

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Корнева Ольга Сергіївна

УДК 35.077.3:347.9(477)

ДИСЕРТАЦІЯ
ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ
В ОРГАНАХ СУДОВОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

Спеціальність 281-Публічне управління та адміністрування
Галузь знань 28-Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ О. С. Корнева

Науковий керівник:

Клімова Світлана Миколаївна, доктор юридичних наук, доцент

Харків-2025

АНОТАЦІЯ

Корнева О. С. Публічно-управлінська діяльність в органах судової влади України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281– публічне управління та адміністрування. – Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Харків, 2025.

Дисертаційне дослідження виконано з метою обґрунтування підходів та розроблення практичних пропозицій щодо вдосконалення публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України.

У дисертації комплексно досліджено публічно-управлінську діяльність в органах судової влади України як важливу складову публічного адміністрування. На основі міждисциплінарного підходу проаналізовано поняття, принципи, методи і функції публічно-управлінської діяльності в органах судової влади, запропоновано авторське бачення її сутності та значення у контексті реформи державного управління. Розкрито структуру комплексного механізму реалізації публічно-управлінської діяльності в органах судової влади.

Уточнено категоріально-поняттєвий апарат публічного управління та адміністрування, введено до наукового обігу поняття «акт публічного адміністрування органів судової влади», яке охоплює всі форми волевиявлення органів судової влади, що виконують публічно-владні управлінські функції у судовій системі. До таких актів віднесено нормативно-правові акти, індивідуальні акти (зокрема, правові акти управління та адміністративні акти), інтерпретаційні акти, адміністративні договори, акти-дії та акти волевиявлення.

Запропоновано класифікувати органи судової влади, поділяючи їх на дві групи: 1) органи з власними управлінськими повноваженнями; 2) органи, що не мають таких повноважень, але залучені до реалізації публічно-

управлінської діяльності у межах визначених законом функцій.

Охарактеризовано вплив міжнародного співробітництва на ефективність публічно-управлінської діяльності в органах судової влади, наголошено на тому, що орієнтація на європейські стандарти – зокрема, щодо незалежності суддів, ефективного управління та цифровізації процесів правосуддя – сприяє формуванню стійкої інституційної основи для реалізації публічних функцій відповідно до принципів правової держави. Особливу роль у цьому процесі відіграють стандарти, розроблені Консультативною радою європейських суддів, Європейською комісією з питань ефективності правосуддя та рішення Європейського суду з прав людини.

У другому розділі висвітлено організаційно-правові аспекти функціонування органів судової влади в умовах судової реформи та воєнного стану в Україні. Проаналізовано нормативно-правову базу публічно-управлінської діяльності, встановлено потребу її вдосконалення для підвищення ефективності управління. Виявлено деякі суперечності в законодавчому регулюванні державної служби в судах, фрагментарність регулювання взаємодії між органами під час ухвалення актів публічного адміністрування і відсутність норм щодо використання штучного інтелекту органами судової влади.

До пріоритетних заходів із забезпечення належного функціонування судової системи також віднесено: перегляд бюджетних пріоритетів для стабільного фінансування оплати праці в органах судової влади, а також залучення міжнародної технічної допомоги для модернізації інфраструктури.

Запропоновано такі напрями вдосконалення: 1) доповнення законодавства про державну службу з урахуванням особливостей апарату суду; 2) систематизація підзаконних актів щодо взаємодії органів судової влади та фінансування судової гілки влади; 3) розроблення методики оцінювання публічно-управлінської діяльності в органах судової влади; 4) затвердження локальних правил публічно-управлінської діяльності в органах судової влади; 5) введення норм про використання штучного

інтелекту в діловодстві судів; 6) подальшу імплементацію рекомендацій Консультативної ради європейських суддів.

Обґрунтовано необхідність модернізації кадрової політики з урахуванням посилення соціальних гарантій. Виявлені дисфункції в сфері організаційного, кадрового та фінансового забезпечення обґрунтовують необхідність оновленого підходу до підвищення кваліфікації працівників органів судової влади. Зокрема, запропоновано нормативно встановити індивідуалізацію навчального процесу й стимулювати поглиблену спеціалізацію. Також рекомендовано конкретний розподіл навчального навантаження: 75 % (0,75 ЄКТС) – за тематикою, затвердженою Національним агентством з питань державної служби, і 25 % (0,25 ЄКТС) – за спеціалізацією Національної школи суддів України.

У третьому розділі обґрунтовано механізм розвитку публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України шляхом інтеграції інструментів штучного інтелекту, впровадження системи оцінювання якості управління та доповнення національної дорожньої карти реформи державного управління. Аргументовано потребу в розробці та затвердженні концепції використання штучного інтелекту в публічному адмініструванні, яка б включала ризики і методи контролю.

Доведено необхідність систематичного оцінювання якості публічно-управлінської діяльності в органах судової влади. Зазначено, що чинна методологія, визначена Вищою кваліфікаційною комісією суддів України, орієнтована виключно на оцінювання суддівської діяльності та не враховує специфіку публічного управління в судовій системі. Натомість за основу запропоновано взяти постанову Кабінету Міністрів України «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг» із розробкою спеціального порядку оцінювання, що передбачатиме обов'язковий моніторинг діяльності судів, організований апаратом суду з використанням офіційних вебресурсів. Оцінці підлягатимуть рівень доступності онлайн- і офлайн-обслуговування, відповідність процедурам,

дотримання стандартів якості та рівень громадської задоволеності.

Удосконалено систему критеріїв оцінювання, яка має охоплювати кількісні індикатори (швидкість реагування, обсяги ресурсів) та якісні характеристики (ефективність актів публічного адміністрування, їхня узгодженість між органами судової влади, адаптивність органів судової влади до кризових умов).

Запропоновано конкретні заходи для підвищення прозорості, результативності та адаптивності публічно-управлінської діяльності в органах судової влади до європейських стандартів, які доцільно включити до оновленої дорожньої карти реформи державного управління в Україні.

Ключові слова: апарат суду, відкритість судової влади, довіра до органів судової влади, комунікація, судова реформа, органи судової влади, право на справедливий суд, штучний інтелект, публічно-управлінська діяльність, незалежність судової влади, правосуддя, судове адміністрування, судоустрій, управлінські рішення, правові засади.

ANNOTATION

Korneva O. S. Public Administration Activities in the Judicial Bodies of Ukraine. – Qualification research paper (manuscript form).

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 281 – Public Management and Administration. – V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, 2025.

The dissertation research has been conducted with the aim of substantiating approaches and developing practical proposals regarding the improvement of public administration activities in the judicial bodies of Ukraine.

The dissertation comprehensively examines public administration activities in the judicial bodies of Ukraine as an important component of public administration. Based on an interdisciplinary approach, the concepts, principles, methods and functions of public administration activities in the judicial bodies have been analyzed, and the author's vision of their essence and significance in the context of public administration reform has been proposed. The structure of the integrated mechanism for the implementation of public administration activities in the judicial bodies has been revealed.

The categorical and conceptual framework of public management and administration has been clarified; the term of "the act of public administration of judicial bodies" has been introduced into academic discourse, encompassing all forms of expression of will by judicial bodies that perform public administration functions within the judicial system. These include normative legal acts, individual acts (in particular, legal administrative acts and administrative acts), interpretative acts, administrative agreements, action-acts and acts of will expression.

It has been proposed to classify the judicial bodies, dividing them into two groups: 1) bodies with their own administrative powers; 2) bodies that do not possess such powers, but are involved in the implementation of public administration activities within the framework of the scope of functions established by law.

The impact of international cooperation on the effectiveness of public administration activities in the judicial bodies has been characterized; it has been emphasized that the orientation towards European standards - in particular, regarding the independence of judges, effective management and digitization of justice processes - contributes to the formation of a sustainable institutional basis for the implementation of public functions in line with the principles of the rule of law. A special role in this process is played by the standards developed by the Consultative Council of European Judges, the European Commission for the Efficiency of Justice, and the decisions of the European Court of Human Rights.

Chapter Two highlights the organizational and legal aspects of the functioning of the judicial bodies in the context of judicial reform and martial law in Ukraine. The regulatory and legal framework of public administration activities has been analyzed, and the need for its improvement to enhance management efficiency has been established. Some contradictions in the legislative regulation of civil service in courts, the fragmented regulation of interactions between bodies in the adoption of public administration acts, and the absence of norms regarding the use of artificial intelligence by judicial bodies have been identified.

Priority measures for ensuring proper functioning of the judicial system have been also proposed, including the revision of budget priorities for stable remuneration of judicial staff and the attraction of international technical assistance for infrastructure modernisation.

The following directions for improvement have been proposed:

- 1) amendments to civil service legislation considering the specifics of the court staff;
- 2) systematization of by-laws regarding interaction between judicial bodies and financing of the judicial branch;
- 3) development of a methodology for evaluating public administration activities in judicial bodies;
- 4) approval of local rules for public administration activities in judicial bodies;
- 5) introducing AI-related provisions into judicial workflow procedures;
- 6) further implementation of the recommendations of the Consultative Council of European Judges.

The need for modernization of personnel policy, taking into account the

strengthening of social guarantees, has been substantiated. Identified dysfunctions in the field of organizational, personnel and financial support justify the need for an updated approach to improving the qualifications of the judiciary employees. In particular, it has been proposed to legally establish the individualization of the training process and stimulate advanced specialization. A specific distribution of the training load has also been recommended: 75% (0.75 ECTS) – on themes approved by the National Agency of Ukraine on Civil Service, and 25% (0.25 ECTS) - on the specialization offered by the National School of Judges of Ukraine.

Chapter Three substantiates the mechanism for the development of public administration activities in the judicial bodies of Ukraine by integrating artificial intelligence tools, implementing a quality assessment system for administration, and complementing the national roadmap for public administration reform. The need for the development and approval of a concept for the use of artificial intelligence in public administration, which would include risks and control methods, has been argued.

The necessity of a systematic assessment of the quality of public administration activities in the judicial bodies has been proven. It has been noted that the current methodology, determined by the High Qualification Commission of Judges of Ukraine, is focused exclusively on the assessment of judicial activities and does not consider the specifics of public administration in the judicial system. Instead, it has been proposed to base the evaluation on the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On the Organization of Monitoring the Quality of Administrative Services,” with the development of a special procedure for evaluation that includes mandatory monitoring of court activities, organized by the court staff using official web resources. The evaluation will cover the level of accessibility of online and offline services, compliance with procedures, adherence to quality standards, and the level of public satisfaction.

The system of assessment criteria which should include quantitative indicators (speed of response, volume of resources) and qualitative characteristics (effectiveness of acts of public administration, their coordination among judicial

bodies, adaptability of judicial bodies to crisis conditions) has been improved.

Specific measures to increase the transparency, effectiveness and adaptability of public administration activities in judicial bodies to European standards, which should be included in the updated roadmap for public administration reform in Ukraine, have been proposed.

Keywords: court staff, openness of the judiciary, trust in the judiciary, communication, judicial reform, judicial bodies, the right to a fair trial, artificial intelligence, public administration activities, independence of the judiciary, justice, judicial administration, judicial system, administrative decisions, legal principles.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Статті в наукових фахових виданнях України:

1. Корнева О. С. Механізми реалізації актів публічного адміністрування інститутами правосуддя України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. №3. С. 31-41. DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.3.5>
2. Корнева О. С. Інформаційні технології як засіб підвищення ефективності адміністрування в місцевих загальних судах України. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 3. С. 34-41. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.3.5>
3. Корнева О. С. Публічно-управлінська діяльність в органах судової влади України у контексті підвищення рівня довіри населення. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2 (77). С. 70–83. DOI <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-05>
4. Корнева О. Проблеми кадрового забезпечення апаратів місцевих, апеляційних, вищих спеціалізованих судів України. *Теорія та практика державного управління*. 2024. № 2 (79). С. 404–420. DOI <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-21>.

Стаття в науковому періодичному виданні інших держав:

Mykola Kovalenko, Kateryna Khodiakova, Natalia Ryzhikova, Nadiia Myrna, Sergiy Kalinichenko, Olha Korneva. Public Administration Impact on Industrial Clustering Processes in Ukraine. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. Vol. 19. P. 953-961. URL: <https://wseas.com/journals/articles.php?id=5605>

Унесок авторки – розробка критеріїв ефективності управління державних органів, яка є інструментом реалізації промислової політики.

(Зарубіжне фахове видання, включене до науково-метричної бази Scopus)

Праці апробаційного характеру:

1. Корнева О. С. Співвідношення понять «адвокатський запит» та «акт публічного адміністрування». *Публічне адміністрування в умовах змін та перетворень: проблеми організації та правового забезпечення* : зб. наук. праць за матеріалами III Міжнародної науково-практичної конференції. Харків, НЮА ім. Ярослава Мудрого, 11-12 квітня 2019 року. Харків: Право, 2019. С. 55-59.
2. Корнева О. С. До питання щодо ефективності взаємодії адвоката з органами публічної влади. *Публічне управління XXI століття: синтез науки та практики* : зб. тез XIX Міжнар. наук. конгресу, 19 квітня 2019 р. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2019. С. 514-518.
3. Корнева О. С. Сучасна проблематика захисту прав людини органами публічної влади в умовах європейської інтеграції. *Публічне управління XXI століття: портал можливостей* : зб. тез XX Міжнар. наук. конгресу. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2020. С. 423-426.
4. Корнева О. С. Критерії оцінки ефективності управлінських рішень у місцевих судах України. *Публічне управління XXI століття: погляд у майбутнє* : зб. тез XXI Міжнар. наук. конгресу. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2021. С. 432-435. doi: 10.34213/mnkongr.2021.
5. Корнева О. С. Забезпечення конституційності нормативних актів як підґрунтя належного судового управління. *Конституція України: історія, сучасність, перспективи* : збірник матеріалів Круглого столу до 25-річчя Конституції України, 23 черв. 2021 р. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. С. 67-72. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25733>
6. Корнева О. С. Можливості управління рухом справ та документів місцевими загальними судами України в умовах воєнного стану. *Ways of Science Development in Modern Crisis Conditions: Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Internet Conference, June 8-9, 2023*. FOP Marenichenko V.V., Dnipro. P. 217–219. URL: <https://mail.google.com/mail/u/0/#sent/FMfcgzGsnBjrgfbqnCJgrJIJXmpWWDGW>

?projector=1&messagePartId=0.1

7. Корнева О. С. Особливості забезпечення інформаційної безпеки в місцевих загальних судах України за умов воєнного стану. *Сектор безпеки України: актуальні питання науки та практики*: збірник наукових статей, тез доповідей та повідомлень за матеріалами XI Міжнародної науково-практичної конференції (27-28 квітня 2023 року, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, м. Харків). Частина 1. Серія «Сектор безпеки України». Вип. 43. Редкол.: А.П.Гетьман, В.М.Гаращук, Т.О.Коломоєць, Ю.В.Мех, В.Я.Настюк, Р.В.Шаповал та ін. Харків: Друкарня Мадрид, 2023. С. 136-140.

8. Корнева О. С. Проблеми формування і реалізації кадрової політики в апаратах судів. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти* : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 21 бер. 2025 р.); у 2-х ч. Дніпро : Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2025. Ч. II. 2025. С. 562- 565.

9. Корнева О. С. Напрямки вдосконалення публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України. *Сектор безпеки України: актуальні питання науки та практики*: збірник наукових статей, тез доповідей та повідомлень за матеріалами XIII Міжнародної науково-практичної конференції (27 березня 2025 року, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, м. Харків). У 2-х частинах. Частина 1. Серія «Сектор безпеки України». Вип. 54. Упорядник Мех Ю.В. Харків: Друкарня Мадрид, 2025. С. 46-53.

ЗМІСТ

ВСТУП	17
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ СУДОВОЇ ВЛАДИ	27
1.1. Публічно-управлінська діяльність в органах судової влади: поняття, принципи, методи і функції.....	27
1.2. Комплексний механізм реалізації публічно-управлінської діяльності в органах судової влади	51
1.3. Вплив міжнародного співробітництва на ефективність публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України	94
Висновки до першого розділу.....	104
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В.....	107
ОРГАНАХ СУДОВОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ	107
2.1. Організаційні проблеми реалізації публічно-управлінської діяльності в органах судової влади.....	107
2.2. Суперечності ухвалення та реалізації актів публічного адміністрування органами судової влади	136
2.3. Стан кадрового забезпечення реалізації публічно-управлінської діяльності в органах судової влади.....	149
2.4. Фінансове забезпечення публічно-управлінської діяльності в органах судової влади в умовах воєнного стану	158
Висновки до другого розділу	165
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ СУДОВОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ.....	170
3.1. Підвищення ефективності публічно-управлінської діяльності в органах судової влади з використанням штучного інтелекту.....	170
3.2. Оцінювання якості публічно-управлінської діяльності в органах судової влади як фактор підвищення довіри до суду.....	181

3.3. Доповнення дорожньої карти реформи державного управління як складова механізму розвитку публічно-управлінської діяльності в органах судової влади.....	193
Висновки до третього розділу.....	202
ВИСНОВКИ.....	207
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	214
ДОДАТКИ	273

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АСДС – автоматизована система документообігу в судах

БКУ – Бюджетний кодекс України

ВККС – Вища кваліфікаційна комісія суддів України

ВРП – Вища рада правосуддя

ДСА – Державна судова адміністрація України

ЄК – Європейська комісія

ЄКЕП – Європейської комісії з питань ефективності правосуддя Ради Європи

ЄКТС – Європейська кредитна трансферно-накопичувальна система

ЄС – Європейський Союз

ЄСІТС – Єдина судова інформаційно-телекомунікаційна система

ЄСПЛ – Європейський суд з прав людини

Закон № 1402 – Закон України «Про судоустрій і статус суддів» від 02.06.2016 № 1402-VIII

Закон № 889 – Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII

Збори – Збори суддів

ЗМІ – засіб масової інформації

ІТ-рішення – інформаційно-технологічне рішення

КМУ – Кабінет Міністрів України

КРЕС – Консультативна рада європейських суддів

КСУ – Конституційний Суд України

Мінфін – Міністерство фінансів України

НААУ – Національна асоціація адвокатів України

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби

НШС – Національна школа суддів України

ПУД в ОСВ – публічно-управлінська діяльність в органах судової влади

Рада – Рада суддів України

РДУ – реформа державного управління

РЄ – Рада Європи

ССО – Служба судової охорони

ССР – Служба судових розпорядників

ІІІ – штучний інтелект

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. В умовах глобальних загроз безпеці, недостатнього фінансування судової системи, незадовільного кадрового забезпечення та відсутності оцінки якості управлінської діяльності, що реалізується органами судової влади, особливого значення набуває забезпечення належного здійснення правосуддя в Україні. Водночас для демократичної правової держави, якою відповідно до Конституції є Україна, важливою є ефективна реалізація публічно-управлінської діяльності в органах судової влади. Досягнення цього є можливим лише за умови формування дієвих механізмів публічно-управлінської діяльності та вдосконалення інформаційного, кадрового й організаційно-правового забезпечення органів судової влади.

Актуальність порушеної теми обумовлена як доктринальним, так і практичним значенням публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України, яка опосередковує сучасний стан організаційно-правового, інформаційного та фінансово-матеріального забезпечення судів. У зв'язку з цим науковий пошук ефективних механізмів публічно-управлінської діяльності в органах судової влади, зокрема щодо вдосконалення інформаційних технологій, налагодження взаємодії між суб'єктами судової влади, порядку ухвалення та реалізації актів публічного адміністрування має важливе значення для зміцнення функціональних засад судоустрою відповідно до стандартів захисту прав людини та цінностей, закріплених Конституцією України та міжнародно-правовими зобов'язаннями держави.

Ці напрями вдосконалення управлінської діяльності відповідають не лише принципу верховенства права, який згідно зі статтею 8 Конституції України є загальновизнаним і дієвим у правовому полі держави, але й цілям європейської інтеграції. Реформування судової системи визначено одним із ключових пріоритетів України в рамках переговорного процесу щодо вступу до Європейського Союзу. Наявні структурні недоліки та системні виклики в

системі правосуддя зумовлюють необхідність безперервного впровадження реформ, спрямованих на відновлення довіри громадян до правосуддя та підвищення авторитету органів судової влади.

Оцінка якості публічно-управлінської діяльності в органах судової влади неможлива без належного інформаційного, кадрового, правового та процедурного забезпечення їхньої роботи. Чітко організована, виважена та ефективна управлінська діяльність у судах формує передумови для злагодженого функціонування судової системи загалом і кожної установи зокрема, що сприяє дотриманню принципів правосуддя та адміністративних процедур. У контексті європейської інтеграції та реформування судової системи України особливої актуальності набуває вивчення міжнародного досвіду публічного управління в судах. Такий аналіз дозволяє не лише виявити ефективні моделі управління, а й удосконалити зміст чинного національного законодавства та практику його застосування щодо забезпечення діяльності судових органів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В основу дослідження покладено праці українських науковців щодо публічного управління та адміністрування, механізмів управління, інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів судової влади.

Сучасні підходи до трансформації управлінської діяльності досліджували: В. Біла, В. Бульба, Л. Величко, Б. Дзюндзюк, О. Дніпров, Т. Кагановська, М. Карпа, С. Коваленко, Т. Ковальова, О. Коротич, Ю. Куц, Н. Мельтюхова, О. Михайловська, Л. Набока, В. Серьогін, Ю. Хоміч, Г. Шаульська та ін.

Механізми в системі публічного управління досліджували К. Гавриленко, Д. Дудецький, І. Дунаєв, В. Ізюмська, Я. Коваль, Ю. Корольок, О. Коротич, О. Кравченко, Г. Крапівіна, О. Крутій, С. Лізаковська, Н. Мартиненко, О. Мельниченко, О. Оболенський, Р. Рудніцька, О. Сидорчук, І. Скляр, О. Стельмах, Р. Сторожев та ін.

