і обсяг таких понять, як: «публічно-управлінська діяльність», «органи судової влади», «акти публічного адміністрування», «механізм управління», «забезпечення правосуддя» тощо.

Заслуговує на увагу той факт, що попри наявність великої кількості теоретичних поглядів на зміст понять «публічно-управлінська діяльність», «судове адміністрування», «судове управління», «забезпечення правосуддя», авторка обґрунтовано спирається на положення Закону України «Про судоустрій і статус суддів». Виходячи з цього, вона пропонує поділ органів судової влади на дві групи:

- органи, що мають власні управлінські повноваження;
- органи, що таких повноважень не мають, але беруть участь у публічно-управлінській діяльності (стор. 30–40).

Авторка досить точно визначає функції публічно-управлінської діяльності в органах судової влади як конкретизовані вектори роботи (с. 50–51). На її думку, вони залежать від завдань, пріоритетів і обставин, притаманних певному періоду. Ці функції вказують на напрям реалізації управлінських повноважень і можуть змінюватися залежно від політичного, соціального чи економічного контексту.

Заслуговує схвалення вдала спроба авторки ввести до наукового обігу нову категорію — «акти публічного адміністрування органів судової влади», що є узагальненим поняттям, яке охоплює всі форми волевиявлення уповноважених суб'єктів, котрі виконують публічно-управлінські функції в системі органів судової влади (с. 60–61). Водночас, на нашу думку, запропонована категорія належить не лише до науки публічного управління та адміністрування, а й значною мірою до правової науки.

Попри це, авторка наводить переконливу аргументацію на користь того, що акти публічного адміністрування органів судової влади є різновидом управлінських рішень, ефективність яких досліджується в межах науки державного управління.

До блоків комплексного механізму реалізації публічно-управлінської діяльності в органах судової влади авторкою запропоновано включити: науково-теоретичний, нормативно-правовий, організаційно-управлінський, кадровий, методичний, фінансово-матеріальний та інформаційно-комунікативний. У підрозділі 1.2 доведено, що кожен із цих блоків містить власні елементи, які в сукупності забезпечують цілісність і ефективність управлінських процесів, їх відповідність сучасним викликам та європейським стандартам, а також сприяють зміцненню інституційної спроможності судової влади й підвищенню довіри громадян до суду (с. 57–90).

Разом із тим, позиція авторки свідчить, що управління в судовій системі є різновидом публічного управління. Відповідно, обсяг поняття «управління в судовій системі» повністю охоплюється поняттям «публічно-управлінська діяльність в органах судової влади». На цьому тлі дещо штучною виглядає спроба окремо виокремити «механізм реалізації актів публічного адміністрування органами судової влади» (с. 62).

Дещо контroversійним з погляду відповідності змісту заявленій темі виглядає підрозділ 1.3 «Вплив міжнародного співробітництва на ефективність публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України».

У науковій традиції аналіз впливу міжнародного співробітництва на судову систему передбачає дотримання певної логіки дослідження, зокрема:

- визначення основних форм міжнародного співробітництва у сфері судової влади;
- встановлення кількісних і якісних індикаторів ефективності публічно-управлінської діяльності в цій сфері;
- обґрунтування того, які саме зміни стали можливими завдяки міжнародній співпраці;
- формулювання висновків щодо конкретних сфер, у яких міжнародна взаємодія сприяла підвищенню ефективності (зокрема, у сфері управління ресурсами, комунікації, кадрової політики, цифровізації, забезпечення прозорості тощо).

Натомість у дисертації «Публічно-управлінська діяльність в органах судової влади України» наведені положення цього підрозділу викладено недостатньо чітко, без належного структурування відповідно до вищезазначених аналітичних етапів.

У другому розділі дисертації проаналізовано організаційно-правові засади реалізації публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України. У підрозділі 2.1 авторка намагається запропонувати власний підхід до виявлення організаційних проблем реалізації публічно-управлінської

діяльності в органах судової влади. Водночас, попри спробу осучаснити добре відому в теорії права концепцію системи судоустрою, авторка не розкриває суттєвих відмінностей свого підходу від традиційних теоретичних конструкцій.