Судове адміністрування як вид забезпечувальної функції правосуддя

досліджували: А. Бєлова, Л. Бзова, Ю. Бисага, В. Бойко, А. Боровик, О. Бурдейна, М. Вишневський, В. Вітрук, Р. Голобутовський, Т. Дацюк, О. Дудченко, О. Євдокімова, Я. Ковач, В. Комзюк, У. Костюк, О. Красноборов, П. Мандзик, С. Обрусна, О. Овчаренко, Л. Остафійчук, І. Пирога, О. Рєзнік, К. Ровинський, О. Саленко, Р. Сербин, М. Стефанчук, С. Стеценко, А. Стрижак, І. Устинова, А. Щербак, О. Щербанюк та ін.

Проте, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених питанням забезпечення управлінських процесів у судах України, проблема форм, принципів і функцій публічно-управлінської діяльності в органах судової влади, механізмів реалізації актів публічного адміністрування в обраній сфері ще не була предметом спеціальних наукових розвідок, тим більше в сучасних умовах судової реформи, що й зумовило необхідність підготовки цього дослідження.

Наведене обумовило вибір теми дисертаційного дослідження, свідчить про актуальність її наукових положень як для теоретичного аналізу стану публічно-управлінської діяльності в органах судової влади в Україні, так і для визначення нових концептуальних підходів до її вдосконалення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Підготовка дисертаційної роботи здійснювалася на виконання Указу Президента України «Про Стратегію розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки» від 11.06.2021 р. №231/2021 та під час виконання науково-дослідних робіт на кафедрі права, національної безпеки та європейської інтеграції Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України «Імплементация принципів *Aquis Communautaire* в діяльності органів публічної влади» (державний реєстраційний номер 0116U007248) у 2019-2020 роках; під час виконання науково-дослідної роботи на кафедрі права, національної безпеки та європейської інтеграції навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна на тему: «Організаційно-

правовий механізм модернізації публічного управління відповідно до стандартів “Good Governance”» (державний реєстраційний номер 0123U102111) у 2020-2024 роках. Роль авторки дисертації полягала у виконанні та підготовці підрозділу колективної монографії, яка була опублікована за результатами НДР у 2020 році, підготовки аналітичних матеріалів щодо вдосконалення механізмів публічного управління та підготовки методичних указівок у межах другого етапу НДР, що мав назву: «Характеристика правового регулювання публічно-правових відносин» у 2021 році. Авторкою було з’ясовано джерела правового регулювання публічно-правових відносин на сучасному етапі, проведено їхній аналіз і встановлено проблемні питання такого регулювання в органах державної виконавчої влади.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є розроблення комплексного механізму управління публічно-управлінською діяльністю в органах судової влади України, обґрунтування підходів до вдосконалення діяльності з урахуванням сучасних викликів, міжнародних стандартів та потреб правової держави.

Завдання:

- узагальнити науково-теоретичні засади публічно-управлінської діяльності в органах судової влади;
- запропонувати та описати складники комплексного механізму реалізації публічно-управлінської діяльності в органах судової влади;
- оцінити вплив міжнародного співробітництва на ефективність публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України;
- виявити організаційні проблеми реалізації публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України;
- дослідити суперечності ухвалення та реалізації актів публічного адміністрування в органах судової влади України;
- проаналізувати стан кадрового забезпечення реалізації публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України;

- виявити проблеми фінансового забезпечення публічно-управлінської діяльності в органах судової влади в умовах воєнного стану;
- визначити тенденції підвищення ефективності публічно-управлінської діяльності в органах судової влади з використанням штучного інтелекту;
- установити завдання та критерії оцінювання якості публічно-управлінської діяльності в органах судової влади;
- запропонувати напрямки доповнення до дорожньої карти реформи державного управління України як засобу вдосконалення публічно-управлінської діяльності в органах судової влади.

Об'єктом дисертаційного дослідження є організація діяльності органів судової влади.

Предметом дослідження є публічно-управлінська діяльність в органах судової влади України.

Гіпотеза дисертаційного дослідження базується на припущенні, що розвиток публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України буде євроінтеграційним і оптимальним за умови впровадження системного підходу, який включає: широке застосування міжнародних стандартів управління, розроблення концепції інтеграції штучного інтелекту в управлінську діяльність судової системи, запровадження обов'язкових процедур оцінювання якості цієї діяльності та доповнення дорожньої карти реформи державного управління положеннями, спрямованими на модернізацію організаційно-управлінських процесів у судовій системі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних основ і розробці практичних рекомендацій з удосконалення публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України, зокрема:

уперше:

- здійснено теоретико-методологічний аналіз сучасного стану публічно-управлінської діяльності в органах судової влади та запропоновано комплексний механізм реалізації цієї діяльності, що включає такі складові блоки: науково-теоретичний, нормативно-правовий, організаційно-

управлінський, кадровий, методичний, фінансово-матеріальний та інформаційно-комунікативний;

– представлено підхід до розвитку публічно-управлінської діяльності в органах судової влади, який включає: 1) широке впровадження міжнародних стандартів у практику управління; 2) розроблення концепції застосування штучного інтелекту в діяльності органів судової влади; 3) запровадження обов’язкових процедур оцінювання якості публічно-управлінської діяльності; 4) доповнення дорожньої карти реформи державного управління з урахуванням потреб модернізації управлінських процесів у судовій системі;

удосконалено:

– термінологічно-поняттєвий апарат науки публічного управління та адміністрування шляхом уточнення змісту поняття «акт публічного адміністрування органів судової влади», яке включає всі форми волевиявлення суб’єктів, уповноважених на здійснення публічно-владних функцій у судовій системі. До складу таких актів запропоновано включати нормативно-правові, індивідуальні, інтерпретаційні акти, адміністративні договори, а також акти-дії та акти волевиявлення;

– концептуальні засади характеристики публічно-управлінської діяльності в органах судової влади шляхом систематизації її принципів: до загальних принципів віднесено верховенство права, законність, публічність, підзвітність, демократизм, об’єктивність та ефективність; спеціальні принципи – функціональна автономність, організаційна впорядкованість, доступність правосуддя, безперервність діяльності, адміністративна спроможність і гнучкість – деталізують специфіку управління та забезпечують його стійкість в умовах динамічних змін;

– теоретичне обґрунтування доцільності оцінювання якості публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України, а саме – обґрунтовано завдання, проаналізовано зміст і виявлено специфіку вимог до оцінювання;

дістали подальшого розвитку:

– функції публічно-управлінської діяльності в органах судової влади як динамічної системи напрямів управлінської реалізації, що трансформується залежно від політичного, соціального й економічного контексту. Уточнено сучасну типологію функцій, до якої включено: стратегічне планування, правотворчу та правозастосовчу діяльність, організаційне й матеріально-технічне забезпечення, публічно-сервісну, контрольну, кадрову, інформаційно-технічну, комунікативну діяльність та забезпечення безпеки як передумови ефективної діяльності судової системи;

– наукові підходи до кадрового забезпечення органів судової влади України: 1) виявлено сучасні тенденції, що полягають в удосконаленні процедурного законодавства щодо реалізації владних повноважень в умовах воєнного стану; 2) обґрунтовано шляхи вдосконалення механізмів підвищення кваліфікації працівників судової системи через оптимізацію тематичного розподілу програм між Національним агентством з питань державної служби та Національною школою суддів України;

– положення про структурно-організаційну специфіку органів судової влади, що полягає в поєднанні організаційної автономії з інституційною пов'язаністю із судами, яке забезпечує їхню відносну самостійність у системі судоустрою, незалежність від виконавчої гілки влади та водночас здатність до ефективної взаємодії з інститутами громадянського суспільства і представлення публічного інтересу в публічно-управлінських відносинах;

– наукові підходи до вирішення проблем фінансового забезпечення органів судової влади України, зокрема щодо надмірної централізації повноважень Державної судової адміністрації України та відсутності чіткого нормативного розмежування повноважень між головними і місцевими розпорядниками бюджетних коштів у Бюджетному кодексі України.

Методологічну базу дослідження становлять універсальні та спеціалізовані методи, пізнавальні можливості яких спрямовано на досягнення поставленої мети. *Діалектичний метод* пізнання використовувався для

виявлення взаємозв'язків та суперечностей реалізації публічно-управлінської діяльності в органах судової влади (розділ 2); *системний підхід* – для комплексного дослідження публічно-управлінської діяльності в органах судової влади, для розгляду цієї діяльності як складової системи публічного адміністрування (підрозділи 1.1, 1.2, 3.3); *метод наукової абстракції* – дозволяє виділити основні проблеми організаційного, кадрового та фінансового забезпечення правосуддя (підрозділи 2.1, 2.3, 2.4); *компаративний аналіз* – для порівняння світового досвіду публічно-управлінської діяльності в органах судової влади (підрозділ 1.3); *метод моделювання* – при розробці комплексного механізму реалізації публічно-управлінської діяльності в органах судової влади (підрозділ 1.2); *формально-юридичний метод* – для аналізу нормативно-правових актів, визначення колізій і прогалин під час регулювання публічно-управлінської діяльності в органах судової влади (підрозділ 1.2, 2.2); *метод документального аналізу* – використовується для вивчення офіційних документів, статистичних звітів, аналітичних записок щодо кадрового, фінансового та інформаційного забезпечення правосуддя (підрозділи 2.3, 2.4, 3.1, 3.3); *контент-аналіз* – застосовувався під час аналізу наукових робіт щодо принципів, функцій і особливостей публічно-управлінської діяльності в органах судової влади; *метод функціонального аналізу* допоміг визначити функції окремих суб'єктів публічно-управлінської діяльності в органах судової влади, а також виявити їхню роль у забезпеченні правосуддя (підрозділ 2.1); *метод програмно-цільового аналізу* дав змогу конкретизувати завдання, напрями та очікувані результати доповнення дорожньої карти, визначити пріоритетні заходи для модернізації інформаційного забезпечення публічно-управлінської діяльності в органах судової влади (підрозділи 3.1, 3.3); *факторний аналіз* використовувався для встановлення взаємозв'язку між якістю управління та рівнем довіри до судової влади, що забезпечило наукову обґрунтованість висновків і рекомендацій щодо запровадження процесу оцінювання якості (підрозділ 3.2).

Інформаційними джерелами дослідження стала: нормативно-правова база України; акти інститутів Європейського Союзу щодо організації правосуддя та управлінської діяльності; проекти нормативно-правових актів; рішення Європейського суду з прав людини; рішення судів в Україні; статистичні дані щодо діяльності Державної судової адміністрації України, Вищої ради правосуддя, судів, Міністерства фінансів України; дані Рахункової палати щодо фінансового забезпечення органів судової влади; результати соціологічних опитувань Київського міжнародного інституту соціології, Українського центру економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова та Європейської Бізнес Асоціації [97; 233; 108] тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що викладені у дисертації положення можуть бути використані:

- у науково-дослідній сфері – для подальшої розробки теоретико-методологічних питань удосконалення публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України та розроблення дорожньої карти реформи державного управління;

- у правотворчій діяльності – під час унесення змін і доповнень до нормативно-правових актів, які регулюють відносини, пов’язані зі здійсненням публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України;

- у правозастосовній діяльності – для поліпшення практичної діяльності органів судової влади (довідка територіального управління Державної судової адміністрації України у Харківській області);

- у навчальному процесі – під час укладання підручників, навчальних посібників та проведення занять із дисциплін «Правове забезпечення публічного управління та публічної служби», «Адміністративне право», «Публічне та приватне право» (довідка навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна).

Особистий унесок здобувачки. Дисертаційне дослідження є

самостійною науковою працею авторки. Усі наукові результати, висновки і практичні рекомендації, що наведено в дисертації, отримані авторкою особисто. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувачки.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертаційного дослідження обговорювалися на круглих столах, міжнародних науково-практичних конференціях, засіданнях кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції.

Публікації. Основні положення дисертаційного дослідження висвітлено в 4 публікаціях у наукових фахових виданнях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел і додатків. Її повний обсяг становить 287 сторінок. Робота містить 7 таблиць, 5 рисунків, 9 додатків. Список використаних джерел налічує 466 найменувань (з яких іноземною мовою 62, що складає 13 %)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ СУДОВОЇ ВЛАДИ

1.1. Публічно-управлінська діяльність в органах судової влади: поняття, принципи, методи і функції

Сучасними демократичними державами конституційно закріплено принцип розподілу влади на три незалежні гілки – законодавчу, виконавчу та судову, кожна з яких діє автономно і наділена власними повноваженнями. Демократичні перетворення, що відбуваються в нашій країні, потребують нових організаційно-правових підходів до формування сучасної системи публічного управління, їхнього наукового обґрунтування та впровадження. Не є винятком проблеми публічно-управлінської діяльності в органах судової влади (далі – ПУД в ОСВ), вирішення котрих потребує глибокого наукового аналізу. У зв'язку з цим певний науково-практичний інтерес становлять питання організації та здійснення ПУД в ОСВ, які є малодослідженим у науковій галузі «Публічне управління та адміністрування». Авторкою акумульовано в цій роботі теоретичні напрацювання українських науковців щодо організації та здійснення публічно-управлінської діяльності.

О. В. Михайловська слушно зазначає, що «публічно-управлінська діяльність є складним системним утворенням, що перебуває у процесі розвитку та демократичних змін у нашій державі, аналіз яких допоможе виявити потенційні складники ефективного здійснення такого управління» [207, с. 6]. Погоджуючись із цим твердженням, варто підкреслити, що ПУД в ОСВ перебуває в процесі розвитку і наближення до європейських стандартів правосуддя.

За останні роки в Україні було захищено значну кількість дисертацій, дотичних до теми цього наукового дослідження, за такими напрямками:

- 1) теоретичні основи публічно-управлінської діяльності [337; 331; 320];
- 2) конкретні механізми формування та реалізації публічно-управлінської діяльності [350; 401]. Зокрема, Ю. Г. Хоміч у своєму дослідженні проаналізував процес формування та реалізації публічно-управлінської діяльності в системі правоохоронних органів. Автор довів, що ефективність забезпечення громадської безпеки та правопорядку тісно пов'язана з логічною та раціональною реалізацією реформи правоохоронної сфери [376]. К. М. Гавриленко дослідив формування та реалізацію публічно-управлінської діяльності в системі правоохоронних органів і встановив залежність стану забезпечення суспільної безпеки і правопорядку від раціонального перебігу реформи правоохоронних органів [63];
- 3) оптимізація та цифровізація публічно-управлінської діяльності [258; 320];
- 4) управління персоналом та кадрове забезпечення органів публічної влади [320; 320; 375];
- 5) корупційні бар'єри, зв'язки з громадськістю та рівень довіри до органів публічної влади [267; 320; 320; 3]. Дисертаційну роботу Н. О. Торхової присвячено комплексному вивченню всіх структурних компонентів системи зв'язків судів із громадськістю в системі публічного управління, установленню необхідних для її ефективного функціонування теоретичних, інституційних, функціональних, нормативно-правових, кадрових, технологічних умов та ресурсів [320].

Наведені дослідження сприяють розвитку сучасної системи публічного управління в Україні, однак не вирішують усі проблем ПУД в ОСВ. Окремі управлінські питання органів судової влади порушено також науковцями-юристами під час дослідження таких наукових напрямків:

- 1) ефективність судочинства в окремих судах або сферах. Так, дисертацію О. О. Михайлова присвячено дослідженню судового контролю адміністративних судів за діяльністю публічної адміністрації в Україні. У роботі розглянуто теоретико-правові засади такого контролю, його сутність,

призначення та шляхи вдосконалення правового регулювання. Особливу увагу приділено ролі судового адміністрування як інструменту забезпечення ефективного контролю та захисту прав громадян [206]. У дисертації Т. О. Тура аналізуються організаційно-правові засоби забезпечення позову в адміністративному судочинстві, зокрема механізми захисту прав невіддільних суб'єктів у спорах з органами публічної адміністрації, а також місце адміністративного судочинства в системі державного управління [369]. Л. П. Сушко розглядає судовий контроль як різновид державного контролю, що здійснюється судами в межах їхньої компетенції з дотриманням підсудності та процесуального порядку, визначеного законом [360]. Д. В. Смотрич визначив процесуально-правові засади виконання судових рішень в адміністративних справах, а також розробив пропозиції щодо вдосконалення законодавства у відповідній сфері [343];

2) неврегульований політичний вплив на суддів. Суттєвий контроль зі сторони виконавчої влади над судовою руйнує незалежність суддів та ставить під загрозу принцип «правосуддя без утручання» [320; 6];

3) адміністративні та процесуальні проблеми забезпечення діяльності судів. Так, С. Ю. Обрускою було встановлено, що «... організаційне забезпечення діяльності судів уключає заходи фінансового, матеріально-технічного, кадрового, інформаційного та організаційно-технічного характеру, і для їхнього вирішення уповноважені органи вступають в адміністративно-правові відносини – як у внутрішні, так і в зовнішні, тобто поза межами компетенції судової гілки влади» [218, с. 27]. Дисертацію А. В. Щербака присвячено комплексному теоретико-правовому аналізу публічного адміністрування в діяльності апарату суду. У роботі визначено сутність, принципи, форми та методи публічного адміністрування, розкрито організаційні засади, інституційні функції, а також проблеми правового регулювання структури та штату апарату суду. Запропоновано напрями оптимізації організаційної структури суду та комплексний підхід до дослідження механізмів публічного адміністрування [396]. Державне

управління забезпеченням діяльності суддів загальної юрисдикції охарактеризував у 2005 році А. А. Стрижак [353]. В. П. Бойком було актуалізовано теорію засад належного врядування як принципів забезпечення правосуддя в Україні, згідно з якими корупційні прояви мають бути мінімізованими, права та законні інтереси суддів і найбільш незахищених учасників судових процесів повинно бути забезпечено, послуги в судовій гілці влади мають надаватися якісно та вчасно [22, с. 3]. Процесуальні проблеми діяльності органів судової влади досліджували також В. Кібець, У. Костюк, Л. П. Сушко, Т. О. Тур, [137; 369; 360; 169] та інші науковці;

4) правове регулювання служби в органах судової влади. Так, Р. З. Голобутовським у дисертації було обґрунтовано концептуальні адміністративно-правові засади публічної служби в органах судової влади України та надано науково обґрунтовані пропозиції й рекомендації щодо їхнього вдосконалення, які мали актуальність у 2020 році [69]. Дисертацію В. О. Вітрука присвячено теоретико-правовому аналізу правового регулювання професійного розвитку працівників судових органів в Україні, зокрема визначенню його сутності, змісту та специфіки [58]. У дисертаційній роботі О. А. Величко набуло подальшого розвитку поняття «публічне управління формуванням позитивного іміджу судової влади» як діяльності органів державної влади та інших суб'єктів, уповноважених на здійснення владних функцій, що передбачає вплив на поведінку та діяльність членів суспільства або його окремої групи з метою задоволення суспільних та національних інтересів, здійснюється за допомогою соціально спрямованих і законодавчо визначених засобів та методів та ґрунтується на принципах законності, прозорості й відкритості [45, с. 5].

Вагомим унеском у розвиток науково-теоретичної основи електронного судочинства вважаємо монографію Н. Ю. Голубєвого «Електронне судочинство: міжнародний досвід» 2020 р., де викладаються актуальні проблеми та питання впровадження досягнень науково-технічного прогресу, комп'ютерної техніки та інформаційних технологій у цивільне судочинство

зарубіжних країн та України [72].

Отже, дисертаційні дослідження з обраної нами проблематики в межах правової науки охоплюють широкий спектр питань: від організації роботи судів і ролі адміністративних посад до механізмів судового контролю за діяльністю публічної адміністрації. Особлива увага приділяється вдосконаленню правового регулювання та підвищенню ефективності функціонування судової системи.

Розглянемо далі теоретичні засади сучасних форм і методів реалізації ПУД в ОСВ, зосереджуючись на їхньому функціональному призначенні, нормативно-організаційному оформленні та практичній ефективності в умовах належного управління.

ПУД в ОСВ є формою організаційної діяльності держави, що забезпечує реалізацію правових актів, їхній контроль і нагляд за виконанням органами судової влади. Діяльність має підзаконний характер, передбачає застосування нормотворчих і розпорядчих методів, а також надає можливість громадянам захищати свої права в судовому порядку у разі їхнього порушення органами виконавчої влади. Управлінський вплив охоплює не лише окремі елементи системи, а й створення умов для реалізації владних повноважень, що відрізняє його від ширшого поняття державної влади. Наприклад, Державна судова адміністрація України здійснює публічно-управлінську діяльність під час: 1) розробки нормативних актів; 2) фінансування судів; 3) упровадження ІТ-систем для електронного судочинства [279]. Сучасні форми реалізації цієї діяльності охоплюють інституціоналізовані механізми адміністрування, електронне правосуддя, застосування цифрових технологій та штучного інтелекту, а також моделі комунікації між органами судової та інших гілок влади, громадськістю.

Теоретичне підґрунтя цих форм і методів базується на принципах верховенства права, відкритості, доброчесності, підзвітності та інноваційності. Вони покликані забезпечити не лише ефективність функціонування судів, а й усіх органів судової влади, і, як наслідок, –

підвищити рівень довіри громадськості до судової влади.

Установлюючи характерні риси ПУД в ОСВ, спочатку з'ясуємо правову та управлінську природу цих органів влади.

У демократичному суспільстві публічна влада поділяється на три основні гілки: законодавчу, виконавчу та судову, кожна з яких має власні органи та структури. Їхня взаємодія ґрунтується на принципі стримувань і противаг. Діяльність публічної влади здійснюється в межах правового режиму шляхом реалізації управлінських повноважень. Різноманіття форм її здійснення зумовлюється існуванням державного апарату та органів публічної влади, під компетенцією яких М. М. Андріїв розуміє універсальну категорією на всіх рівнях публічного управління, яка має офіційне визначення в нормах права, виступає засобом структурної побудови системи органів публічної влади та критерієм якості діяльності органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування [5, с. 52]. Судова влада, на відміну від інших, реалізується винятково через спеціально утворені судові установи, які мають власні, визначені законом, засоби правового впливу. Правосуддя в цьому контексті розглядається як ключова функція, або форма здійснення судової влади.

У цивілізованому суспільстві суду належить центральне місце у всій правовій системі. Саме суд уособлює істинне право, істинну справедливість. Чим вище роль та авторитет суду і правосуддя в цілому, чим більшою самостійністю та незалежністю володіє суд навіть у внутрішніх взаємовідносинах, тим вище в країні рівень законності й демократії, тим надійніше захищено від будь-яких посягань права та свободи громадян. Судовий розгляд справ, який має чітку, детально врегульовану процесуальну форму, дійсно найкращий спосіб вирішення спорів та встановлення істини. Однак застосування цього способу можливе лише тоді, коли суду забезпечено реальну незалежність, коли він ухвалює судові рішення керуючись верховенством права, на основі доказів, що було досліджено в процесі розгляду справи, за власним переконанням, по совісті і справедливості, і

вільний від будь-якого тиску зовні, у тому числі від Верховного Суду і його правових позицій. Лише в таких умовах суд виступає надійним гарантом прав і свобод людини і є доступним [231, с. 32-33].

Згідно зі статтею 124 Конституції України (редакція Закону № 1401-VIII від 02.06.2016) судочинство в Україні здійснюють лише суди. Передачу їхніх повноважень або привласнення іншими органами чи особами заборонено. Суди розглядають усі юридичні спори. Закон може передбачати обов'язковий досудовий порядок врегулювання спорів. Значні зміни досудової системи було запроваджено Законом України № 1402-VIII «Про судоустрій і статус суддів» від 2 червня 2016 року [296]. Відповідно до статті 3 цього Закону, суди України утворюють єдину систему, а створення спеціальних або надзвичайних судів заборонено. Систему судоустрою складають: 1) місцеві суди; 2) апеляційні суди; 3) Верховний Суд. Для розгляду окремих категорій справ відповідно до цього Закону в системі судоустрою діють вищі спеціалізовані суди (частини 1-3 статті 17 вказаного вище Закону).

Функціонування незалежного та неупередженого правосуддя в Україні забезпечується існуванням специфічних засад їхньої організації та діяльності. Паралельно з відносинами, пов'язаними зі здійсненням правосуддя, існують інші, які реалізуються в процесі управлінської, кадрової діяльності, забезпечення внутрішньої організаційної, інформаційної структури. Діяльність щодо належної організації роботи судів покладено на кількох суб'єктів публічного управління.

У загальних рисах ключова соціально-політична (функціональна) роль судової влади полягає в забезпеченні захисту суспільних відносин, урегульованих правовими нормами, від можливих порушень з боку будь-яких суб'єктів права – органів державної влади, місцевого самоврядування, їхніх посадових осіб, підприємств, установ, організацій, громадян і громадських об'єднань. Через це в науковій літературі головною функцією судової влади, що втілює її фундаментальне призначення, визнається саме «захист права».

Судова влада – це гілка державної влади, головним завданням якої є

здійснення правосуддя. Вона може існувати у формах судової аристократії, демократії чи олігархії [356, с. 16]. Українська держава провела декілька реформ судової системи з метою гарантування справедливого судочинства та незалежності судової влади. На жаль, за роки незалежності не було законодавчо визначено такі поняття як «судоустрій», «судова влада», «судова система», «правосуддя», «система правосуддя». Ці терміни використовуються без конкретизації їхнього визначення, як зазначила М. Стефанчук, з огляду на тісний зв'язок між ними та змістовну взаємозумовленість [348, с. 281]. Правова визначеність є універсальним правовим інститутом, дія якого поширюється на такі важливі сфери правовідносин між державою та особою, як реалізація і забезпечення прав і свобод людини і громадянина, установлення юридичної відповідальності, підстав та порядку притягнення до такої відповідальності, неприпустимість дій і бездіяльності органів влади, спрямованих на необґрунтоване обмеження прав і свобод людини [397, с. 367].

Судову владу не слід обмежувати лише процесуальними функціями суду, оскільки вона є повноцінною гілкою державної влади з усіма притаманними їй ознаками. Деякі дослідники вважають за доцільне розглядати її як вияв загальної державної влади [254, с. 143]. Судова влада виникла ще на ранніх етапах розвитку суспільства для врегулювання правових конфліктів і поступово набула інституціональної форми. Вона здійснюється виключно в межах правових норм, активізується лише за наявності правового спору та ініціативи суб'єкта, чиї права порушено. Правосуддя при цьому є головною, але не єдиною функцією судової влади, в окремих країнах на неї покладаються додаткові завдання, зокрема, ведення реєстрів [42, с. 867].

Судова влада як форма примусу й владних відносин характеризується багатосуб'єктністю та складною структурою. Вона реалізується судами, які мають виключні повноваження щодо вирішення правових конфліктів, і виконує важливу управлінську функцію в суспільстві. Такий підхід називається організаційно-функціональним, оскільки поєднує інституційну і функціональну характеристики влади. Як частина правової системи, судова

влада забезпечує правову визначеність статусу суб'єктів суспільних відносин.

Судова влада є самостійною та рівнозначною гілкою державної влади, що забезпечує вирішення правових конфліктів шляхом здійснення правосуддя та виконання інших функцій у межах визначених повноважень. Вона реалізується спеціально створеними судами, діє на підставі закону і включає не лише розгляд справ, але й організаційні механізми, пов'язані з управлінням судовою системою. Структурно судова система поділяється на рівні судоустрою та судочинства, охоплює органи, що відповідають за її формування та функціонування. Судова влада виконує не лише юридичну, а й суспільну роль, підтримуючи баланс між гілками влади та запобігаючи можливому зловживанню повноваженнями.

З нашої точки зору правосуддя не можна ототожнювати з судоустроєм, судочинством, правовим статусом суддів та інших суб'єктів. Слід акцентувати увагу на тому, що це державна діяльність, функція судової влади, яка здійснюється судами системи судоустрою в різних формах судочинства (крім конституційного, оскільки, виходячи з положень Конституції України, правового статусу Конституційного Суду, його повноважень, а також позиції багатьох науковців, яку ми підтримуємо, конституційне судочинство не відноситься до правосуддя). Ця точка зору ґрунтується на позиції В. Т. Комзюка, який стверджує, що: «правосуддя – це вид державної діяльності, механізм реалізації судової влади, її основна функція, що полягає в розгляді та вирішенні в судових засіданнях судових справ, що здійснюється судами у формі цивільного, кримінального, адміністративного та господарського судочинства з дотриманням установленної законом процесуальної форми та принципів» [154, с. 91], а його зміст правосуддя полягає в тому, що воно «... здійснюється через розгляд і вирішення в судових засіданнях юридичних справ...» [183].

Отже, у науковому дискурсі термін «правосуддя» набуває кількох значень: 1) як основна функція судової влади [322]; 2) як форма реалізації судової влади [323]. Незважаючи на різноманітність підходів, спільною є

думка про те, що правосуддя є змістом судової влади.

На відміну від правосуддя, яке є сенсом функціонування судів, органи судової влади реалізують внутрішні та зовнішні функції публічно-управлінської діяльності. Внутрішні функції охоплюють організаційне забезпечення діяльності судів, управління кадрами, бюджетне планування, ведення судової статистики, упровадження цифрових технологій і систем електронного правосуддя. Зовнішні функції зосереджуються на комунікації з громадськістю, забезпеченні прозорості судової діяльності, звітності перед суспільством, взаємодії з іншими гілками влади та міжнародними партнерами. Такий комплексний підхід дозволяє судовій владі не лише виконувати свої основні юрисдикційні повноваження, а й активно впливати на загальну систему публічного управління, сприяючи підвищенню рівня довіри до інститутів правосуддя та зміцненню верховенства права. Реалізація наведених функцій відбувається згідно з нормами чинного законодавства. Спосіб реалізації повноважень передбачає дотримання процедур, визначених законодавством, забезпечення балансу між публічними інтересами та правами громадян, а також орієнтованість на результативність та якість управлінських рішень. Саме через особливі вимоги до публічно-управлінської діяльності науковці виділяють цю управлінську діяльність в системі правосуддя як окремий вид.

В англomовних країнах використовують термін «Court Administration» [418]. Він перекладається як «судове адміністрування» і означає галузь публічного управління, що спеціалізується на забезпеченні функціонування несудових, адміністративно-господарських процесів у системі судової влади. До сфери його компетенції входять такі напрями діяльності, як бюджетування, управління людськими ресурсами, інформаційні технології, експлуатація та обслуговування інфраструктури судів, а також стратегічне планування. Усі ці компоненти спрямовано на забезпечення ефективної та результативної роботи судової системи.

О. Ю. Дудченко обґрунтовує потребу у використанні терміна

«адміністрування в суді», який слід розуміти як цілеспрямовану практичну діяльність осіб, що обіймають адміністративні посади в певному суді, це передбачає управління конкретним окремим елементом судової системи та полягає у технологічному процесі підготовки, ухвалення та виконання управлінських рішень, спрямованих на забезпечення належного функціонування суду з метою ефективного відправлення правосуддя [105, с. 5]. Погоджуючись з таким підходом видається потрібним уточнити зміст поняття «адміністрування».

Під час здійснення наукового аналізу основ публічно-управлінської діяльності відбувається поступовий перехід від парадигми «державне управління» до парадигми «публічне адміністрування» [148, с. 41-45]. Попри часте ототожнення понять «управління» та «адміністрування», вони мають різне концептуальне наповнення. Управління зазвичай асоціюється з владністю, обов'язковістю виконання рішень, що іноді може обмежувати права окремих соціальних груп. Натомість адміністрування сприймається як процес надання управлінських послуг із урахуванням потреб і запитів різних верств населення, заснований на відкритому діалозі, гнучкому прийнятті рішень і стратегічному мисленні.

Управління – це діяльність, спрямована на досягнення цілей організації шляхом ефективного використання ресурсів. Основні функції управління включають: планування, організацію, підбір персоналу, керівництво та контроль. У результаті реалізації цих функцій виникає «управлінська відповідальність» [416]. Запровадження нових форм управління у публічному просторі стало відповіддю на потребу реформування організаційної структури та вдосконалення процедур, спрямованих на підвищення результативності органів влади [374, с.67].

К. Ровинська та О. Мінаков розглядають забезпечувальну складову правосуддя крізь призму історичного розвитку називають її «судове управління» [324].

Категорії «публічна адміністрація» та «публічне адміністрування» є

спорідненими, але різними за змістом адміністративно-правовими поняттями. Публічна адміністрація – це органи публічної влади та інші структури, які виконують делеговані функції з реалізації публічних інтересів. Публічне адміністрування – це діяльність публічної адміністрації у межах визначених законом повноважень для забезпечення верховенства права, прав людини та суспільних потреб. Тому цілком правий В. Т. Бусел, який стверджує, що публічна адміністрація визначає суб'єкти публічної влади, а публічне адміністрування – форми та порядок її реалізації [412, с. 35].

Близьким за змістом до поняття «адміністрування» є термін «адміністративна діяльність», яка, на думку Л. Гордієнко, є: «... діяльністю працівників апарату управління, яка здійснюється в межах визначеної посади і є предметом дослідження адміністративного менеджменту. Відповідно до поділу управлінської праці первинною структурно-функціональною одиницею в системі управлінської праці є посадова діяльність індивіда, тобто вона розглядає адміністративну діяльність з позиції аналізу системи «посада-працівник». Відправним пунктом дослідження посади як управлінської категорії є виявлення її основних системних характеристик: структури, зв'язків, функцій, організації [77].

Отже, в наукових працях управлінські відносини в судах поділялися на окремі групи та позначалися різними термінами, такими як «управління в судах», «судове адміністрування», «судове управління», «адміністративна діяльність у системі правосуддя», «організаційне управління судами», «організаційне забезпечення судів», «забезпечення правосуддя» тощо. З огляду на сучасні тенденції розвитку цих відносин, зокрема зростання ролі громадськості у формуванні складу судів, притягненні суддів до відповідальності та судовому самоврядуванню, постала необхідність акцентувати увагу на впливі євроінтеграційних і демократичних змін. Саме тому в науковий обіг поступово входить поняття «публічно-управлінська діяльність в органах судової влади України», яке, хоч і є відносно новим для наукової галузі публічного управління та адміністрування, але вже знаходить

застосування в різних сферах суспільного розвитку.

ПУД в ОСВ охоплює сукупність процедур та завдань, необхідних для ефективного функціонування судів. Його основна мета – забезпечення справедливого та ефективного здійснення правосуддя.

Роздягнемо принципи ПУД в ОСВ, які обумовлені принципами функціонування судової влади, з одного боку, і принципами управлінської діяльності, з іншого. Принципи публічно-управлінської діяльності у системі правосуддя досліджували: С. А. Бондарчук [25]; Б. Будзик Б. [30]; М. В. Колеснікова [152]; С. В. Потапенко С.В. [262] та інші.

Будь-яка діяльність здійснюється на певних принципах. Принципи – це керівні засади, фундамент, головні закономірності та базові відносини, на яких здійснюється організація та функціонування європейського урядування [17, с.7]. Принципи мають вагоме значення для ПУД в ОСВ. Вони є основоположними засадами, які відображають права учасників, організаційну структуру, цілі, завдання та перспективи розвитку відповідної управлінської діяльності. Принципи забезпечують реалізацію правового порядку та підтверджують правовий статус сторін у процедурних правовідносинах.

Суть поняття «принцип» може бути проаналізована як з гносеологічної точки зору, так і крізь призму нормотворчої діяльності. У контексті такого дуалістичного підходу ключове значення цієї категорії полягає в її функції як вихідного начала для формування певного соціального явища. При цьому зміст категорії «принцип» визначається на основі загальнотеоретичних положень і конкретизується з урахуванням особливостей відповідного явища, що втілюються у спеціальних принципах [360, с.186]. У зв'язку з цим розрізняють загальні та спеціальні принципи, які визначають існування певного явища (як матеріального, так і процесуального характеру), зокрема – загальні та спеціальні принципи ПУД в ОСВ, які не ототожнюють з принципами судової влади, під якими розуміють: «...загальнообов'язкові правові положення, які закріплено в конституції чи спеціальному законодавстві. Вони регулюють важливі правовідносини, формують зміст

нормативних актів і служать юридичними гарантіями реалізації судової влади» [362, с.95]. Важливий принцип судової влади – незалежність.

Судова влада повинна бути незалежною, щоб виконувати свою роль щодо інших гілок влади, суспільства та сторін судового процесу [315]. Такий висновок було зроблено Консультативною радою європейських суддів (далі – КРЕС) з аналізу рішень ЄСПЛ. Суддівська незалежність є не привілеєм, а засобом забезпечення верховенства права та рівності громадян перед судом [224]. Незалежність суду дозволяє йому ефективно захищати права всіх членів суспільства, особливо вразливих груп. Попри необхідність розподілу владних повноважень, судова незалежність не має стати перешкодою для конструктивного діалогу між гілками влади. Важливо, щоб це спілкування ґрунтувалося на взаємоповазі, зберігаючи баланс між незалежністю та взаємозалежністю. Водночас судова влада повинна залишатися вільною від неналежних зв'язків та неправомірного впливу з боку інших гілок влади [47].

У демократичній державі, яка визнає принцип верховенства права («Etat de droit» або «Rechtsstaat»), усі три гілки влади повинні діяти на підставі закону. Законодавча влада встановлює правові рамки для суспільства, виконавча влада забезпечує їхнє виконання, а судова влада вирішує спори між громадянами, державою та між самими гілками влади. Подібне вирішення спорів повинно здійснюватися відповідно до принципу верховенства права [101]. Що стосується принципу справедливого суду, то він, згідно зі статтею 6 Конвенції, включає право на публічний розгляд справи упродовж розумного строку незалежним і безстороннім судом, створеним згідно з законом. Як зазначає Венеціанська комісія у своїх доповідях, цей принцип є ключовим компонентом доктрини верховенства права.

Формування й реалізація судової влади як легітимної гілки державної влади відбувається на основі конституцій, що визнають її повноваження щодо забезпечення правосуддя та дотримання законності. Легітимність кожного судді підтверджується наявністю повноважень, закріплених у конституціях демократичних держав.

ПУД в ОСВ виступає важливим напрямом організації владних повноважень в Україні. Вона є втіленням принципу верховенства права, який, за словами Я. В. Колесника, означає домінування права як фундаментального регулятора суспільних відносин і забезпечує легітимність діяльності усіх гілок влади [147, с. 84].

Умови воєнного стану вимагають нових підходів до організації ПУД в ОСВ, де особливого значення набувають принципи доброчесності, відкритості, публічності та законності. За висновками В. В. Городовенка, одним із засадничих елементів добропорядного врядування є забезпечення підзвітності органів влади за допомогою механізмів оскарження їхніх рішень [78].

Згідно з Я. В. Журавлем, до базових принципів публічної адміністрації слід віднести законність, демократизм, відкритість, ефективність, підконтрольність тощо, що цілком релевантно для ПУД в ОСВ [113, с. 112].

У рамках ПУД в ОСВ важливе місце займає забезпечення законності. Цей принцип є основою всієї правової системи. Його складники включають верховенство закону, загальність дії права, невідворотність відповідальності та обумовленість режимом демократії (табл. 1.1).

Законність, як ідея, має високу соціальну цінність і ґрунтується на переконаності у необхідності дотримання правових норм, віри в стабільність і надійність правового регулювання, а також у здатність правової системи забезпечити захист від порушень. Усі ці елементи підкреслюють ідеологічну спрямованість законності та її значення як основи правової культури. Принцип публічності гарантує відкритість судових процесів і діяльності органів судової влади для громадськості. Суди не лише ухвалюють рішення, а й узагальнюють практику, аналізують звернення громадян, сприяючи вдосконаленню правосуддя [19, с. 15].

Особлива увага приділяється реалізації європейських стандартів правосуддя, які закріплені в Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод.

Таблиця 1.1

Складники принципу законності в публічно-управлінській
діяльності органів судової влади

Складники принцип законності	Сутність
Верховенство закону	Закон має найвищу юридичну силу. Усі інші нормативні акти повинні відповідати йому.
Загальність законності	Правові норми обов'язкові для всіх учасників суспільних відносин без винятку.
Недопустимість протиставлення законності доцільності	Доцільність реалізується у межах права, не може бути підставою для ігнорування норм.
Невідворотність відповідальності	Будь-яке правопорушення має бути виявлене, а винні – притягнуті до відповідальності.
Обумовленість режимом демократії	Органи судової влади діють лише в межах закону, громадянам дозволено все, що не заборонено.

**Джерело: розроблено авторкою з використанням джерела [240, с.370]*

Принципи незалежності суду, відкритості процесу, справедливості розгляду та обов'язковості виконання рішень – є наріжними для ПУД в ОСВ [461].

Згідно з праксеологічним підходом [332, с. 6], ефективність ПУД в ОСВ забезпечується системним підходом до оцінки діяльності, інформуванням працівників, управлінням конфліктами та стимулюванням інноваційної активності.

Отже, ПУД в ОСВ – це системна діяльність, яка базується на загальних і спеціальних принципах, спрямована на забезпечення справедливого, відкритого та ефективного правосуддя. Вона вимагає інтеграції європейських стандартів, правової культури та управлінської адаптивності до викликів часу.

Виходячи з систематизованого матеріалу, загальні та спеціальні принципи ПУД в ОСВ можна класифікувати таким чином:

1. Загальні принципи ПУД в ОСВ: 1) верховенство права – домінування права як основи публічного управління та правосуддя; 2) законність – діяльність у межах і на підставі чинного законодавства; 3) публічність – відкритість та прозорість судової діяльності для суспільства; 4) підзвітність – обов’язок органів судової влади звітувати перед громадянами та державою; 5) демократизм – врахування думки громадян, відкритість до зворотного зв’язку та участь суспільства у контролі; 6) об’єктивність і неупередженість – рівне ставлення до всіх суб’єктів управління; 7) ефективність – результативне та раціональне виконання управлінських функцій.

2. Спеціальні принципи ПУД в ОСВ: 1) функціональна автономність судової влади – незалежність від інших гілок влади при реалізації управлінських функцій; 2) організаційна впорядкованість – чітка регламентація внутрішньої структури та процедур діяльності; 3) справедливість у розподілі повноважень – баланс компетенцій суддів, апарату судів, органів управління судовою системою; 4) доступність правосуддя – забезпечення умов для вільного доступу громадян до суду; 5) безперервність діяльності судів – гарантування стабільного функціонування судової системи навіть в умовах надзвичайних ситуацій; 6) адміністративна спроможність – здатність ефективно реалізовувати управлінські рішення; 7) реагування на виклики суспільства – гнучкість у процесі реформ, цифровізації, інноваційного розвитку.

Ці принципи утворюють цілісну базу для аналізу та вдосконалення публічного управління в органах судової влади. Розглянемо далі методи ПУД в ОСВ.

Однозначних визначень понять методів, інструментів діяльності публічної адміністрації, класифікації їхніх видів і ознак у науці і чинному законодавстві не має. З точки зору І. В. Патерило така ситуація створює загрозу гарантуванню прав і свобод заінтересованих осіб [238, с. 13].

З’ясування методів ПУД в ОСВ доцільно здійснювати з урахуванням позиції Ю. Шарова, що управлінську діяльність доцільно розглядати у трьох

основних вимірах: *по-перше*, як урядування, що передбачає колективне ухвалення стратегічних рішень на основі консенсусу, формування політики та ефективну координацію дій учасників; *по-друге*, як адміністрування, що виражає розподіл повноважень та інструментів управлінської взаємодії у вертикальному та горизонтальному напрямках; і, *по-третє*, як менеджмент, що охоплює сукупність процесів, спрямованих на практичну реалізацію стратегічних рішень із використанням відповідних управлінських технологій, методів і форм [388, с. 7]. Таким чином, виділяючи методи ПУД в ОСВ слід конкретизувати функції та виміри управлінської діяльності, в площині яких і відбувається застосування конкретних методів.