Слід зауважити, що запропонована авторкою конструкція системи органів судової влади виглядає дещо незвично. На нашу думку, більш коректно було б говорити про суди та органи управління в межах судової гілки влади. Водночас висновок авторки щодо поділу органів судової влади на дві групи заслуговує на схвалення, передусім з позицій наукової новизни.

В цілому зміст зазначеного підрозділу становить досить якісний аналіз існуючих організаційних форм публічно-управлінської діяльності в органах судової влади, проте місцями авторка припускається формулювань, які базуються на завідомо хибних посилках. Це, зокрема, стосується оцінки посилення аналітичної роботи Громадської ради доброчесності із залученням міжнародної технічної допомоги (с. 133).

Варто погодитися з тим, що управління в судовій системі дійсно має дуалістичний характер. По-перше, воно є другорядним щодо здійснення правосуддя і має забезпечувальну функцію, тобто спрямоване на створення належних умов для реалізації судової діяльності. По-друге, ефективна публічно-управлінська діяльність зобов'язує державу забезпечувати фінансування як суддівського корпусу, так і органів судової влади, які організаційно відокремлені від самих судів і від виконавчих органів (с. 134–135).

Оригінальністю змісту відрізняється підрозділ 2.2 дисертації «Суперечності ухвалення та реалізації актів публічного адміністрування органами судової влади». З одного боку, у даному підрозділі міститься доволі цікавий матеріал стосовно рішень органів судової влади, а з іншого, у термін «акт публічного адміністрування» вкладається кардинально інший, відмінний від традиційного, зміст. На думку авторки, до актів слід відносити не лише акти застосування норм права, а й нормативно-правові акти, які приймають



органі судової влади. У даному випадку є очевидним протиріччя з класичною системою правових актів: 1) Нормативні Закони Підзаконні (укази, постанови, накази) 2) Індивідуальні (судові рішення, призначення, ліцензії); 3) Локальні (внутрішні акти установ). Але, в основному зміст підрозділу 2.2 присвячений ретельному розгляду індивідуальних актів, які приймають Вища рада правосуддя, Державна судова адміністрація України. Слід також зауважити, що логічним було б спочатку розглянути питання механізму регулювання актів публічного адміністрування, а вже після цього розглядати порядок реалізації таких актів.

На відміну від підрозділу 2.2 дисертації, підрозділ 2.3 «Стан кадрового забезпечення реалізації публічно-управлінської діяльності в органах судової влади» є більш органічно побудованим та таким, де послідовно викладені несуперечливі в цілому положення щодо кадрового політики. У той самий час, окремі твердження, сформульовані авторкою у цьому підрозділі, потребують додаткової аргументації. У підрозділі 2.2 авторка розглядає можливість зміни підходів у підготовці працівників апаратів судів. Жодних соціологічних досліджень з цього приводу нею не проведено, не наведено аналогічний досвід підвищення кваліфікації в країнах Європейського Союзу.

З позицій оцінки наукової новизни окремо варто відзначити сформульовані авторкою положення щодо участі Національного агентства з питань державної служби та Національної школи суддів у розробці комплексної програми підвищення кваліфікації працівників апаратів судів та судових установ.

Цікавим є також висновок про те, що в умовах воєнного стану кадрове забезпечення апаратів судів вимагає системного вдосконалення. Зокрема, обґрунтовано доцільність: 1) прийняття правових актів для стабільного фінансування судової системи на рівні, достатньому для гарантування незалежності правосуддя; 2) нормативного визначення чисельності працівників апаратів судів із урахуванням організаційної специфіки, що передбачає розроблення Довідника кваліфікаційних характеристик і Каталогів

типових посад; 3) завершення реформи оплати праці держслужбовців із урахуванням їхнього спеціального статусу (стор. 168).

На відміну від попередніх підрозділів, підрозділ 2.4 «Фінансове забезпечення публічно-управлінської діяльності в органах судової влади в умовах воєнного стану» є досить складним для сприйняття. Це пов'язано з тим, що авторка намагається охопити надто широкий спектр явищ, яким бракує чіткого розмежування, систематизації та логічного впорядкування, що ускладнює сприйняття і знижує аналітичну глибину викладеного матеріалу.

На думку О. С. Корневої, попри хронічне недофінансування та існуючі проблеми бюджетного планування, спостерігається поступ у напрямі вдосконалення нормативного регулювання фінансового забезпечення, зокрема завдяки законодавчим ініціативам, спрямованим на забезпечення стабільного фінансування ключових органів суддівського врядування. Авторка зазначає, що важливою умовою прозорості та суспільної довіри до судової влади є її обов'язок звітувати про використання бюджетних коштів (с. 168–169).

Водночас у дисертації відсутні конкретні пропозиції щодо вдосконалення порядку звітування органів судової влади.

У третьому розділі дисертації розглядається механізм розвитку публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України з позиції наукового аналізу.

У підрозділі 3.1 авторка здійснює загальну характеристику системи інформаційного забезпечення судів та природи штучного інтелекту. Зокрема, на думку авторки, необхідно розробити концепцію інтеграції штучного інтелекту в судове адміністрування. О.С. Корневою запропоновано: впровадити штучний інтелект як допоміжний технічний модуль ЄСІТС; інтегрувати його з модулями OCR, аналітичними системами та базами знань; використовувати для автоматизації рутинних завдань і аналізу судової практики; застосовувати для прогнозування навантаження на суди; створити надійну технічну інфраструктуру з урахуванням вимог масштабованості,

кіберзахисту та аварійного відновлення; забезпечити уніфікацію протоколів і централізовану авторизацію; розробити інтуїтивно зрозумілий інтерфейс без потреби у спеціальній технічній підготовці користувачів. (стор. 181-182). Єдиним зауваженням до цього підрозділу є те, що авторка не звертає увагу на необхідність аргументації кіберзахисту та аварійного відновлення.

У підрозділі 3.2 дисертації основну увагу приділено особливостям оцінювання якості публічно-управлінської діяльності в органах судової влади. Виділення та характеристика особливостей оцінювання якості управління у судовій системі ґрунтуються на співставленні ознак цієї функції управління з характерними рисами оцінки якості управління, що здійснюють органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування. У процесі такого співставлення обґрунтовується необхідність розробки методики оцінки якості публічно-управлінської діяльності в органах судової влади. Порівняння здійснюється доволі коректно з методологічної точки зору і суттєвих зауважень не викликає.

Практичний аспект дисертаційного дослідження представлено у підрозділі 3.3. під назвою «Доповнення дорожньої карти реформи державного управління як складова механізму розвитку публічно-управлінської діяльності в органах судової влади». У цьому підрозділі авторка приділяє увагу як загальним питанням удосконалення державного управління, так і проведенню судової реформи. Влучним з нашої точки зору є досвід Естонії у напрямку впровадження інформаційних технологій у судовому управлінні, на який посилається у своїх доводах авторка дисертації у підрозділі.

Слід відзначити, що переважна більшість пропозицій, сформульованих авторкою є цілком слушними і можуть бути використані у нормотворчій та управлінській діяльності. При цьому варто відмітити зусилля авторки щодо пропозицій доповнити закони та зареєстровані у Верховній Раді України законопроекти.

Оцінюючи формальні якості рецензованої дисертації можна стверджувати, що дисертація О. С. Корневої виконана в основному з дотриманням наукового стилю, авторські позиції викладені досить чітко і переважно належним чином аргументовані. Проте варто зауважити, що в деяких моментах авторка припускається штучного ускладнення досліджуваних питань, зокрема, це стосується висвітлення проблем, пов'язаних із організацією реалізації публічно-управлінської діяльності в органах судової влади.

Результати дисертаційного дослідження належним чином висвітлені у чотирьох наукових статтях, а також пройшли апробацію на різноманітних наукових конференціях та інших заходах. Заслуговує на схвалення обсяг емпіричної бази дисертаційного дослідження, який складає більше чотирьохсот одиниць, що позитивно відбивається на результатах дослідження.

За результатами аналізу дисертаційної роботи О. С. Корневої та відповідних наукових публікацій, ознак академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації або фальсифікації результатів дослідження не виявлено. Дисертація є самостійним науковим дослідженням здобувачки, а всі текстові запозичення супроводжуються належними посиланнями на відповідні джерела, що свідчить про дотримання автором академічної доброчесності.