Під юридичною формою адміністративної діяльності розуміють тип специфічного управління діяльністю, або спосіб виконання покладених на неї завдань. Він також може бути визначений як окремий або розрізнений, визначений законодавством, із фіксованими ознаками, видом звичайної чи фактичної діяльності або сукупністю таких видів діяльності конкретного суб'єкта (або групи суб'єктів), призначеного для виконання завдань у галузі державного управління [466].

Р. Щокін, досліджуючи освітню сферу публічного управління зазначив, що: «... методи публічного адміністрування в сфері освіти це способи та засоби практичного виконання органами публічного адміністрування освітою своїх адміністративних зобов'язань, здійснення регулювання суспільних відносин у сфері освіти» [400, с. 286]. Виходячи з цієї цитати зазначимо, що поняття «метод управлінської діяльності» не тотожне поняттю «форма управлінської діяльності».

Методи ПУД в ОСВ – це способи та інструменти практичної реалізації управлінських функцій у межах системи судової влади. Вони забезпечують досягнення цілей управління, виконання завдань і дотримання принципів правосуддя й законності.

Основні методи ПУД в ОСВ поділяються на шість груп. До першої групи віднесемо правові методи.

1. Правові методи ПУД в ОСВ – це інструменти, що ґрунтуються на вимогах чинного законодавства і слугують для нормативного регулювання, організації та координації діяльності органів судової влади через видання підзаконних актів, застосування норм Конституції, законів України, міжнародних договорів, реалізацію судових рішень та здійснення контролю.

2. Адміністративно-організаційні методи ПУД в ОСВ спрямовано на регулювання внутрішньої діяльності судових установ і забезпечують функціонування системи шляхом нормування роботи апарату суду, розробки внутрішніх регламентів, здійснення адміністративного моніторингу, кадрового планування та добору персоналу.

3. Методи управлінського впливу в системі ПУД в ОСВ реалізуються через стимулювання та мотивацію працівників до якісного виконання службових обов'язків, зокрема шляхом атестації персоналу, запровадження систем преміювання й заохочення, проведення оцінювання професійної діяльності та впровадження електронного документообігу.

4. Соціально-психологічні методи в рамках ПУД в ОСВ спрямовані на формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі, зміцнення довіри до судової влади, розвиток корпоративної культури та ефективної комунікації з суспільством, що досягається через впровадження етичних стандартів, налагодження зовнішньої і внутрішньої комунікації та підтримку нових працівників.

5. Інформаційно-аналітичні методи у сфері ПУД в ОСВ забезпечують прийняття ефективних управлінських рішень шляхом збору, систематизації та аналітичної обробки статистичних і якісних показників діяльності судової влади, що сприяє уніфікації практики, оптимізації навантаження і контролю за якістю управлінських процесів.

6. Інноваційні методи ПУД в ОСВ передбачають застосування сучасних цифрових технологій і новітніх управлінських підходів, що спрямовані на підвищення прозорості, доступності та ефективності функціонування судової влади в умовах цифрової трансформації.

Усі методи ПУД в ОСВ мають бути взаємопов'язаними та спрямованими на забезпечення стабільного функціонування судової влади, її адаптації до соціальних викликів і підвищення довіри громадян до суду.

Досліджені вище методи ПУД в ОСВ застосовуються під час реалізації функцій, які були виділені класиками науки державного управління. Планування є базовою управлінською функцією, що передбачає визначення цілей, аналіз ресурсів, формування альтернатив і вибір оптимальних рішень із подальшим контролем виконання. Організація охоплює розподіл завдань, формування структури, делегування повноважень і налагодження внутрішніх комунікацій. Підбір персоналу (staffing) включає рекрутинг, оцінювання, розподіл кадрів, професійне навчання, розвиток, мотивацію та кар'єрне зростання. Керівництво (directing) об'єднує мотивацію, лідерство, комунікацію і контроль за виконанням завдань, що забезпечує злагоджену роботу й позитивний психологічний клімат. Контроль полягає у порівнянні результатів із встановленими стандартами та коригуванні відхилень, що є логічним продовженням процесу планування. Координація забезпечує узгодженість дій підрозділів, оптимізує ресурси та підвищує ефективність управління.

Якщо управлінська діяльність у сфері якості освіти відбувається на основі реалізації усіх основних функцій управління: інформаційно-аналітичної й організаційної, мотиваційної, планово-прогностичної, регулятивно-корекційної та контрольної-діагностичної [374, с. 2], то ПУД в ОСВ доцільно аналізувати в контексті іншого розподілу функцій. Для уточнення таких функцій проаналізуємо досвід США по організації та здійсненні управлінської діяльності в системі ювенальної юстиції, котра охоплює низку ключових управлінських функцій, запозичених із корпоративного середовища. Серед них:

1. Планування, яке передбачає як короткострокове, так і довгострокове прогнозування ресурсів і дій для досягнення організаційних цілей (наприклад, забезпечення безпеки під час офіційних візитів або планування чисельності

персоналу на майбутнє).

2. Організація, що стосується створення ефективної структури, наприклад.

3. Укомплектування персоналом включає підбір кадрів з урахуванням обмежень у фінансуванні та відповідності кандидатів до вимог посади.

4. Навчання охоплює як базову професійну підготовку, так і спеціалізоване навчання відповідно до посадових обов'язків. Адміністратор контролює якість і відповідність навчання стандартам.

5. Комунікація – це ефективна взаємодія між керівництвом і працівниками, між працівниками і відвідувачами.

6. Управління, орієнтація, консультування реалізуються через встановлення чітких політик і стандартів, які окреслюють очікування від персоналу й неповнолітніх під наглядом (наприклад, індивідуальні плани).

7. Звітність проявляється у поданні регулярних звітів, які впливають на фінансування та оцінку ефективності. Негативні показники можуть призвести до змін у керівництві або в структурі установи.

8. Бюджетування – це критично важлива функція, що включає планування витрат на основі наявного фінансування, яке є стабільним у державних установах і менш передбачуваним у приватних, залежних від грантів і пожертв [441, с. 23-25].

Окремі характеристики функцій управління описані науковцями під час аналізу публічного адміністрування та публічної адміністрації. Так, Т. Б. Семенчук розглядає публічне адміністрування як механізм, який з одного боку забезпечує надання суспільству послуг щодо законодавства, з іншого боку – реалізацію обраного типу політики, яку втілюють державні службовці, яким було делеговано повноваження під час волевиявлення народу на виборах, як в межах країни, так і закордоном, у всіх напрямках її прояву [333, с. 389].

В європейському праві поняття «публічна адміністрація» розуміється як система органів публічної влади, які виконують свої повноваження у державній сфері виключно в інтересах суспільства [99, с. 16]. Через це

О. Р.Радишевською зроблено висновок, що термін «публічна адміністрація» більш уживаний представниками європейської науки адміністративного права, натомість в актах Європейського Союзу (далі – ЄС), Ради Європи (далі – РЄ) використовується термін «адміністративний орган», який і запропоновано закріпити на національному рівні [306, с. 23-24]. Згодом пропозиція цієї авторки було реалізовано в Законі України «Про адміністративну процедуру» [271].

Окремі характеристики функцій управління знаходимо у сформульованому Я. В. Журавель визначенні «публічного адміністрування в діяльності органів державної виконавчої влади» як нормативно передбаченої діяльності органів державної виконавчої влади, що має організаційний та розпорядчий зміст, направлена на виконання законів та інших нормативно-правових актів з метою задоволення публічного інтересу: винесення адміністративних актів (рішень), надання адміністративних послуг, адміністрування надання адміністративних послуг та внутрішнє упорядкування діяльності органами державної виконавчої влади, за допомогою якої забезпечується можливість здійснення публічного адміністрування [113, с. 111-112].

У Законі України «Про адміністративну процедуру» функції публічної адміністрації розкриваються через надання адміністративних послуг, здійснення інспекційної (контрольної, наглядової) діяльності, вирішення інших справ за заявою особи або за власною ініціативою адміністративного органу [271]. У цьому контексті діяльність органів держави щодо надання послуг населенню розглядається як новий формат публічно-правових відносин, на який звернута увага Ю. Г. Хоміч, коли під публічно-управлінською діяльністю у системі правоохоронних органів розуміє як: «... діяльність органів державної влади, державних установ і організацій, органів місцевого самоврядування, а також у частині виконання окремих функцій – громадських об'єднань щодо реалізації конституційно-правових норм, що регулюють найбільш важливі суспільні відносини у сфері громадської безпеки

і охорони громадського порядку...» [376, с. 26].

Виділено С. С. Вітвіцьким три види діяльності публічної адміністрації: 1) управлінський (організаційний, в тому числі – публічно-сервісний); 2) контрольний; 3) адміністративно-юрисдикційний. Адміністративно-юрисдикційну діяльність можна розглядати з позицій гарантій законності та відновлення порушеного права, що здійснюється уповноваженими суб'єктами публічною адміністрацією та судами [57, с. 17].

Контрольна діяльність розглядається в наукових джерелах щонайменше у широкому і вузькому розуміннях. У широкому державний контроль визначається як один зі способів забезпечення законності та дисципліни в державному управлінні [167]. А у вузькому розумінні – це окрема функція суб'єкта владних повноважень. Не виключенням є і суд.

У межах аналізу функціональних завдань, які стоять перед судом, М. Вишневський виокремлює основні напрямки діяльності працівників апарату суду щодо належного організаційного забезпечення його функціонування. Першим таким напрямом є загальна організаційна діяльність, яка охоплює створення належних умов для ефективної роботи суддів і працівників апарату, реалізацію розпоряджень керівництва суду, планування та контроль виконання планів, організацію прийому громадян і розгляд звернень, а також підготовку проєктів актів щодо внутрішньої діяльності суду, проведення засідань, нарад і публічних заходів [54].

Наступний напрям стосується документального та інформаційно-технічного забезпечення, що включає підготовку матеріалів для розгляду справ, ведення судових журналів і протоколів, фіксацію процесу технічними засобами, організацію відеоконференцій, надсилання судових документів, ведення діловодства та впровадження сучасного програмного забезпечення. Окрема увага приділяється поширенню правової інформації та впровадженню системи «Електронний суд» [19].

Кадровий напрям діяльності апарату полягає у здійсненні підбору персоналу, веденні кадрового діловодства, реалізації державної політики у

сфері державної служби, організації заходів з підвищення кваліфікації та оформленні документів щодо проходження служби. Також працівники апарату здійснюють аналітично-консультативну підтримку керівництва суду з кадрових питань [410].

У межах матеріально-технічного забезпечення апарат відповідає за постачання суду комп'ютерною технікою, засобами зв'язку, канцелярією та іншими ресурсами, а також за господарське обслуговування приміщень і прилеглої території, охорону будівлі та дотримання пропускового режиму [19].

Нарешті, інформаційне забезпечення передбачає належне інформування громадськості про діяльність суду, зокрема шляхом публікацій у засобах масової інформації (далі – ЗМІ), висвітлення важливих справ, а також просвітницької роботи серед молоді, що є завданням пресслужби суду [410].

Отже, наведені вище напрямки реалізації управлінської діяльності охоплюють різні групи методів і способів. Але в системі правосуддя їх об'єднує те, що забезпечення ефективної організації судово-адміністративних послуг, належне ведення обліково-статистичної документації, своєчасний розгляд звернень та інформаційних запитів громадян, а також дотримання високих етичних стандартів у щоденній діяльності є важливими складовими для досягнення головної мети – реалізації основної місії суду [335].

Функції ПУД в ОСВ як конкретизовані вектори роботи залежать від завдань, пріоритетів та обставин у певний період. Вони показують, у якому напрямі реалізуються функції, і можуть змінюватися залежно від політичного, соціального або економічного контексту. До них віднесено за сучасних умов у нашій державі таке:

1. Стратегічне планування – це процес, за допомогою якого органи судової влади визначають довгострокові пріоритети та методи їх досягнення. Це може включати розробку місії або бачення публічно-управлінської діяльності, які відображають його основні цінності.

2. Правотворча та правозастосовча діяльність – органи влади діють на підставі законів, указів, постанов та інших нормативно-правових актів, що

регулюють їхню діяльність, відбувається розробка проєктів актів публічного адміністрування, ухвалення актів публічного адміністрування та їхнє виконання.

3. Організаційне й матеріально-технічне забезпечення судів – включає організацію роботи органів судової влади, ухвалення рішень, контроль за їх виконанням.

3. Публічно-сервісна діяльність – задоволення публічних інтересів і потреб громадян шляхом надання якісних, доступних послуг органами судової влади.

4. Контрольна діяльність – перевірка дотримання законодавства, нагляд за діяльністю підлеглих органів або установ.

5. Управління людськими ресурсами включає набір, відбір, нагляд та розподіл адміністративного персоналу. У деяких країнах, таких як США та Нідерланди, окремі суди мають повноваження самостійно набирати та керувати своїм персоналом, що надає їм гнучкість для задоволення місцевих потреб. В інших країнах, наприклад, у Бахреїні, ці функції виконує міністерство юстиції або центральний урядовий орган, і персонал судів вважається державними службовцями.

6. Інформаційно-технічне забезпечення судів.

7. Комунікативна діяльність спрямована на взаємодію з громадянами, організаціями, міжнародними партнерами тощо.

8. Забезпечення безпеки в судах.

Функціонує процес ПУД в ОСВ завдяки створеним механізмам управління.

1.2. Комплексний механізм реалізації публічно-управлінської діяльності в органах судової влади

Актуальність дослідження комплексного механізму ПУД в ОСВ зумовлена сучасними викликами реформування судової системи України в

умовах правової трансформації, євроінтеграційного курсу та воєнного стану. Посилення вимог до прозорості, ефективності й підзвітності судової влади вимагає оновлення управлінських підходів, впровадження цифрових технологій та зміцнення взаємодії з громадянським суспільством. Комплексне вивчення механізму ПУД в ОСВ дозволяє сформулювати цілісне бачення організаційної, правової, кадрової, інформаційної та комунікативної складових управління, що є необхідним для підвищення якості функціонування судової влади, забезпечення справедливого правосуддя та утвердження принципу верховенства права.

Сучасна теорія систем не дозволяє ототожнювати поняття “механізм управління” і “система управління”, тому в роботі будуть аналізуватися підходи, в яких досліджуються переважно механізми як внутрішні структурно-функціональні утворення системи, що забезпечують реалізацію її цілей, функцій і завдань. У цьому контексті механізм публічно-управлінської діяльності розглядається як сукупність взаємопов’язаних і взаємодіючих елементів, які сприяють ефективному здійсненню управлінських процесів у межах конкретної сфери – органів судової влади.

У сучасних суспільних науках та практиці управлінської діяльності намітилося кілька підходів до розуміння понять “механізм управління” і “механізм управлінської діяльності”. Оскільки “механізм управління” є складною категорією, похідною від понять “механізм” й “управління”, то для характеристики “механізму управління” необхідно виробити такий підхід, який би, з одного боку, поєднував особливості поняття “механізм”, а з іншого враховував сутнісні характеристики “управління”.

Для характеристики поняття “механізм” І. Черленяк пропонує використовувати три підходи: структурний, який розглядає механізм як сукупність автономних частин, об’єднаних в одне ціле на підставі певного принципу узгодження їх просторово-часового розвитку; функціональний, згідно з яким механізм є сукупністю координованих зв’язків між функціями частин, що забезпечує виконання функції цілого; процесний, який визначає

механізм як координовану умовами й закономірностями процесу взаємодію між структурно-автономними складовими процесу [384, с. 129].

Прихильниками структурно-організаційного підходу до розуміння механізму державного управління є В. Авер'янов [92], В. Малиновський [194], Н. Нижник [214], Р. Рудніцька [329], О. Сидорчук [329], О. Стельмах [329] та інші науковці.

В. Авер'янов вважає, що складовими механізму державного управління є: система органів виконавчої влади й сукупність правових норм, які регламентують організаційну структуру системи цих органів, а також процеси її функціонування й розвитку. Через механізм державного управління здійснюється реалізація владних відносин [92].

На думку авторів монографії “Органи державної влади України”, до механізму державної влади входять: 1) організаційні основи державної влади: органи державної влади, державні організації й інші суб'єкти, яким делеговані повноваження щодо здійснення державної влади; 2) нормативно-правові основи державної влади; 3) інформаційні основи державної влади; 4) бюджетно-фінансові основи державної влади; 5) територіальні основи державної влади – територіальний устрій; 6) матеріально-технічні основи державної влади; 7) державні програми [228, с. 25].

В. Малиновський визначає механізми державного управління як сукупність засобів організації управлінських процесів і способів впливу на розвиток керованих об'єктів із використанням відповідних методів управління, спрямованих на реалізацію цілей державного управління [194].

На думку Н. Нижник, механізм державного управління – це складова частина системи управління, яка забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта. Разом з тим вона підкреслює, що механізм управління охоплює: цілі управління, елементи об'єкта і їх зв'язки, на які здійснюється вплив, діяння в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні й фінансові ресурси управління, соціальний і організаційний потенціал [214].

Механізм управління, за визначенням авторів посібника “Державне управління і менеджмент”, “...це засіб розв’язання суперечностей явища чи процесу, послідовна реалізація дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних їй методів управління та спрямовані на досягнення визначеної мети” [91, с. 12].

Н. Нижник, О. Машков зазначають, що реальний механізм управління завжди конкретний, оскільки спрямований на досягнення конкретних цілей за допомогою впливу на конкретні фактори, і цей вплив здійснюється через використання певних ресурсів. Отже, механізм управління охоплює: цілі управління, елементи об’єкта і їх зв’язки, на які здійснюється вплив, дії для досягнення цілей, методи впливу, матеріальні й фінансові ресурси управління, соціальний і організаційний потенціали [214].

Таким чином, у галузі знань «Публічне управління та адміністрування» спостерігаються кілька підходів до розуміння поняття «механізму публічного управління». У першому випадку науковці розподіляють механізми на: структурно-організаційні та структурно-функціональні. За іншим підходом автором формується власний, унікальний набір елементів механізму, що ним досліджується.

І. Чорнобиль [387] розглядала механізм державного управління процесом адаптації в органах публічної влади і цілком обґрунтовано виходила з гіпотези, що однією з основних складових механізму є організаційна, тому базувались на підході до моделі концептуальної структури організаційного механізму, запропонованого Р. Рудніцькою, О. Сидорчуком і О. Стельмах. Ця модель передбачає, що до складу організаційно-правового механізму державного управління належать: потреби та інтереси суспільства, об’єкти, суб’єкти управління, їх мета, завдання, функції, методи управління, організаційні структури та результати їх функціонування, а також правове, нормативне та інформаційне забезпечення [329].

І. В. Скляр підкреслює, що механізм публічного управління становить

собою інтегровану систему, яка включає принципи, функції, методи та інструменти, і саме їхнє впровадження управлінськими суб'єктами забезпечує досягнення визначених цілей. При цьому, перехід від традиційного (аналогового) до цифрового формату управління не змінює сутнісного змісту цих компонентів, а лише адаптує їх до актуальних потреб і викликів сучасного середовища [338, с. 270].

О. Ю. Оболенським, Ю. Г. Королюком запропоновано визначати поняття “механізми державного управління” як сукупність законодавчо (нормативно) визначених методів, інструментів, технологій, принципів та функцій управління використання яких у певний спосіб та на підставі наявної ресурсної бази дозволяє системі органів державної влади та місцевого самоврядування цілеспрямовано здійснювати прямий та опосередкований вплив на розвиток суспільних процесів і діяльність (а також на свідомість та поведінку) громадянина, з метою: реалізації функцій держави, відображених у Конституції та законодавчих актах; забезпечення досягнення цілей державної політики, виробленої політичною системою та закріпленої законодавчо [217, с. 83-84].

Автори словника-довідника з державного управління [90], визначають механізм державного управління як практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей. За характером факторів впливу вони виокремлюють політичні, економічні, соціальні, організаційні і правові механізми, які зазвичай використовуються в комплексі, тобто утворюють комплексний механізм як систему політичних, економічних, соціальних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу органів державного управління.

О. Коротич, розмежовуючи поняття “державне управління” і “управління державою”, зазначає, що перша управлінська система є підсистемою другої, при цьому вони мають спільний об'єкт управління, під яким розуміється не лише суспільство або суспільна система, а й держава як

відкрита соціально-територіальна система, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем [165]. Виходячи з цього, дослідниця у складі державних механізмів управління виділяє конкретні державні механізми управління, механізми здійснення процесу державного управління, а також механізми формування і взаємодії складових систем державного управління. На її думку, конкретні механізми управління (зокрема державного) – це певне знаряддя для здійснення цілеспрямованих перетворень; це сукупність способів, методів, важелів, через які суб'єкт управління впливає на об'єкт управління для досягнення певної мети. Кожний конкретний механізм управління – це насамперед сукупність взаємопов'язаних методів управління, через використання яких здійснюється практичний вплив держави на суспільну життєдіяльність людей для забезпечення досягнення конкретної мети, що сприятиме розвитку країни в обраному стратегічному напрямі із додержанням низки визначальних принципів [164, с. 246].

До складу державних механізмів управління О. Коротич відносить: цільові державні механізми управління, механізми здійснення процесу державного управління народом та органами державної влади, а також механізми формування і взаємодії складових системи державного управління. Зважаючи на те, що механізми здійснення процесу державного управління й механізми системи державного управління стосуються державного управління в цілому, для їхнього позначення може застосовуватися спільний термін “механізми державного управління” [166].

Отже, когорта дослідників виокремлює комплексний механізм управління. Проводячи дослідження саме таким чином, на думку І. Черленяк, можна побудувати такий семантичний ряд: засіб управління – вплив, дія суб'єкта на об'єкт; метод управління – спосіб об'єднання кількох засобів; механізм управління – спосіб координації різнорідних засобів і методів на основі закономірностей структури, функції або процесу управління. Таким чином, він зазначає, що механізм управління є складною категорією і повинен охоплювати: суб'єкт і об'єкт управління, цілі й умови управління на основі

певного автономного принципу координації й організації. Саме автономний принцип координації і створює нову якість “механізму управління” порівняно із засобом, інструментом, важелем [384].

Виходячи з узагальнень позицій зазначених авторів, вважаємо, що у контексті ПУД в ОСВ, цифровізація зумовлює поступову еволюційну трансформацію управлінських механізмів, що виявляється в оновленні характеристик принципів, функцій, методів та інструментів. Це сприяє адаптації ПУД в ОСВ до сучасних викликів, забезпечуючи її відповідність динамічному розвитку цифрового середовища та стабільному забезпеченню правосуддя в умовах дії воєнного стану в Україні. Саме через це механізм, який даватиме уявлення про новітні технології в ПУД в ОСВ, про організаційну структуру, про правові акти, які приймають органи судової влади та інші аспекти ПУД в ОСВ, є комплексним.

Згідно з дослідженням Н. Мартиненко, комплексний механізм публічного управління у сфері судово-експертної діяльності утворений такими складовими елементами: науково-теоретичний, нормативно-правовий, організаційно-управлінський, кадровий, методичний, матеріально-технічний, інформаційно-комунікаційний та фінансовий механізми [197, с. 154]. У проведенні нашого подальшого дослідження цей підхід буде взято за основу.

Науково-теоретичний механізм реалізації ПУД в ОСВ утворюють принципи управління як базові правила, що визначають характер і якість управлінської діяльності. Таке твердження випливає з висновків, які зроблені Ж. Балабанюк, О. Кравченко та В. Скляром [170; 9; 338].

Якщо виходити з того, що основними підходами до аналізу наукового матеріалу, його систематизації та узагальнення результатів, за твердженням М. Булкат, є: «1) суб’єктний підхід – аналіз розвитку наукового питання через ідеї та концепції провідних учених; 2) конкретно-визначений підхід – вивчення проблематики на основі досліджень і джерел, які, на думку автора, мають ключове значення для розвитку теми» [31, с. 41], то характеристика науково-теоретичного механізму ПУД в ОСВ має здійснюватися з

використанням другого, конкретного підходу. Від дозволяє використати напрацювання багатьох науковців щодо з'ясування елементів такого механізму.

Існують різні моделі публічного управління, включаючи класичну, неокласичну, нову публічну службу, управління за результатами, мережеве управління тощо. Вони відображають різні підходи до ролі держави, громадянськості, ринку та технологій у процесах управління [1].

Науково-теоретичний механізм ПУД в ОСВ – це цілісна система концептуальних засад, принципів, функцій, методів і форм управлінської діяльності, що базується на нормативно-правовій основі та сучасних наукових підходах до організації публічного управління, з метою забезпечення ефективного, законного та прозорого функціонування органів судової влади в інтересах суспільства.

Цілісна система поглядів будується з урахуванням сталих підходів до управління, які напрацьовані в теорії менеджменту. До них відносять: 1) процесний, що розглядає управління як безперервну послідовність взаємозалежних функцій; 2) системний, який трактує управління як комплекс взаємопов'язаних елементів; 3) ситуаційний, згідно з яким вибір управлінських методів залежить від конкретних обставин.

Ця система поглядів до функціонування ПУД в ОСВ будується з урахуванням особливостей організаційної структури судової влади в кожній державі, а також необхідності забезпечення прозорості, ефективності та адаптивності до викликів цифрового середовища і суспільно-політичних трансформацій та особливих правових режимів (яким є воєнний стан в Україні).

Нормативно-правовий механізм реалізації ПУД в ОСВ – це фундаментальна система, що забезпечує правову визначеність, ефективність, прозорість і підзвітність управління в органах судової влади, створюючи умови для реалізації державної політики та захисту прав громадян.

Право регулює людські дії, забезпечує соціально-політичну,

психологічну та організаційну спрямованість управлінської діяльності, визначає нормативну основу управління, права та обов'язки державних органів і посадовців, встановлює баланс між повноваженнями та відповідальністю, сприяє раціоналізації управлінських процесів і підтримує дисципліну учасників [409].

Нормативно-правова база ПУД в ОСВ становить правову форму реалізації управлінських повноважень органів судової влади, яка здійснюється виключно в межах їхньої компетенції, на підставі та на виконання законів і підзаконних актів. Її головне призначення – формування правового фундаменту публічно-управлінської діяльності, що забезпечує нормативне закріплення форм управлінської взаємодії в судовій системі та надає їм загальнообов'язкової юридичної сили. Поняття цього механізму має спільні риси з нормативно-правовим механізмом публічного управління або публічної політики, котрий розуміють це як систематизовану сукупність юридичних інструментів (методів, норм матеріального і процесуального права, технічних норм, актів реалізації права), які передбачені у межах компетенції органу публічного управління і використовуються для виконання його функцій та повноважень з конкретного питання або сфери діяльності [328].

Нормативно-правовий механізм реалізації ПУД в ОСВ є складним та багатоаспектним явищем, яке забезпечує регламентоване функціонування органів судової влади у межах публічного управління. Основними компонентами цього механізму є ієрархія нормативно-правових актів, організаційно-правові структури, процедурні механізми та функціональні характеристики.

Перший компонент – ієрархія нормативно-правових актів – забезпечує правову основу для діяльності органів судової влади. На вищому рівні знаходяться Конституція України та профільні закони, які встановлюють фундаментальні принципи організації державної влади, визначають компетенції та функції судових інституцій, а також права й обов'язки громадян. Підзаконні акти, зокрема постанови Кабінету Міністрів України

(далі – КМУ) та внутрішні документи судових органів, деталізують і конкретизують процедури, що сприяє ефективній реалізації законодавчих приписів. Міжнародні правові норми, імplementовані через ратифіковані договори (наприклад, Європейська хартія про статус суддів [263]), поглиблюють правове поле, гармонізуючи його з європейськими стандартами.

Другий компонент – організаційно-правові структури – відображає механізм розподілу повноважень між гілками влади. Законодавча влада формує рамкове правове поле, виконавча реалізує політику у межах делегованих повноважень, а судова забезпечує контроль за дотриманням законності.

Третій компонент – процедурні механізми – включає правотворчі й адміністративні процедури, які є основою організації щоденної діяльності органів судової влади. Це, зокрема, розробка нормативних актів, ведення обліку, моніторинг виконання рішень, а також забезпечення участі громадськості через публічні консультації, електронні петиції та громадські ради. Цей компонент нормативно-правового механізму реалізації ПУД в ОСВ включає документи, які не можна відносити до системи нормативно-правових актів. Мова іде про управлінські рішення, які В. О. Нікітенко вважає «.. результатом управлінської діяльності, що фіксує її ефективність» [305, с. 155]. З її точкою зору управлінські рішення формують сутність управлінського впливу. Інший науковець – О. М. Шпирьов, аналізуючи публічноуправлінську діяльність як процес, прийняття рішень у публічному управлінні розглядається як багаторівневий, інтелектуальний і процедурний процес, що може мати раціональний або інкрементальний характер [327].

Дотримуючись наукового підходу, за якого управління – це упорядкування системи, а адміністрування – це керування окремими елементами такої системи, можна підкреслити другорядність, залежність забезпечувальної діяльності відносно функції правосуддя. Саме через це управлінські рішення в системі правосуддя точніше називати «акти публічного адміністрування», а не «публічно-управлінські рішення», як прийнято в науці

державного управління [205] відносно виконавчої влади. Саме такий підхід, з нашої точки зору, вказує на особливість управлінської діяльності в системі правосуддя, яка спрямована на практичне утвердження принципу верховенства права, ефективного і справедливого судочинства.

Акт публічного адміністрування органів судової влади – це узагальнене поняття, яке охоплює всі форми волевиявлення уповноважених суб'єктів, що виконують публічно-управлінські функції у системі органів судової влади. До складу такого акта пропонується віднести нормативно-правові акти, індивідуальні акти (зокрема правові акти управління та адміністративні акти), інтерпретаційні акти, адміністративні договори, акти-дії та акти волевиявлення. Наприклад, адміністративні розпорядження Державної судової адміністрації України щодо матеріального забезпечення судів; упровадження електронних систем документообігу [279]; створення цифрових платформ для навчання суддів та працівників апаратів судів (через Національну школу суддів). Актами публічного адміністрування в органах судової влади є накази, рішення, регламенти тощо [275; 276; 280; 279; 310; 309].

Основними етапами ухвалення актів публічного адміністрування органами судової влади є таке:

1. Інформаційно-аналітичний етап. Збір, систематизація та глибокий аналіз інформації з метою виявлення наявних проблем, суперечностей або диспропорцій, а також оперативна та всебічна оцінка ситуації.
2. Формування цілей та визначення можливостей. Обґрунтування напрямів впливу, формулювання конкретних цілей і завдань, а також визначення реальних ресурсів та умов для їх досягнення.
3. Розробка та оцінка рішень. Створення альтернативних варіантів вирішення проблем, усунення неефективних рішень, визначення кількісних показників варіантів залежно від можливих сценаріїв розвитку ситуації.
4. Вибір оптимального рішення. Порівняльний аналіз варіантів за ключовими показниками, врахування якості вихідної інформації,

прогнозування наслідків реалізації, та обрання тієї альтернативи, яка найкраще відповідає поставленим цілям.

Механізм реалізації актів публічного адміністрування органами судової влади передбачає:

1. Оформлення управлінської документації щодо впровадження відповідного рішення та її офіційне доведення до всіх задіяних виконавців.
2. Роз'яснення змісту рішення, його значення та необхідності реалізації усім суб'єктам виконання – працівникам апарату суду, регіональним підрозділам, установам системи судової влади тощо.
3. Конкретизація завдань для кожного учасника процесу з урахуванням їхніх посадових обов'язків та функціональної специфіки, включно з коригуванням уже визначених положень у межах рішення.
4. Визначення відповідальних осіб або впровадження системи колективної/індивідуальної відповідальності за окремі етапи виконання прийнятого рішення.
5. Створення та функціонування постійно діючої організаційної структури (або механізму), відповідальної за моніторинг, контроль та стимулювання виконання рішення в установлені строки.

Механізми ухвалення та реалізації актів публічного адміністрування включають комплекс організаційних, правових та технологічних інструментів, що забезпечують ухвалення та реалізацію цих актів.

Четвертий компонент – функціонально нормативно-правовий механізм ПУД в ОСВ виконує кілька ключових ролей. Регулятивна функція забезпечує створення чітких правил поведінки для всіх учасників судового процесу. Координаційна функція полягає в узгодженні дій між органами судової влади, іншими гілками влади, громадянським суспільством та міжнародними партнерами. Захисна функція гарантує дотримання прав і свобод громадян шляхом забезпечення судового контролю та доступу до апеляційних інструментів. Усі ці компоненти в сукупності утворюють цілісну правову модель ефективного функціонування судової системи у сфері публічного

управління.

Отже, нормативно-правовий механізм ПУД в ОСВ – це сукупність правових норм, принципів і актів публічного адміністрування, що визначають засади, межі та процедури здійснення ПУД в ОСВ. Цей механізм забезпечує легітимність, правову визначеність і підзвітність управлінських рішень, регламентує функціональні взаємозв'язки між структурними підрозділами, закріплює процедури кадрового управління, контролю, комунікації, інформаційного забезпечення правосуддя та інших процесів у системі судочинства відповідно до національного законодавства та європейських стандартів.

Організаційно-управлінський механізм реалізації ПУД в ОСВ забезпечує створення раціональної структури органів судової влади, встановлення чіткої ієрархії підпорядкування певних структур, розмежування повноважень між органами судової влади, а також забезпечення ефективної взаємодії з правоохоронними та іншими органами публічної влади.

Кожен орган держави, у тому числі й судовий, є відносно самостійною, структурно відокремленою ланкою державного апарату, що створюється з метою здійснення певного суспільно важливого виду державної діяльності, наділений відповідною компетенцією та забезпечений організаційною, матеріальною й примусовою силою цієї політичної структури суспільства для реалізації своїх повноважень [362, с. 93].

Органи судової влади – це суб'єкти, що здійснюють публічно-управлінську діяльність, спрямовану на організаційне, нормативне, інформаційне, кадрове, матеріально-технічне та інше забезпечення правосуддя, гарантування безпеки в судах, а також на взаємодію з іншими гілками влади, громадянським суспільством і міжнародними структурами в межах законодавчо визначених повноважень.

У різних наукових джерелах подається характеристика організаційної структури судових установ, органів судової влади та суб'єктів, що забезпечують правосуддя, із врахуванням функціонального поділу

повноважень, адміністративної автономії та спеціалізації. Ці суб'єкти, включаючи суди різних інстанцій, органи суддівського самоврядування, Державну судову адміністрацію України, Вищу раду правосуддя та інші, утворюють цілісну систему, у межах якої здійснюється як безпосереднє відправлення правосуддя, так і реалізація публічно-управлінських функцій.

Якщо спеціальна публічна адміністрації судової гілки, яку описує в дисертації В. П. Бойко [22], за своїми характеристиками відповідає органам судової влади, що досліджуються в цій дисертації, то досліджуючи «органи судової влади» в дисертації Р. З. Голобутовський підкреслює, що орган судової влади виконує завдання публічної служби в межах судової адміністрації, інтегрований у систему норм і процедур, які забезпечують реалізацію правосуддя та належне кадрове, матеріально-технічне, організаційне управління судами [69]. Із наведеного можна зробити висновок, що дослідник Р. З. Голобутовський тлумачить поняття «орган судової влади» у вужчому значенні, ніж В. П. Бойко.

Розглядаючи широко інституційний механізм публічного управління або публічної політики, можна встановити, що це – внутрішньо організована система органів публічного управління і публічної адміністрації. Їхня діяльність спрямована на реалізацію управлінських процесів і публічної політики шляхом виконання визначених повноважень.

У науковій літературі подається типова модель концептуальної структури організаційного механізму державного управління, відповідно до якої до складу цього механізму належать: об'єкти, суб'єкти державного управління, їхні цілі, завдання, функції, методи управління. Організаційні структури й результати їх функціонування [329]. Отже, Р. Рудніцька, О. Сидорчук, О. Стельмах поєднують структурно-організаційний підхід із системним, що дало їм змогу визначити механізм державного управління як штучно створену складну систему, призначену для досягнення поставлених цілей, яка має визначену структуру, сукупність правових норм, методів, засобів, інструментів державного впливу на об'єкт управління.

О. Г. Стрельченко, І. Г. Бухтіярова, О. А. Бухтіяров виявили такі ознаки суб'єктів публічної адміністрації:

1. Участь у сфері адміністративно-правових відносин – суб'єкти беруть активну участь у регулюванні відносин, що виникають у публічному управлінні.

2. Наявність публічно-правових повноважень – такі суб'єкти мають встановлені законом права та обов'язки у сфері публічного управління.

3. Субординаційний характер взаємозв'язків – між органами публічної адміністрації та іншими учасниками адміністративних відносин встановлюються вертикальні, підпорядковані відносини.

4. Пріоритет публічного інтересу – дії суб'єктів спрямовані переважно на забезпечення суспільного, а не приватного інтересу.

5. Наявність адміністративно-правової правосуб'єктності – суб'єкти володіють здатністю бути носіями прав та обов'язків [352, с. 26].

Із наведених ознак випливає, що організаційний механізм публічного управління або публічної політики – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що перебувають у структурно-функціональній єдності. Він охоплює юридично визначені методи, алгоритми та прийоми, які використовуються суб'єктами публічної адміністрації для здійснення управлінських, розпорядчих і організаційних дій. Через цей механізм реалізується публічна політика або вирішується конкретний комплекс взаємозалежних питань у межах однієї чи кількох функцій публічної влади, що, у свою чергу, спрямовано на задоволення та захист публічного інтересу.

Під час з'ясування елементів організаційно-управлінського механізму ПУД в ОСВ показовим є підхід до виділення елементів організаційно-правового механізму запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у публічному управлінні. О. А. Голяшкіною визначено, що його головними складовими компонентами є: 1) система органів публічного управління, уповноважених забезпечувати формування та реалізацію державної антикорупційної політики у сфері запобігання та врегулювання конфлікту

інтересів у публічному управлінні; 2) система нормативно-правових актів, що визначають засади державної антикорупційної політики, функції та повноваження органів публічного управління у відповідній сфері, заходи юридичної відповідальності за порушення вимог і правил запобігання та врегулювання конфлікту інтересів тощо; 3) форми та методи діяльності органів публічного управління щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у публічному управлінні [74, с. 9].

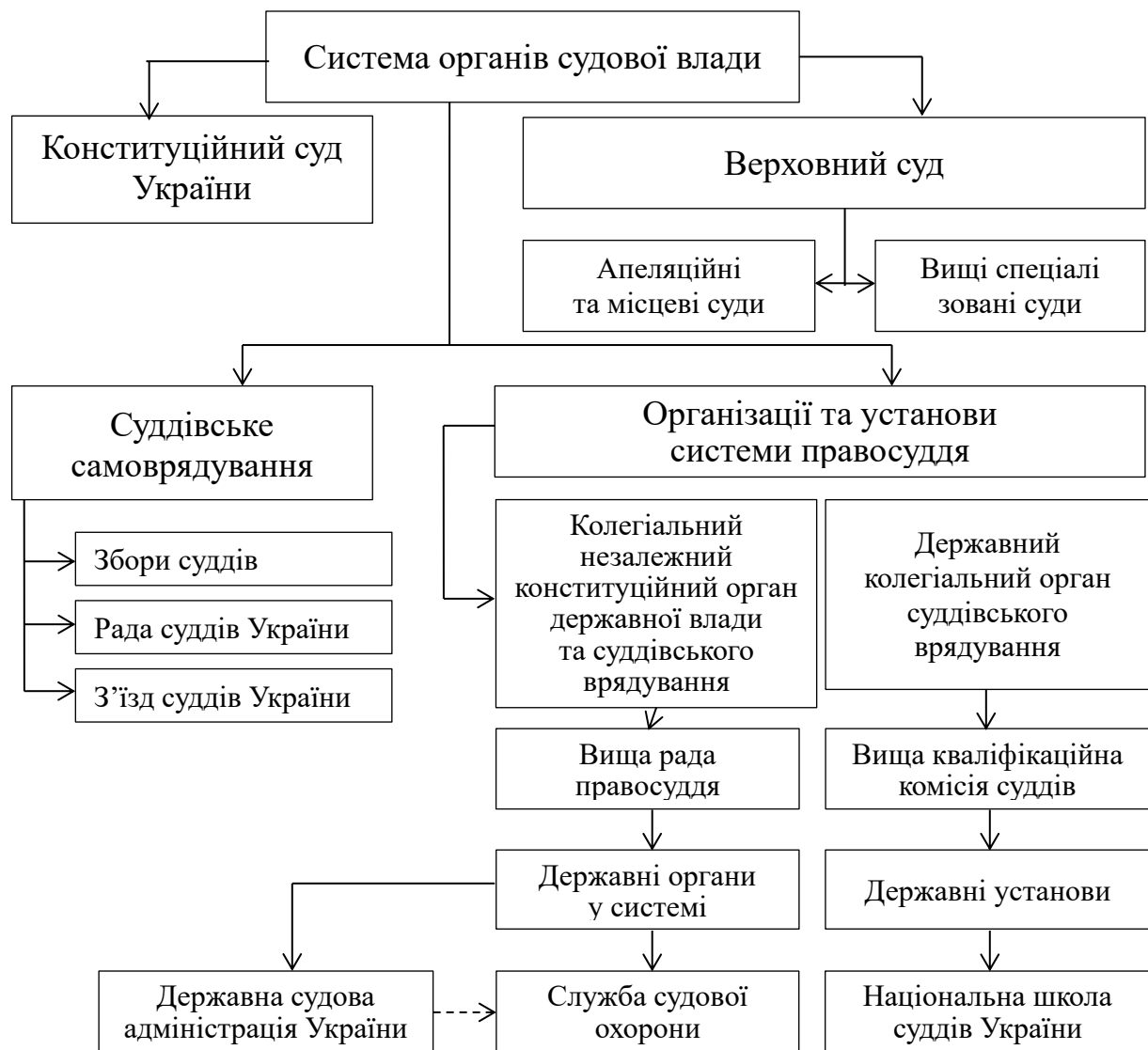


Рис. 1.1. Система органів судової влади [119, с. 8]

До елементів організаційно-управлінського механізму ПУД в ОСВ належать:

1. Структурні елементи – органи та установи, що входять до системи судової влади, включаючи суди різних інстанцій, органи суддівського самоврядування, Державну судову адміністрацію України. Їх зображено на рис. 1.1. Конкретизація цих елементів здійснена у другому розділі цієї роботи.

Систему органів судової влади Р. З. Голобутовським запропоновано класифікувати таким чином: 1) зовнішні суб'єкти по відношенню до судової влади; 2) спеціалізовані органи адміністрування в органах судової влади; 3) органи суддівського та громадського врядування в органах судової влади; 4) суб'єкти адміністрування в кожному конкретному суді [70, с. 61]. Вважаємо такий підхід цілком обґрунтованим. Для подальшої характеристики структурних елементів організаційно-управлінського механізму ПУД в ОСВ доцільним є з'ясування ознак повноважень.