У цілому можна констатувати, що поставлені перед дисертанткою завдання вирішені у повному обсязі, мета дослідження досягнута, а результатам дисертаційного дослідження притаманний належний рівень достовірності та наукової новизни. В той самий час не можна обійти увагою і певні дискусійні моменти та недоліки притаманні дисертації, серед яких вважаю за необхідне звернути увагу на такі:

1. На стор. 102 дисертації авторка наводить принципи Європейської хартії з етики щодо використання штучного інтелекту в судочинстві, а саме: 1) дотримання прав людини; 2) недискримінація; 3) якість і безпека технологій; 4) прозорість і справедливість; 5) контроль користувача.

На нашу думку, просте перерахування цих принципів без подальшого аналізу є недостатньо обґрунтованим. Доцільно було б розглянути можливості впровадження зазначених принципів у національну систему судочинства, з'ясувати, які з них уже частково або повністю імплементовані в українську систему правосуддя, а які потребують подальшого нормативного чи практичного опрацювання.

2. На стор. 166 дисертації зазначається:

«Для вдосконалення роботи Вищої ради правосуддя запропоновано:

- оновлення моделі саморегулювання адвокатури, а також вдосконалення процедури обрання її представників до Вищої ради правосуддя, що дозволить залучати професійних захисників, які забезпечують доступ до правосуддя;
- створення спеціалізованого структурного підрозділу з повноваженнями щодо фінансового і матеріально-технічного забезпечення судів для зміцнення їхньої ресурсної бази;
- надання повноважень щодо моніторингу діяльності судів під час корупційного скандалу тощо».

У цьому контексті незрозуміло, чому саме виникає потреба в законодавчому доповненні щодо надання повноважень на здійснення моніторингу діяльності судів під час корупційного скандалу. Якщо припустити, що такий скандал породжує нові підстави для моніторингу або змінює порядок здійснення відповідних перевірок, то це явище потребує попереднього наукового аналізу та чіткого визначення його сутності в межах дисертаційного дослідження. У наведеному авторкою формулюванні складається враження про недостатню логічну узгодженість положень на концептуальному рівні.

3. На сторінці 204 дисертації авторка стверджує, що виявила структурні та функціональні проблеми, які знижують рівень довіри до судової системи. Водночас жодного соціологічного дослідження з цих питань вона самотійно



не проводила, про що свідчить вступна частина дисертації. Тому така заява є загальною і не має належного обґрунтування.

Зазначені дискусійні питання та недоліки хоча й мають місце у дисертації, але суттєво не впливають на загальний рівень дисертації, її теоретичну та практичну цінність, на рівень наукової новизни її результатів.

Як офіційний опонент, я можу стверджувати, що в дисертації О. С. Корневої вирішується важлива наукова проблема наукового обґрунтування механізму вдосконалення публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України.

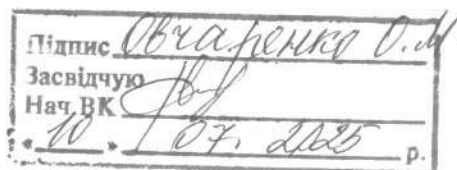
Враховуючи наведене, вважаю, що дисертація «Публічно-управлінська діяльність в органах судової влади України» відповідає встановленим вимогам до дисертаційних робіт, зокрема, Порядку присудження ступеня доктора філософії (КМУ № 44 від 12.01.2022 р., ред. 2024 р.) та вимогам МОН України. Дисертація виконана самостійно, належним чином апробована, результати підтверджені науковими публікаціями. Отже, Ольга Сергіївна Корнева заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування.

## ОФІЦІЙНИЙ ОПОНЕНТ

Доцент кафедри цивільної юстиції  
та адвокатури Національного юридичного  
університету імені Ярослава Мудрого,  
доктор юридичних наук, професор



О. М. Овчаренко





## ПРОТОКОЛ

створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 13:23:51 12.07.2025

Назва файлу з підписом: Овчаренко відгук.pdf

Розмір файлу з підписом: 972.2 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Овчаренко відгук.pdf

Розмір файлу без підпису: 938.3 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ОВЧАРЕНКО ОЛЕНА МИКОЛАЇВНА

П.І.Б.: ОВЧАРЕНКО ОЛЕНА МИКОЛАЇВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 3005708721

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 13:23:50 12.07.2025

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F0400000059EA550133D81706

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підписаний PDF-файл (PAdES)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (PAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.02.05 13:00