У «Великій українській енциклопедії» зазначається: «Повноваження визначені актами позитивного права або індивідуальним договором права та обов'язки особи, яка представляє у відповідних відносинах інтереси іншого суб'єкта права (народу, держави, територіальної громади, юридичної або фізичної особи)» [41, с. 110]. Із цього визначення випливає, що публічно-управлінська діяльність виникає за наявності суб'єкта публічного управління, які наділені організаційними, в тому числі – публічно-сервісними повноваженнями. Такі суб'єкти мають право здійснювати адміністративно-управлінські, контрольно-наглядові, управлінсько-кадрові та публічно-сервісні функції. Водночас перехід до європейських стандартів публічного управління дозволяє розглядати як суб'єктів управління і ті організації чи інституції, які не наділені власними владними повноваженнями. Зокрема, у публічно-управлінській діяльності беруть участь і недержавні суб'єкти, чия діяльність має вплив на функціонування органів судової влади. Йдеться, наприклад, про Громадську раду доброчесності, яка хоч і не має імперативних управлінських повноважень, однак залучена до процесів формування суддівського корпусу і, таким чином, виконує функції, що є складовою публічно-управлінської діяльності, і може розглядатися як інституційно

важливий елемент публічно-управлінської діяльності в межах цього дослідження.

Повноваження посадової особи становлять сукупність її прав і обов'язків, що виникають у процесі виконання службових функцій. Посадовими особами є працівники, які постійно або тимчасово представляють владу, займають посади, пов'язані з організаційно-розпорядчою та адміністративно-господарською діяльністю в органах влади.

У контексті нашого дослідження ключовими є категорії посади, посадової особи та посадових повноважень, які формують правову основу управлінської діяльності. Посада, як структурна одиниця організації, заміщується особою, що відповідає визначеним вимогам, наділена відповідними повноваженнями та виконує функції, обов'язки і несе відповідальність згідно з посадовою інструкцією та нормативно-правовими актами. Посадова особа, реалізуючи організаційно-розпорядчі й адміністративно-господарські функції, забезпечує управління, контроль, координацію, прийняття рішень і відповідальність за їх виконання в межах наданої компетенції. Публічно-владні повноваження є однією з ключових ознак публічно-управлінської діяльності, оскільки вони властиві виключно публічному управлінню та відрізняють його від управління в приватній сфері.

2. Регламентація внутрішньої діяльності органу судової влади здійснюється через комплекс нормативно-правових актів і організаційних механізмів, що встановлюють порядок роботи суддів і працівників апарату суду, організацію судового процесу, кадрове забезпечення, соціальний захист, а також забезпечують незалежність суддів і ефективність функціонування суду.

Основні елементи регламентації внутрішньої діяльності суду:

1) регламент суду – відомчий нормативно-правовий акт, затверджений наказом голови суду, який встановлює розпорядок роботи суддів і працівників апарату, процедури планування, проведення нарад, кадрової роботи, статистики, діловодства, розгляду звернень громадян, зв'язків із ЗМІ [330]

тощо;

2) правила внутрішнього трудового розпорядку – документи, що регулюють режим роботи, права і обов’язки працівників суду, порядок виконання службових завдань, соціальний захист [264];

3) суддівське самоврядування – колективний орган суддів, який вирішує питання внутрішньої діяльності суду, захищає професійні інтереси суддів, забезпечує організаційне і кадрове забезпечення, контролює дотримання нормативів і норм, обирає суддів на адміністративні посади, сприяє незалежності суддів та судів [296];

4) збори суддів – основна форма суддівського самоврядування на рівні суду, що приймає обов’язкові рішення щодо внутрішньої діяльності, розподілу навантаження, спеціалізації суддів, заслуховує звіти керівників та суддів на адміністративних посадах [296];

5) нормативна база: Закон України «Про судоустрій і статус суддів» визначає правові засади організації внутрішньої діяльності судів, гарантії незалежності суддів, порядок суддівського самоврядування, а також повноваження органів суддівського самоврядування [296]; Закон України «Про Вищу раду правосуддя» [273], інші законодавчі та підзаконні акти, які аналізуються детально в другому розділі цієї роботи.

Основними завданнями регламентації внутрішньої діяльності в межах ПУД в ОСВ є забезпечення організаційної єдності функціонування судів, підтримка незалежності суддів і захист їхніх професійних інтересів, організація кадрового, фінансового та матеріально-технічного забезпечення, контроль за дотриманням законодавства й внутрішніх нормативів, врегулювання питань соціального захисту суддів і працівників апарату, а також забезпечення ефективної роботи суду й належного рівня правосуддя.

Таким чином, регламентація внутрішньої діяльності органу судової влади – це комплексний процес, який забезпечується через нормативно-правові акти (регламенти, правила), колективні органи суддівського самоврядування і відповідні процедури, що сприяють ефективній, незалежній

і організованій роботі суду.

3. Управлінські процедури та контрольні-наглядові інструменти ПУД в ОСВ відіграють ключову роль у забезпеченні інституційної незалежності судової гілки влади та підвищенні ефективності її функціонування.

Контрольно-наглядові інструменти, у свою чергу, слугують механізмами внутрішнього та зовнішнього контролю, які запобігають порушенням, виявляють системні проблеми й сприяють коригуванню управлінських процесів. Вони охоплюють як адміністративний нагляд, аудит і перевірки, так і механізми громадського моніторингу. У поєднанні з принципом підзвітності це підвищує довіру суспільства до судової влади та зміцнює її авторитет як незалежної гілки державної влади.

Цей складник утворюють: аудит, моніторинг, звітність, оцінка ефективності, внутрішній і зовнішній контроль, планування, координація, делегування повноважень, прийняття управлінських рішень, документування тощо. Реалізуючи контрольні процедури в контексті ПУД в ОСВ слід виконувати норми, які затверджено КРЄС, що інспекційні заходи не мають стосуватися конкретних судових справ, особливо тих, які перебувають на розгляді [311].

Особливе значення надається взаємодії органів судової влади. До основних напрямів публічного адміністрування у діяльності органів державної виконавчої влади науковцями віднесено: розпорядчу діяльність органів державної виконавчої влади щодо прийняття нормативних актів, спрямованих на реалізацію або виконання законодавчих актів, у межах нормативно визначеної компетенції; адміністрування адміністративних послуг (у цьому розумінні адміністрування виступає не лише як діяльність щодо розробки внутрішніх правил та режиму надання адміністративних послуг конкретним органом виконавчої влади, але й включає в себе контрольну та наглядову діяльність за процедурою їх надання); безпосереднє надання адміністративних послуг органами державної виконавчої влади; прийняття адміністративних актів (рішень) та контроль за їх реалізацією (адміністративним актом

(рішенням) виступає, у даному випадку, рішення індивідуальної дії, прийняте суб'єктом публічного адміністрування, спрямоване на набуття, зміну, припинення чи реалізацію прав або обов'язків особи (осіб)); внутрішня діяльність даних суб'єктів публічного адміністрування, за допомогою якої забезпечується можливість здійснення публічного адміністрування (структурування штату, документообіг, кадровий набір, розпорядження фінансовими ресурсами) [113, с. 112]. Значний спектр напрямів, характерних для ПУД в ОСВ, свідчить про її складність і багатофункціональність. Водночас дана сфера має низку специфічних особливостей, які були детально охарактеризовані науковцем Р. Сербіним і відображені у запропонованій ним класифікації основних функціональних повноважень органів судової системи в межах публічного адміністрування. Зокрема, до таких повноважень належать: нормативно-правове забезпечення, яке здійснюють Вища рада правосуддя та Державна судова адміністрація України; організаційна діяльність, що виконується Вищою радою правосуддя, Вищою кваліфікаційною комісією суддів України, Державною судовою адміністрацією України та апаратами судів; контрольно-наглядова функція, яку реалізують Вища рада правосуддя та Рада суддів України; матеріально-технічне забезпечення, яке забезпечується апаратами судів; громадський контроль, що здійснюється Громадською радою доброчесності; а також забезпечення безпеки, за яке відповідає Служба судової охорони [335].

Детального аналізу, з нашої точки зору, потребують процедури взаємодії органів судової влади. У своєму дослідженні Ю. Ковтун виділяє кілька ознак поняття «взаємодія», що дозволяють комплексно розкрити його сутність у публічному управлінні. По-перше, взаємодія передбачає наявність спільної діяльності між суб'єктами, що засвідчує її активний, динамічний характер. По-друге, вона ґрунтується на погодженості дій, що свідчить про координованість зусиль сторін та спільне бачення мети. Третьою важливою характеристикою є спрямованість взаємодіючих суб'єктів, тобто наявність єдиного вектору зусиль у межах певної управлінської або суспільно значущої цілі. Четвертою

ознакою є зміст завдань, що виконуються в межах цієї взаємодії, що підкреслює функціональний вимір відносин. Нарешті, суттєве значення має і становище суб'єктів у системі, яке визначає характер і глибину взаємозв'язків, зокрема у вертикальній або горизонтальній площині управління. Таким чином, взаємодія постає як багатовимірне явище, в основі якого – узгоджена і функціонально обґрунтована співпраця суб'єктів, що обумовлює її ефективність у публічному адмініструванні [145, с. 53].

За твердженням І. О. Личенко, сфера взаємодії між органами публічного управління та судовою владою має низку характерних рис. *По-перше*, така взаємодія передбачає узгоджені дії, спрямовані на досягнення визначених завдань і цілей, які можуть охоплювати як захист прав і свобод громадян, так і вдосконалення судових процедур, інформаційного супроводу правосуддя чи загального функціонування судової системи. *По-друге*, взаємодія може здійснюватися як на основі імперативності, так і диспозитивності, що дозволяє як добровільну співпрацю, так і застосування юридичних механізмів примусу для досягнення результату. Крім того, ознакою такої взаємодії є багатоваріантність форм та способів її реалізації, що дозволяє адаптувати процес до конкретних обставин. Взаємодія набуває зовнішнього вираження через відповідні юридичні дії, акти або результати розгляду справ. Також допускається реалізація різних моделей взаємодії – як одностороннього впливу, так і двостороннього партнерства [189, с. 27].

Вивчення зарубіжного досвіду стосовно організації ПУД в ОСВ дає можливість виділити з поміж іншого унікальну систему ювенальної юстиції США, що включає різноманітні державні та недержавні організації. Система визначається як «складне ціле, що складається з взаємозалежних елементів, діяльність яких спрямована на досягнення певних цілей і залежить від середовища, в якому вони функціонують». Виходячи з цього визначення, складно стверджувати, що закони, установи та організації, які певним чином пов'язані з адміністрацією ювенальної юстиції, становлять цілісну систему – хіба що в загальному сенсі. Усі вони мають на меті захист інтересів молоді та

громади, однак ці організації не завжди погоджуються між собою щодо питань політики, процедур діяльності та інших аспектів обслуговування молоді й громади. Ба більше, часто виникають розбіжності щодо того, яка ціль має бути пріоритетною: допомога молодим людям, які потрапили в систему ювенальної юстиції через девіантну поведінку, чи захист жертв та громади, що постраждали від таких дій. Через це система ювенальної юстиції – це сукупність способів, якими органи беруть участь у процесі опрацювання справ і надання необхідного нагляду та турботи щодо неповнолітніх, які потрапили до цієї системи. Ці організації слабо взаємопов'язані, кожна з них має свої власні цілі. Крім того, адміністративна модель, необхідна для досягнення цілей, може змінюватися залежно від функцій, які виконує організація, а також від зовнішніх впливів. Наприклад, установа, така як суд у справах неповнолітніх, повинна дотримуватись політик і процедур, встановлених законами та державними посадовими особами. У той час як приватна організація, наприклад волонтерська служба, що надає певні послуги і не фінансується державою, може не підпадати під зовнішні обмеження [441, с. 21]. На ці особливості вернули увагу автори статті «Захист прав і свобод неповнолітніх осіб: пріоритетні напрями діяльності органів влади сучасної України з урахуванням досвіду США» [33].

Публічно-управлінська діяльність у системі ювенальної юстиції США охоплює діяльність, спрямовану на досягнення цілей організації, і зазвичай здійснюється адміністраторами та менеджерами. У приватних структурах системи ювенальної юстиції рада керівників визначає цілі, призначає директора й надає йому повноваження на встановлення політик та процедур. Натомість у державних бюрократичних установах адміністратори часто обмежені в самостійності [441, с. 22]. Із наведеного слідує, що механізм управління формується в кожній державі виходячи з принципів формування системи органів судової влади і може включати різноманітні елементи, на кількість яких впливають не лише модель судової системи, а також публічна політика, фінансова система держави і рівень розвитку громадянського

суспільства. Отже, чітко визначені управлінські процедури сприяють формалізації та уніфікації діяльності судових органів, знижують ризик суб'єктивізму та управлінської дискреції, що є важливим чинником збереження неупередженості суду. Вони забезпечують послідовність дій, прозорість прийняття рішень і дозволяють органам судової влади діяти в межах наданих повноважень, не виходячи за межі законодавства.

4. Забезпечення безпеки та охорони судів в Україні здійснюється комплексом заходів, які регламентуються законодавством і покладені на спеціальний державний орган – Службу судової охорони, яка підзвітна Вищій раді правосуддя та підконтрольна Державній судовій адміністрації України (ст.160 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [296]). Забезпечення безпеки та охорони судів включає організацію систем охорони, пропускний режим, захист учасників судового процесу. Безпека суддів та охорона приміщень судів є однією з основних гарантій незалежності суддів та системи правосуддя в цілому [288].

Наведені вище елементи організаційно-управлінського механізму ПУД в ОСВ забезпечують злагоджене функціонування судової системи, сприяють ефективності правосуддя та дотриманню вимог законності й верховенства права.

Кадровий механізм ПУД в ОСВ – це системно організована сукупність принципів, нормативно-правових основ, інституційних структур і процедур, спрямованих на формування, використання, розвиток і збереження кадрового потенціалу судової системи відповідно до завдань публічного управління в судовій системі.

В умовах воєнного стану вже привернуло значну увагу українських дослідників питання кадрового забезпечення апаратів судів, що сприяє незалежності і відкритості судової влади. А. Белова, О. Бурдейна, Н. Гончарук, О. Овчаренко, М. Руденко, М. Стефанчук, С. Стеценко [76; 349; 348] зробили свою наукову оцінку проблем забезпечення та функціонування органів судової влади за умов дії воєнного стану.

У наукових джерелах терміни «кадри», «персонал» і «працівники» часто вживаються як синоніми. Разом із тим ототожнення цих термінів вважаємо необґрунтованим. Часто «кадри» тлумачиться як саме кваліфіковані кадри, а «персонал» – як штат працівників конкретного підприємства чи установи. Таким чином, поняття «кадри» не є повністю тотожним іншим термінам і потребує розмежування з термінами «працівники», «персонал».

Термін «кадри» зазвичай використовується для опису працівників, які перебувають у трудових відносинах із роботодавцем і виконують його доручення. Це поняття часто акцентує увагу на основній групі працівників, залишаючи поза увагою тимчасових, позаштатних чи технічних працівників. В інших джерелах «кадри» визначаються як основний штат кваліфікованих працівників, які мають спеціальні знання та виконують важливі функції в організації. Такий підхід обмежує поняття, виключаючи працівників без кваліфікації, як-от технічний персонал.

Наприклад, Р.Дарміць трактує «кадри» як основний штат працівників, а Н.Гончарук визначає «кадри державної служби» як сукупність працівників, включно з керівниками, що виконують управлінські функції в органах державної влади [118; 75].

І. Процик, Х. Передало та О. Шалак визначають поняття «кадрове забезпечення» як сукупність заходів, спрямованих на формування кількісного та якісного складу працівників, їх адаптацію, мотивацію, навчання, оцінювання та розвиток, що забезпечує досягнення цілей і виконання завдань підприємства [304, с. 294-295]. Ці науковці розкривають досліджуване поняття через його складові елементи. У межах досліджуваної тематики «кадрове забезпечення» є універсальною категорією, яка охоплює різноманітні процеси управління персоналом як на підприємствах, у закладах та організаціях, так і в апаратах судів.

П. Польовим запропоновано авторське трактування дефініції «кадровий потенціал органів публічної влади» – це відкрита змінна система, яка представлена сукупністю кількісного і якісного складу працівників з

відповідними професійними компетентностями та навиками з метою досягнення цілей сталого розвитку громади, міста, регіону та країни [253].

Кадрове забезпечення в системі органів судової влади розглядається В. Бринцевим як сукупність таких дій: призначення, підготовка, соціальний захист суддів і працівників апарату суду, організація публічної служби в судах [29]. Але досліджуючи механізм, слід визначати не лише ці елементи, а й готувати про підвищення кваліфікації, професійний розвиток тощо.

Н. П. Матюхіна управління персоналом розглядає як спеціалізовану управлінську професійну діяльність, що потребує спеціальної освіти та відповідного досвіду [199]. Метою реалізації управління персоналом у контексті нашого дослідження є формування, використання, розвиток і збереження кадрового потенціалу органів судової влади.

На думку В.О. Вітрука, процес професійного становлення працівників судових органів охоплює низку послідовних стадій. До них належать: усвідомлення потреби в набутті первинних навичок для роботи в судовій системі; підготовка до обіймання відповідної посади; подальший самостійний розвиток у професійній діяльності; спеціалізоване підвищення кваліфікації; а також стадія, пов'язана з поступовою втратою професійних навичок, яка також розглядається як частина цього процесу [58, с. 99].

Розглядаючи «кадрове забезпечення апаратів судів» як процес створення необхідних умов для працівників апаратів судів, які виконують задачу «забезпечення правосуддя всіма необхідними ресурсами», з'ясуємо стан кадрового механізму ПУД в ОСВ за сучасних умов. Він включає:

- 1) нормативно визначені процедури добору, відбору, призначення, атестації, просування та звільнення працівників судової системи (як суддів, так і адміністративного персоналу);
- 2) кадрове планування, яке охоплює прогнозування потреб у персоналі з урахуванням спеціалізації, територіального розподілу навантаження і змін у структурі судової влади;
- 3) оцінювання професійної діяльності, яке здійснюється на основі

об'єктивних критеріїв ефективності, доброчесності, неупередженості та дотримання етичних стандартів;

4) систему підвищення кваліфікації, професійного навчання та безперервного розвитку суддів і працівників апарату судів;

5) мотиваційні механізми (матеріального та нематеріального характеру), включно із системою премій, соціальних гарантій та професійного зростання;

6) інститути дисциплінарної відповідальності, які забезпечують дотримання службової дисципліни та етичних норм поведінки.

Кадрове забезпечення має бути системним і передбачати всі аспекти управління персоналом: від найму і розвитку до звільнення. Це комплексне поняття включає створення умов для ефективного функціонування організації, забезпечення її ресурсами, матеріалами та гарантіями.

Аналіз еволюції управлінської діяльності показав, що в процесі її розвитку відбувалася поступова передача функцій від керівника до підлеглого, що, з одного боку, сприяло зростанню її ефективності, а з іншого – породжувало проблеми її впорядкування [332, с. 5].

Вплив кадрового забезпечення судової влади на підвищення її іміджу визначається тими безпосередніми завданнями, які при цьому виконуються, зокрема: 1) забезпечення органів судової влади професійними і компетентними кадрами – суддями та іншими працівниками судового апарату; 2) підтримання належного професійного рівня суддів та інших працівників судових органів; 3) проведення перевірки відповідності особистісних та морально-етичних якостей суддів вимогам об'єктивності, незалежності, професійності та іншим засадам здійснення правосуддя; 4) здійснення організаційного та методичного забезпечення здійснення правосуддя; 5) розробка заходів, спрямованих на покращення діяльності судових органів [45, с. 14-15].

До *методичний механізму ПУД в ОСВ* відносять методи, прийоми, інструменти, тобто способи реалізації управлінських впливів органів судової влади, включаючи адміністративні, економічні, соціальні, інформаційні засоби. Цей механізм охоплює сукупність методів, інструментів та технологій,

що забезпечують реалізацію управлінських функцій в органах судової влади відповідно до стратегічних і тактичних цілей публічного адміністрування. До його складу входять: система науково обґрунтованих підходів до планування та організації роботи судів; стандартизовані процедури прийняття управлінських рішень; методи моніторингу та оцінювання ефективності управлінської діяльності; технології навчання та професійного розвитку персоналу; а також практики інституційної взаємодії з іншими гілками влади й громадськістю. Цей механізм відіграє ключову роль у забезпеченні якості публічного управління, правової визначеності та дотримання принципів доброго врядування в діяльності судової системи.

У межах ПУД в ОСВ виокремлюються шість основних груп методів, кожна з яких виконує специфічну управлінську функцію. Правові методи забезпечують нормативне регулювання через застосування законодавства, реалізацію судових рішень і контроль за дотриманням норм. Адміністративно-організаційні методи спрямовані на внутрішнє функціонування установ через планування, нормування та кадрове управління. Методи управлінського впливу реалізують мотиваційні механізми – атестацію, преміювання, оцінювання. Соціально-психологічні методи формують сприятливий мікроклімат, зміцнюють довіру до суду та розвивають етичну культуру. Інформаційно-аналітичні методи орієнтовані на прийняття обґрунтованих рішень через аналіз статистики та навантаження. Нарешті, інноваційні методи передбачають цифрову трансформацію ПУД в ОСВ завдяки впровадженню штучного інтелекту, електронного правосуддя та дистанційних інструментів управління.

Фінансово-матеріальний механізм ПУД в ОСВ – це сукупність організаційних, правових та інституційних засобів, спрямованих на забезпечення належних умов для ефективного функціонування органів судової влади через фінансування та технічне забезпечення.

Питання нормативу матеріально-технічного забезпечення судів у своїх працях підіймала І. П. Устинова. Вона визначила його: «... як комплекс

заходів державного та суддівського управління процесом здійснення правосуддя, що реалізуються для забезпечення судів технікою та майном, підвищення ефективності судової діяльності, задоволення матеріальних та інших потреб...» [373, с. 93]. Наведене визначення розкриває управлінські аспекти функціонування органів судової влади.

Реалізуючи п. 33 Рекомендацій Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки, відповідно до якого кожна держава повинна виділяти судам достатньо ресурсів, приміщень та устаткування, щоб судді могли ефективно працювати [311], наша держава створила механізм фінансування та матеріального забезпечення суддів, реалізація якого покладена на органи судової влади.

Мета механізму, що досліджується, є формування, розподіл і ефективне використання фінансових ресурсів, необхідних для виконання завдань і функцій органів судової влади, судів. Інакше кажучи, це процес, за допомогою якого органи судової влади отримують кошти (через державний бюджет, гранти, цільові фонди тощо) та спрямовують їх на забезпечення правосуддя, а саме – фінансування апаратів судів, органів судової влади, забезпечення матеріально-технічних потреб, заробітної плати працівників тощо.

Для з'ясування особливостей фінансового забезпечення судів доцільно звернутися до зарубіжного досвіду організації відповідних механізмів.

У деяких країнах світу міністерство юстиції бере участь у підготовці судового бюджету та веде переговори щодо його узгодження з Міністерством фінансів. Судова влада, як правило, подає свої пропозиції або безпосередньо, або через міністерство юстиції. У деяких країнах, таких як Естонія та Словаччина, Верховні суди самостійно подають бюджетні пропозиції. Аналогічно, у Кіпрі та Словенії Верховні суди подають пропозиції для фінансування всієї судової системи.

У Швейцарії Федеральний Верховний Суд має право самостійно подавати бюджетні запити до Федерального парламенту після схвалення їх Адміністративною комісією, що складається з трьох суддів. Президент і

генеральний секретар Суду можуть особисто представляти та захищати бюджет перед парламентом. У Литві рішенням Конституційного Суду від 21 грудня 1999 року закріплено право кожного суду на окремий бюджетний рядок у державному бюджеті, що затверджується парламентом. У скандинавських країнах процедура затвердження судового бюджету стала більш формалізованою. У Данії за узгодження бюджету відповідає Судова адміністрація, до складу якої входять представники судової системи. У Швеції подібну роль виконує Національна судова адміністрація – спеціальний урядовий орган із колегіальним керівництвом, де судді складають меншість. Цей орган також розробляє трирічні бюджетні плани [222].

На відміну від наведених випадків, у деяких країнах відсутній офіційний механізм залучення судової влади до процесу формування бюджету судів міністерством юстиції чи іншими установами, а будь-який вплив на цей процес здійснюється неформально. До таких держав належать Бельгія, Хорватія, Франція, Німеччина, Італія (за винятком окремих витрат), Люксембург, Мальта, Україна та Сполучене Королівство.

Об'єднує наведені країни те, що вони намагаються досягти «...матеріальної незалежності судової влади, яка включає як належне фінансування судової системи та забезпечення виконання її процесуальних завдань, так і матеріальне забезпечення суддів» [356, с. 501]. Наведена теза важлива через низку аспектів: по-перше, вона вказує на важливість належного забезпечення судової системи для функціонування системи публічного управління; по-друге, за умов воєнного стану стабільне функціонування судів є складником забезпечення національної безпеки; по-третє, дієва робота судової системи є необхідною умовою для інтеграції України до ЄС, що означатиме розвиток економічних відносин у нашій країні.

Фінансове забезпечення органів судової влади здійснюється у межах бюджетного процесу, який включає послідовні стадії, передбачені законодавством. Зокрема, першою стадією є складання та розгляд Бюджетної декларації або прогнозу місцевого бюджету з подальшим ухваленням

відповідного рішення. Наступним етапом є складання проектів бюджетів, після чого відбувається розгляд і прийняття закону про Державний бюджет України або рішення про місцевий бюджет. Четверта стадія охоплює безпосереднє виконання бюджету, включаючи можливість внесення змін до відповідного закону або рішення. Завершальним етапом є підготовка, розгляд і затвердження звіту про виконання бюджету [36]. При цьому поняття «фінансове забезпечення» є відмінним від поняття «фінансування бюджету».

Розглянемо далі порядок фінансового забезпечення судової системи в Україні (рис. 1.2).

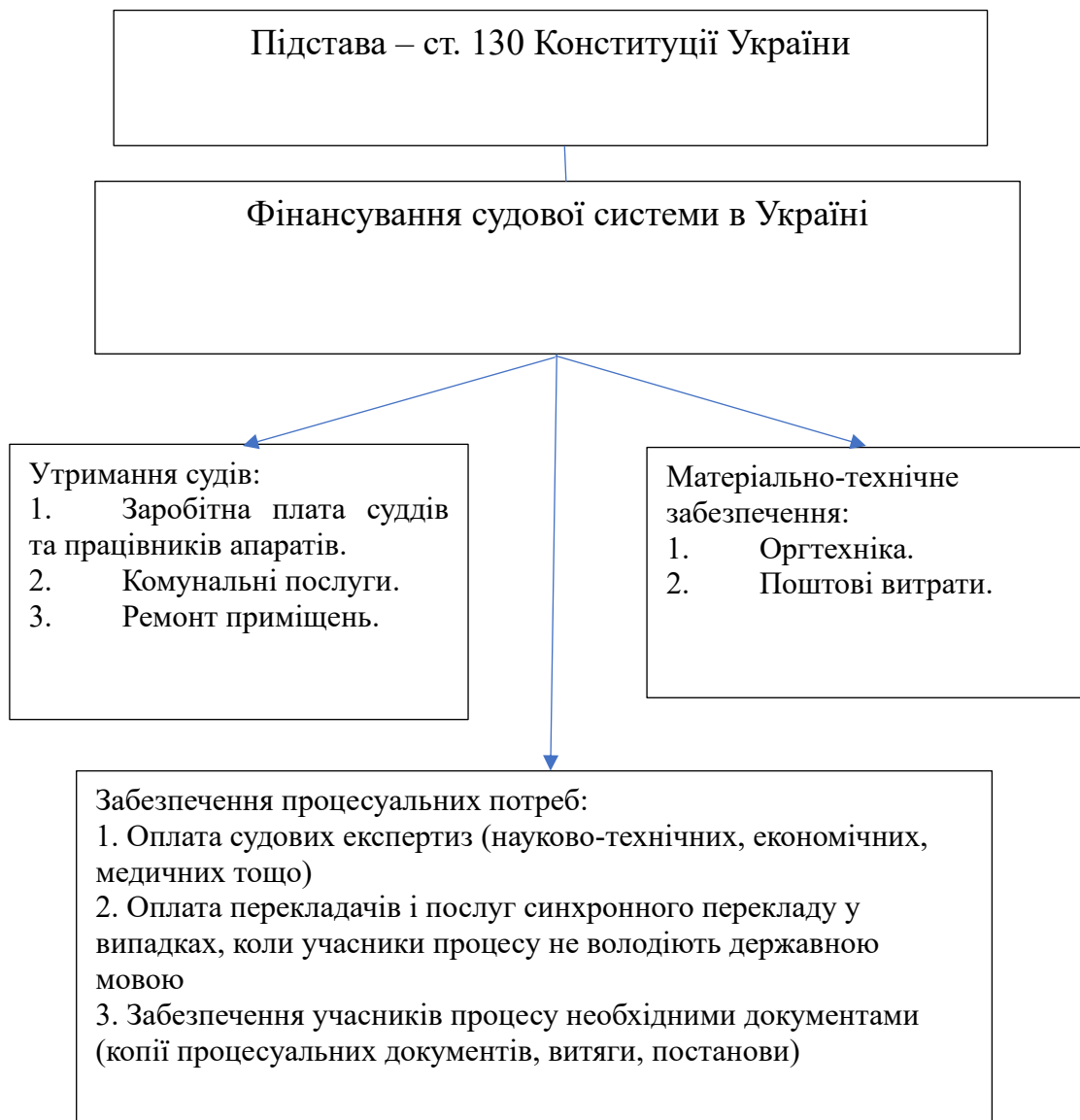


Рис. 1.2. Напрямки фінансування судової системи в Україні

**Джерело: розроблено авторкою на основі положень Конституції України та БКУ [156; 36]*

Відповідно до пункту 51 статті 2 БКУ, фінансування бюджету розуміється як сукупність надходжень і видатків, що виникають унаслідок змін обсягу державного боргу, депозитів, цінних паперів, а також надходжень від приватизації державного майна (у межах державного бюджету) і зміни залишків бюджетних коштів, які спрямовуються на покриття бюджетного дефіциту або визначення профіциту [36].

Відповідно до частини третьої статті 52 БКУ, законопроект про внесення змін до закону про державний бюджет може бути розглянутий Верховною Радою України лише за наявності експертного висновку Міністерства фінансів України. Водночас, згідно з частиною першою цієї ж статті, однією з передумов внесення змін до закону про державний бюджет є необхідність оптимізації витратної частини бюджету в межах затвердженого загального обсягу видатків і кредитування. Це має забезпечити ефективне виконання державного бюджету.

Фінансування судової системи України здійснюється виключно за рахунок коштів Державного бюджету, що відповідає принципам централізованого бюджетного забезпечення діяльності органів правосуддя. Витрати, пов'язані з утриманням судів, віднесено до захищених статей бюджету, що гарантує їх стабільність і пріоритетність у процесі державного фінансування. Визначено чіткий розподіл повноважень між органами, які виконують функції головних розпорядників бюджетних коштів: Верховний Суд і вищі спеціалізовані суди здійснюють фінансове забезпечення власної діяльності, у той час як Державна судова адміністрація України відповідає за фінансування інших судів, органів суддівського самоврядування, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, Національної школи суддів, Служби судової охорони. Вища рада правосуддя виступає окремим головним розпорядником коштів для забезпечення власної роботи. У межах місцевого рівня функції розпорядників бюджетних коштів покладаються на відповідні територіальні управління Державної судової адміністрації. Видатки на утримання судів чітко структуруються у Державному бюджеті: визначення

фінансування Верховного Суду, Вищої ради правосуддя, апеляційної палати вищого спеціалізованого суду, місцевих і апеляційних судів відбувається як в основному тексті бюджету, так і в окремому додатку. Принципова норма законодавства встановлює, що обсяги фінансування судів не підлягають скороченню протягом поточного фінансового року, що сприяє гарантуванню інституційної стабільності судової гілки влади. Контроль за дотриманням вимог щодо бюджетного забезпечення судів здійснюється у встановленому законом порядку, а особливості підготовки та розгляду відповідного проєкту закону про Державний бюджет України у частині судового фінансування також регулюються спеціальними законодавчими актами [296].

На думку Д. М. Павлова, А. Г. Чубенка та Л. В. Лемешука, з огляду на важливість довгострокового та середньострокового бюджетного планування в умовах застосування програмно-цільового методу, існує нагальна потреба в удосконаленні діяльності Державної судової адміністрації України як частини судової системи, а не виконавчої влади. Для покращення матеріально-технічного забезпечення судів автори пропонують розробити та впровадити Державну цільову програму інформаційного та ресурсного забезпечення судової влади [234, с. 81]. Така пропозиція є цілком слушною у контексті виконання п. 40 Рекомендацій Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки [311], проте досі не знайшла підтримки серед членів уряду та народних депутатів України.

Отже, матеріально-технічний і фінансовий механізм ПУД в ОСВ утворено двома компонентами:

1. Матеріально-технічний компонент, що охоплює інфраструктурні й технологічні засоби, що забезпечують повноцінну діяльність судів, зокрема:

- приміщення для судових установ;
- обладнання (в тому числі для відеоконференцій, безпеки, аудіофіксації процесів);
- комп'ютерна техніка та доступ до єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (далі – ЄСІТС);

- транспортні засоби й інші ресурси, необхідні для щоденної роботи судів.

2. Фінансовий компонент, який передбачає:

- планування та розподіл бюджетних коштів на утримання судів;
- фінансування виплати заробітної плати суддям і працівникам апарату;
- забезпечення соціальних гарантій;
- покриття витрат на професійний розвиток;
- фінансовий контроль за цільовим використанням коштів;
- залучення міжнародної технічної допомоги для розвитку інфраструктури та цифровізації.

Ці компоненти тісно взаємопов'язані й забезпечують стабільність, безперервність і ефективність судової діяльності, підтримують відкритість, доступність правосуддя й відповідають європейським стандартам незалежності судової влади.

Інформаційно-комунікативний механізм ПУД в ОСВ – це система інструментів, технологій, каналів і процесів, що забезпечує збір, обробку, поширення та обмін інформацією між суб'єктами судової влади, громадськістю, іншими гілками влади та міжнародними партнерами для досягнення цілей ефективного публічного управління в системі правосуддя.

Інформація є основою безпечного та раціонального розвитку сучасного інформаційного суспільства. З розвитком та впровадженням інформаційних технологій трансформуються звичні критерії оцінки ефективності судового адміністрування, з'являються нові можливості забезпечення правосуддя, змінюються традиційні форми комунікації учасників судових справ. Публічне управління України в умовах зростання кількості завдань, ініціатив, проєктів та одночасної оптимізації витрат має базуватися саме на технологічних і цифрових формах забезпечення його безперебійного функціонування [192].

О. Б. Коротич зазначила, що завданнями новітніх інформаційних систем

є налагодження інформаційних комунікацій між органами влади, створення централізованих баз даних з технологіями розподіленої обробки даних для забезпечення електронного документообігу в усіх органах влади [163, с. 6].

Інформаційна сфера характеризується процесами демістифікації і фрагментації, резонуючи одночасно із глобальними викликами і проблемами, що передбачає подальшу сегментацію аудиторії: необхідність говорити мовою контактної групи, використовуючи зручні для неї канали комунікації [13, с.131]. Враховуючи те, що суддів необхідно забезпечити інформацією, потрібною для прийняття відповідних процесуальних рішень, якщо такі рішення мають фінансові наслідки [311], то необхідними є новітні інформаційні технології, що суттєво змінюють управлінські відносини – здійснюється становлення нового, інформаційного, а зараз уже й цифрового управління. При цьому зменшуються відстані, посилюється глобалізація, створюються безпрецедентні можливості реалізації положень: 1) ст. 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод [155], у якій зазначено, що “кожен має право на справедливий і публічний розгляд його справи впродовж розумного строку незалежним і безстороннім судом, установленим законом”; 2) ст. 55 Конституції України щодо механізму захисту судом прав і свобод людини і громадянина [210].

Трансформації в підходах до технологічного оновлення зумовлені як стрімким розвитком інноваційних ІТ-рішень, так і глобальними суспільними викликами, що потребують нових інструментів для досягнення сталого розвитку – економічного, екологічного та соціального. Четверта промислова революція, яка передбачає автоматизацію управлінських і виробничих процесів, супроводжувалася зростанням безробіття. Віддалене управління, чат-боти, роботизовані системи сприяли збереженню життєдіяльності установ, однак водночас призвели до скорочення персоналу. Згодом багато організацій, зокрема й державні, визнали доцільність заміни людської праці цифровими технологіями задля економії ресурсів.

Виділено три етапи використання ІТ-технологій у сфері публічного

управління, які пов'язані з відповідними ІТ-технологіями: 1) інформатизація; 2) електронне урядування; 3) цифрове врядування [168, с. 43]. Становлення цифрового врядування включає декілька етапів. До основних пропонують віднести: 1) оцифрування; 2) цифровізацію; 3) цифрові трансформації [168, с. 45]. А формування та реалізація державної політики у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, інноваційних цифрових технологій, робототехніки та автоматизації, розвитку штучного інтелекту, напівпровідникових технологій покладається на Міністерство цифрової трансформації України.

Саме це міністерство розробляє пропозиції щодо: 1) прийняття або внесення змін до нормативно-правових актів з питань впровадження та використання роботів і роботизованих механізмів, розвитку штучного інтелекту, напівпровідникових технологій; 2) використання технологій штучного інтелекту в Україні [249].

За сучасних умов органи судової влади активно застосовують цифрові інструменти управління. Їхня результативність визначається якісним виконанням повноважень, економним використанням ресурсів та дотриманням балансу між економічними, соціальними пріоритетами. Ефективність функціонування сучасної держави значною мірою визначається швидкістю та якістю прийнятих рішень. Це неможливо без наявності в державних структурах електронного документообігу. Локальний електронний документообіг (на рівні одного відомства) дозволяє державній структурі автоматизувати всі процеси роботи з документами, максимально відмовитись від паперу, вдосконалити внутрішню дисципліну, пришвидшити процес прийняття управлінських рішень [88, с. 52].

Практика електронного судочинства поширена в межах судових систем закордонних країн: США, Канада, Великобританія, Італія, Німеччина та інші. Однак найбільш повно та ефективно система електронного судочинства розвинена в Сінгапурі, де судочинство повністю здійснюється в електронній формі, а паперові носії взагалі не використовуються. Розвинений обмін

процесуальними документами також в Норвегії, де електронний суд реалізований через закриту систему електронного порталу [370, с. 53].

Україна, як і більшість країн світу, активно рухається у напрямку формування інформаційного суспільства, в якому дедалі більше аспектів взаємодії переводяться в електронний формат. Адміністративне судочинство також стає частиною цього процесу. Певні кроки вже зроблено, зокрема пандемія COVID-19 прискорила впровадження дистанційної участі сторін у судових засіданнях. Завдяки змінам у законодавстві та використанню відеоконференцій, було спрощено процедури ідентифікації та участі в процесі без фізичної присутності в суді.

У сучасних умовах судова реформа в Україні зосереджена на пошуку ефективних механізмів підвищення результативності роботи судів, зокрема шляхом впровадження інноваційних технологій. Цифровізація судової системи охоплює як внутрішню комунікацію (управлінські процеси в межах судової структури), так і зовнішню – взаємодію з учасниками процесу та суспільством. Одним із ключових проєктів у цьому напрямі є «електронне правосуддя», в межах якого створено підсистему «Електронний суд». Ця підсистема не лише забезпечує процес правосуддя, а й цифрову обробку справ і ухвалення рішень. Ці стандарти вже реалізовані в судових системах окремих країн. Наприклад, Сінгапур має комплексну електронну інфраструктуру судочинства (EFS, iELS, LawNet), Казахстан – електронний сервіс «Судовий кабінет», Велика Британія – ініціативу «Швидке й невідворотне правосуддя». Усі вони демонструють ефективність цифровізації судової системи [341, с.46].

Електронне судочинство у широкому розумінні – це використання автоматизованих інформаційних систем, що забезпечують публікацію судових рішень, ведення електронної справи та доступ до її матеріалів. Такі сервіси підвищують ефективність взаємодії між судом, учасниками процесу та іншими зацікавленими особами, хоча й мають допоміжний характер, не змінюючи суті процесу.

У вузькому значенні електронне судочинство – це можливість

здійснювати юридично значущі дії в електронному форматі, зокрема подання документів онлайн чи участь у засіданнях через відеоконференцію.

Зарубіжний досвід свідчить: інформатизація судів сприяє впровадженню цифрових рішень у правозастосування. У перспективі ІТ не лише покращуватимуть існуючі процеси, а й можуть стати рушієм системних змін. Уже сьогодні вони потребують стратегічної уваги [365].

Практика зарубіжних країн показала, що обов'язкове використання інструментів електронного судочинства, без права подавати документи в суд у паперовому вигляді, сприяє більш швидкому прогресу в зазначеній сфері. Нові послуги повинні впроваджуватися повсюдно, а «паперове» провадження повинно стати винятком. Електронне судочинство – якщо не єдиний, то дуже важливий спосіб оптимізувати судочинство [71, с. 761]. Отже, однією з умов ефективного судочинства в умовах цифрових трансформацій є «... електронне управління, що переходить у діджиталізовану форму, метою якого є покращення ефективності роботи органів влади з громадянами, підприємствами та іншими установами та зменшення загальних витрат часу та коштів» [211, с. 140], які спрямовані на вдосконалення судочинства та органів влади.

Поняття «електронний суд» та «електронне судочинство» впроваджені у науковий обіг та систему законодавства в нашій державі. Під «електронним судом/судочинством» Н. Голубєва розуміє різні програмні продукти, сервіси, що дозволяють публікувати, знайомитися із судовими актами, подавати процесуальні документи в електронному вигляді, формувати електронну справу та отримувати доступ до неї в електронному вигляді. У вузькому значенні «електронне судочинство» передбачає право чи обов'язок учасників процесу та суду здійснювати процесуальні дії, передбачені законодавством, в електронному вигляді [72, с. 10].

Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України головними складовими розвитку електронної демократії визначено е-парламент, е-голосування, е-правосуддя, е-медіація (досудове вирішення

спорів), е-консультації, е-опитування тощо [298].

Україна у напрямку впровадження новітніх інформаційних технологій у судовій системі досягла певного успіху. У процесуальному законодавстві щодо судочинства введено поняття «адреса електронної пошти», «електронні гаманці», «електронні гроші» тощо [380]. Принципово новим напрямом інформатизації судів стало створення комп'ютерних систем протоколювання судових засідань, засобів автоматизованого збору та аналізу первинної судової інформації. Уніфікація системи первинних інформаційних ресурсів є однією з важливих умов ефективної інформаційної взаємодії судів різних інстанцій, правоохоронних органів та адвокатури. Разом із тим інформаційно-комунікативна система у царині правосуддя як «сукупність інформаційних та електронних комунікаційних систем, які в процесі обробки інформації діють як єдине ціле» [287] поки що не функціонує.

Спеціальними актами щодо інформаційного забезпечення правосуддя є:

- 1) міжнародні акти (Рекомендація CM/Rec (2001) 3 КМ РЄ від 28 лютого 2001 р.; Рекомендація CM/Rec (2010) 12 КМ РЄ від 17 листопада 2010 р.);
- 2) законодавчі акти (Закон України «Про судоустрій та статус суддів» [296]; Цивільний процесуальний кодекс України [380]);
- 3) акти Президента України (Стратегія розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки [294]);
- 4) акти Верховного Суду (оголошення [398]);
- 5) акти Державної судової адміністрації України (наказ від 26.10.2021 р. № 362 [292]; лист [215]);
- 6) акти державного підприємства «Центр судових сервісів» (Інструкція користувача підсистеми «Електронний суд» Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи [128];
- 7) акти Ради суддів України (Положення про автоматизовану систему документообігу суду [246]);
- 8) акти Вищої ради правосуддя (Положення про Державну судову адміністрацію України [279]) тощо.

Рекомендація CM/Rec (2009) 1 КМ РЄ державам-членам від 18 лютого 2009 р. є першим міжнародним правовим інструментом, що встановлює стандарти у сфері електронної демократії. Ця рекомендація стала підґрунтям

для прийняття нових правил з використання інформаційних технологій у різних сферах суспільного життя. Не винятком стало й правосуддя.

Рекомендацією CM/Rec (2010) 12 KM PC від 17 листопада 2010 р. було встановлено необхідність забезпечувати суддів інформацією, потрібною для прийняття відповідних процесуальних рішень, якщо такі рішення мають фінансові наслідки [208]. Ця необхідність має реалізуватися кожною країною-членом ЄС за власними затвердженими методиками із дотриманням низки принципів, які затверджені Рекомендацією CM/Rec (2001) 3 KM PC від 28 лютого 2001 р. [312] щодо наявності, доступності, своєчасності, точності, автентичності, дотримання авторських прав, відповідальності, плати, конфіденційності та зрозумілості правової інформації, державних реєстрів і судових процедур. Зокрема, у вищеназваній рекомендації йдеться про необхідність ухвалювати управлінські рішення щодо технічної можливості користуватися правовою інформацією та державними реєстрами у сфері правосуддя. Із цього обов'язку випливає, що суб'єкти публічного управління та адміністрування, а не судді мають розробити і реалізувати механізм інформаційного забезпечення судової системи.

У Законі України «Про судоустрій та статус суддів» визначено, що у судах функціонує ЄСІТС, що забезпечує: 1) ведення електронного діловодства, у тому числі рух електронних документів у межах відповідних органів та установ та між ними, реєстрацію вхідних і вихідних документів та етапів їхнього руху; 2) централізоване зберігання процесуальних та інших документів та інформації в єдиній базі даних тощо [296].

І досі є актуальними висновки Я. Коваля та Д. Дудецького, що цифровізація публічного управління стикається з низкою проблем: значна частина послуг досі надається офлайн, що сприяє бюрократії та корупції; державні органи вразливі до кібератак і витоків даних; громадяни змушені користуватись кількома вебресурсами для доступу до послуг; працівники не завжди мають належні цифрові навички, що ускладнює впровадження інновацій [142, с. 15].

Однією із характеристик ефективного правосуддя на думку С. О. Ніщимної є таке: «... ефективне правосуддя є доступним: кожна людина має можливість звернутися до суду для захисту своїх прав, а судові процедури є зрозумілими і доступними для широкого кола осіб...» [215, с. 116], досягти такого рівня можливо лише завдяки налагодженій комунікації під час ПУД в ОСВ.

Комунікативний блок механізму ПУД в ОСВ включає процес взаємодії з громадськими організаціями та ЗМІ, спрямований на забезпечення справедливого й ефективного правосуддя. Виділяють три ключові напрями цієї взаємодії: 1) підтримка позитивної діяльності суддів; 2) критика рішень, що порушують присягу або етичні стандарти; 3) захист суддів, які зазнають тиску за незалежні рішення, що суперечать інтересам політичної влади [22, с.207]. Цей процес у свою чергу є системою соціальних відносин, що побудована за певною логікою, виникає між суспільством (або його частиною) та публічною адміністрацією. У межах цих відносин відтворюються сталі процеси, які опосередковано сприяють досягненню цілей публічного управління та вирішенню його завдань.

У країнах, де судді є відповідальними за управління судовою системою (що інколи включає управління бюджетом судів), судова влада повинна вважатися підзвітною за подібне управління перед іншими органами державної влади та перед суспільством узагалі [259]. У цій сфері судді, яким доручено управління державними фондами, знаходяться по суті в такому ж становищі, що і будь-який інший державний орган, відповідальний за розпорядження грошима платників податків. Судова влада може інформувати суспільство про свою діяльність і управління системою правосуддя різними способами, зокрема через оприлюднення щорічних звітів, проведення аудитів громадськими комітетами, інспекцій та оцінювання. Водночас такі форми звітування не повинні використовуватись іншими гілками влади для втручання в роботу судової системи. Саме тому в багатьох державах-членах з'явилися так звані «омбудсмени», громадські захисники або захисники

громадян, медіатори, громадські інспектори, призначені виконавчої або законодавчою владою, часто з суттєвим рівнем незалежності. Вони нерідко працюють у напрямі посилення відповідальності судової влади [48].

Підтримуючи точку зору О. В. Тайєра, зазначимо, що в сучасних умовах ПУД в ОСВ значною мірою залежить від налагодженої комунікації. Узагальнення традиційних моделей комунікаційної діяльності в сфері публічного управління (зокрема математичної, знакової, політичної, соціологічної, семіотичної) дозволяє виокремити їхні переваги для подальшого створення стратегічної основи комунікативної діяльності управлінських структур. Використання класичних комунікативних підходів має важливе значення для підвищення результативності управління. Водночас умови воєнного стану суттєво впливають на характер і способи обміну інформацією між владними структурами та громадськістю. Однією з таких моделей, адаптованих до кризових обставин, є модель Шеннона-Вівера, яка передбачає передачу повідомлення від джерела до реципієнта через канали зв'язку, що особливо актуально у випадках, коли необхідно забезпечити чітке, недвозначне донесення інформації [3, с. 57].

На даний момент уже сформовані ефективні підходи до взаємодії між органами публічного управління та інститутами громадянського суспільства. Ключовими умовами їх реалізації є прагнення сторін до продуктивної співпраці, а також готовність спільно підвищувати якість, стандарти та масштаби взаємодії [190, с. 171].

Виходячи з наведеного фахівці у сфері ПУД в ОСВ мають не лише володіти глибокими професійними знаннями, а й добре орієнтуватися у сучасних комунікаційних технологіях для ефективної взаємодії з громадянами. Вони повинні вміти використовувати ці інструменти та розуміти їхні можливості. У контексті воєнного стану комунікаційні технології, на думку О. В. Тайєра, набувають особливої значущості, оскільки тісно пов'язані з питаннями національної безпеки та здатністю держави контролювати інформаційний простір. З початком широкомасштабної агресії у лютому 2022

року було змінено правила інформаційної взаємодії – посилено контроль над інформаційними потоками, запроваджено тимчасову цензуру та обмеження, спрямовані на захист військових, цивільного населення й критичної інфраструктури від загроз, пов'язаних із поширенням дезінформації [3, с. 67].

Описані вище компоненти комплексного механізму ПУД в ОСВ системно відображають забезпечувальну функцію ПУД в ОСВ і частково включають механізми матеріально-технічного, кадрового, інформаційного та організаційно-технічного забезпечення правосуддя, які були описані В. Бринцевим (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Складові організаційного забезпечення судів

№	Складова	Опис
1	Матеріально-технічне забезпечення	Оснащення судів комп'ютерною технікою, офісним обладнанням, технічними засобами фіксації процесу, фінансування поточної діяльності (енергоносії, поштові витрати тощо).
2	Кадрове забезпечення	Призначення, підготовка, соціальний захист суддів і працівників апарату суду, організація публічної служби в судах.
3	Інформаційне забезпечення	Комп'ютеризація та інформатизація, електронний суд, Єдиний реєстр судових рішень, відеоконференц-зв'язок.
4	Організаційно-технічне забезпечення	Діловодство, судова статистика, архів, управління ресурсами через ДСА, що виконує функції організаційного та фінансового забезпечення.

**Джерело: розроблено авторкою з використанням джерела [29]*

Проаналізовані в цьому підрозділі складники комплексного механізму ПУД в ОСВ забезпечують системний підхід до управління в судовій системі, поєднуючи правові, організаційні та технологічні та інші аспекти. А ефективність функціонування будь-якого органу судової влади залежить від належної організації його діяльності. Організоване управління сприяє

раціональному використанню ресурсів та підвищує результативність суспільного виробництва, тому постійне вдосконалення механізмів управління є актуальним завданням. У подальшому дослідженні важливо зосередитись на порівняльному аналізі української практики з міжнародним досвідом, а також на визначенні критеріїв ефективності реалізації ПУД в ОСВ в умовах цифрової трансформації.

1.3. Вплив міжнародного співробітництва на ефективність публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України

Поняття ефективності ПУД в ОСВ України походить від категорії «ефективність управлінської праці», що є соціально-економічним показником. Воно відображає рівень досягнення управлінських цілей та результативність прийнятих рішень. Ефективність оцінюється як співвідношення між досягнутими результатами і витратами праці, враховуючи як економічні, так і соціальні чинники – зокрема, поліпшення умов праці та зростання соціальної активності. Соціальний ефект відображає якісні зміни, тоді як економічна ефективність – кількісні результати управлінської діяльності [2]. До кількісно вимірюваних показників ефективності управлінської діяльності належать: зменшення трудомісткості обробки інформації, скорочення чисельності управлінського персоналу та строків опрацювання даних, зниження втрат робочого часу за рахунок удосконалення організації праці, а також впровадження механізації й автоматизації рутинних процесів. Водночас такі аспекти, як підвищення кваліфікації працівників, покращення якості управлінської діяльності, умов праці, рівень обґрунтованості рішень та управлінська культура – важливі, але мають обмежену або суб'єктивну вимірюваність [184, с. 66]. Разом із тим слід підкреслити залежність ефективності ПУД в ОСВ від політичного режиму.

Аналіз ефективності завжди передбачає визначення відповідних критеріїв. Основним критерієм виступає рівень досягнення керівником

поставлених цілей. Ефективність оцінюється як за об'єктивними економічними показниками (продуктивність праці, витрати ресурсів), так і за суб'єктивними – думкою керівництва, колег, рівнем задоволеності персоналу. Додатково враховуються показники кар'єрного зростання працівника та рівень його заробітної плати. У межах експериментальних досліджень ефективність може визначатися шляхом порівняння осіб, які досягли керівних посад, з тими, хто не був підвищений [14].

Емпіричне тлумачення критеріїв ефективності управлінської діяльності в місцевих судах дозволяє виявляти факти та події, що можуть слугувати її індикаторами. Наприклад, кількість завершених справ частково свідчить про ефективність правосуддя, а скарги на працівників – про якість управлінських рішень і громадське сприйняття. Водночас такі оцінки залишаються відносними, оскільки абсолютні показники самі по собі не є надійною основою для узагальнених висновків про ефективність управління.

На практиці оцінка може бути подвійною. Наприклад, зростання виконаних проваджень може свідчити як про ефективність, так і про спотворення даних. Водночас критерії доцільно розглядати у зв'язку з правовими нормами, оскільки саме їхні цілі й визначають оцінку ефективності. У процесі управлінської діяльності важливо правильно визначити критерії, оскільки оптимізація за ними наближає до досягнення цілей. Для кожного критерію варто встановити як мінімум три показники: якісний, кількісний і часовий. Ефективні критерії повинні бути суттєвими, точними, надійними та узгодженими між собою.

Однією з ключових рис нового публічного менеджменту є орієнтація на клієнта та задоволення його потреб, що змінює саме розуміння ефективності. На відміну від традиційної моделі, ефективність у публічному секторі розглядається через призму досягнення суспільно значущих результатів. Причини переходу до нового підходу включають глобальні політичні та економічні трансформації, розвиток технологій, вплив ринку на публічну сферу та неефективність старої моделі. Ефективність організацій повинна

відповідати принципам цілісності, збалансованості та комплексності, а в публічному управлінні – ще й враховувати соціальні результати.

Доцільно оцінювати ефективність як співвідношення між можливостями, організаційними та кінцевими результатами. Досягнення стабільно високої ефективності можливе лише за умови глибоких організаційних змін, що охоплюють онтологічний, стратегічний, ідеологічний та управлінський аспекти, реалізовані через послідовні етапи – від ініціації до оцінки впливу [305, с. 71].

Ефективність, звичайно, не є основним атрибутом судової системи: наприклад, доступність правосуддя та неупередженість судових рішень є, мабуть, більш важливими [435; 436; 423]. Крім того, ефективний, але політично вмотивований або іншим чином упереджений суд, який швидко розглядає справи, навряд чи покращить правосуддя. Однак, завдяки різким політичним рішенням і зростаючій доступності даних про діяльність судів, ефективність стала окремим виміром діяльності судів, на якому наголошується як в наукових дослідженнях, так і в зусиллях з реформування уряду в багатьох країнах світу. У контексті нашого дослідження ефективність ПУД в ОСВ буде розглядатися як мірило дієвості забезпечення правосуддя.

Проблема ефективності ПУД в ОСВ України дедалі більше актуалізується в загальному процесі демократизації суспільства та держави, а також їх трансформації у зв'язку з необхідністю наближення до європейських та євроатлантичних стандартів. Адже саме судова влада покликана забезпечувати захист прав людини та демократичних цінностей у цивілізованій державі. На сучасному етапі реформування органів судової влади важливого значення набувають питання формування такої моделі, яка б найбільше відповідала вимогам міжнародних стандартів і національним інтересам. Для виконання завдань щодо модернізації публічно-управлінської діяльності органів судової влади корисно звернутися до зарубіжного досвіду, передусім країн з високим рівнем розвитку, які традиційно дотримуються принципів правової держави, мають ефективні інститути громадянського

суспільства, стабільні правові системи та дієві механізми реалізації правових норм.

Історія, культура та правові традиції держав-членів РЄ відрізняються, що призводить до різних моделей конституційного устрою. Глобалізація та вплив міжнародних організацій вимагають їхньої адаптації. Рішення ЄСПЛ суттєво вплинули на захист прав людини, судову незалежність та конституції окремих держав [52]. Водночас цей вплив іноді спричиняє напруженість між судовою владою та іншими гілками державної влади.

Останні десятиліття в багатьох державах-членах відбулося передання функцій судового адміністрування безпосередньо судовій системі або розширення її повноважень у цій сфері. Водночас моделі управління судами залишаються різноманітними: у деяких країнах цим займається міністерство юстиції, в інших – незалежні інституції, а в третіх – судові ради. З метою врегулювання цих питань КРЄС розробила відповідні рекомендації [262].

У ряді країн виконавча влада, зокрема міністерства юстиції, має суттєвий вплив на функціонування судової системи через керівників судових апаратів та судових інспекторів. У деяких випадках адміністративні органи судів безпосередньо підпорядковуються міністерству юстиції. Для збереження незалежності правосуддя необхідно уникати присутності представників виконавчої влади в органах управління судами та трибуналами, оскільки це може призвести до втручання у здійснення судових функцій та загрожувати незалежності судової системи.

У країнах, де міністр юстиції або інші державні органи з функціями фінансового контролю проводять інспекції судів, можуть виникати певні проблеми у взаємодії між виконавчою та судовою гілками влади. Такі перевірки можуть мати різні цілі: аналіз фінансування судів, оцінку необхідності їхньої реорганізації чи перевірку можливих дисциплінарних порушень серед суддів і співробітників суду. В окремих випадках до складу інспекційних комісій входять чинні або колишні судді, а іноді вони створюються в межах вищих рад юстиції.

Р. Сербин зазначив як висновок власного наукового дослідження, що в більшості держав ЄС, публічне адміністрування діяльності суду здійснюється відповідно до трьох моделей: 1) найпоширеніша, за якої на апарат суду покладено виключні повноваження із організації діяльності суду (Польща, Естонія); 2) менш поширена, проте ефективна покладення окремих обов'язків із відправлення правосуддя на спеціальний штат працівників апарату суду (Німеччина, Австрія); 3) найменш ефективна, за якої працівники апарату суду поєднують функції із відправлення правосуддя та організації діяльності суду (Болгарія) [334, с. 99].

Виходячи з наведеного в таблиці 1.3 як проміжний висновок слід зазначити, що існує значна різноманітність в адміністративній структурі судових систем та способах їх укомплектування. Посади судових адміністраторів включають керівників судів високого рівня, а також заступників секретарів нижчих рівнів, секретарів судових засідань та секретарів. У країнах, де міністерство юстиції відповідає за судове адміністрування, чиновники міністерства виконують багато функцій, включаючи підбір персоналу та управління судовими бюджетами. У країнах з професійними судовими адміністраторами судді можуть не брати участь у їхньому відборі. По всій Латинській Америці та більшій частині Близького Сходу, а також у багатьох інших країнах судді відповідають за судове адміністрування [49].

КРЄС визначає ключові стандарти, принципи та рекомендації щодо організації, функціонування, незалежності й підзвітності судової влади в державах-членах РЄ. КРЄС є дорадчим органом Ради Європи, який об'єднує представників суддівських спільнот 47 держав-членів і покликаний зміцнювати роль суддів, забезпечувати незалежність судової влади, підвищувати якість правосуддя, дотримання принципу верховенства права та захист прав людини. КРЄС розробляє висновки щодо організації судової влади, статусу суддів, їхньої незалежності, умов праці, дисциплінарної відповідальності, добору, призначення, етики та професійного навчання.

Таблиця 1.3

Концептуальні підходи до організації ПУД в ОСВ в зарубіжних країнах

Підхід	Характеристика	Приклад країни
Переважна участь виконавчої влади в процесах судового адміністрування	Основні функції судового адміністрування здійснює міністр виконавчої влади (наприклад, міністр юстиції).	Німеччина: Федеральне міністерство юстиції Німеччини виконує адміністративно-технічний нагляд за діяльністю судів, зокрема вищих федеральних судів, забезпечуючи їхню організаційну підтримку та фінансування. Хоча суди в Німеччині є незалежними у своїй компетенції та прийнятті рішень, міністерство відповідає за забезпечення їхньої матеріально-технічної бази, кадрове забезпечення адміністративного персоналу, а також контроль за дотриманням процедурних питань, що не стосуються безпосереднього судового розгляду. Важливою особливістю є наявність окремого інституту публічного адміністрування діяльності суду, який відокремлений від системи судоустрою. У структурі апарату суду діє підрозділ «Rechtspfleger» – це професійні управлінці, які виконують частину функцій, не пов'язаних із вирішенням спорів (наприклад, підготовка засідань, розгляд нескладних справ, адміністрування процесу). Це дозволяє розвантажити суддів, прискорити розгляд справ і підвищити ефективність судочинства.
Повна інституційна самостійність судів у здійсненні управлінських функцій	Судова система самостійно адмініструє суди, без втручання виконавчої влади.	США: Судове адміністрування США побудоване на принципах незалежності суддів, розподілу функцій між судовою та адміністративною ланками, а також на ефективній організації підтримки судової діяльності як на федеральному, так і на рівні штатів.
Спільне управління, що ґрунтується на співпраці між судовою та виконавчою гілками влади	Адміністрування судів здійснюється спільно виконавчою та судовою владою через незалежну комісію (судову раду).	Франція: Вища рада магістратури Франції є ключовим органом, який гарантує незалежність суддів і прокурорів, здійснює їх призначення, дисциплінарний контроль та адміністративне управління судами, що забезпечує стабільність і ефективність судової системи країни

**Джерело: розроблено авторкою з використанням джерел [334; 356].*

Важливою позицією КРЄС є необхідність забезпечення достатніх повноважень національної судової ради задля ефективного захисту незалежності судової влади та сприяння її ефективності. Така рада має бути інституційно незалежною від інших гілок влади, діяти відкрито та бути підзвітною суспільству. КРЄС рекомендує, щоб судові ради мали вплив на процеси добору, просування та дисциплінарної відповідальності суддів, організацію їх навчання, бюджетні питання та адміністрування судів. Крім того, КРЄС наполягає на обов'язковості консультацій із судовими радами щодо будь-яких законодавчих ініціатив, що можуть впливати на незалежність судової системи або звужувати доступ громадян до правосуддя [157].

Європейська комісія (далі – ЄК) приділяє пріоритетну увагу реформі державного управління (далі – РДУ) на початку процесу розширення, оскільки вона разом із верховенством права та економічним управлінням є ключовою опорою для впровадження стандартів ЄС.

Ефективне РДУ сприяє прозорості, підзвітності, орієнтації на потреби громадян і бізнесу, а також формує спроможність держави до якісного врядування та реалізації реформ. Важливими є професійна державна служба, належне фінансове управління та стратегічне планування.

З огляду на виклики, ЄК посилює підтримку країн-кандидатів через політичний діалог, спеціалізовані групи з питань РДУ та інституційні механізми. «Принципи державного управління», розроблені ЄК і SIGMA, виступають основою для досягнення результатів під час реформування. Вони стосуються принципів надання послуг у сфері публічного управління. Основними із них є таке:

1. В органах публічної влади реалізується політика державного управління, орієнтованого на громадян, що передбачає надання публічних послуг з урахуванням потреб суспільства та закріплена на законодавчому рівні як основа належного врядування.

2. Державне управління здійснюється відповідно до чітко визначених цілей, принципів і стандартів, що забезпечують прозорість, підзвітність та

ефективність у наданні послуг.

3. Упроваджено системи та інструменти для моніторингу, оцінювання й покращення якості публічних послуг, що сприяє постійному удосконаленню управлінської діяльності.

4. Органи влади гарантують рівний і вільний доступ громадян до публічних послуг, незалежно від місця проживання, соціального статусу чи інших факторів [394, с. 24].

Найцінніше надбання ЄС у контексті нашого дослідження – це затвердження стандартів управлінської діяльності й організації правосуддя.

У грудні 2021 року відбулося 37-ме пленарне засідання Європейської комісії з питань ефективності правосуддя Ради Європи (далі – ЄКЕП), під час якого було продемонстровано спільне бачення необхідності подальшого розвитку цифрових інструментів у сфері правосуддя. За результатами засідання було ухвалено План дій ЄКЕП на 2022–2025 роки під назвою «Цифровізація для кращого правосуддя», який спрямований на забезпечення ефективного впровадження цифрових технологій із дотриманням основоположних прав людини. Документ акцентує на пріоритетності користувача у процесі надання судових послуг навіть у цифровому форматі, з метою забезпечення їх доступності, ефективності та якості. Основними напрямками діяльності ЄКЕП на зазначений період визначено збереження прозорості, гуманності, інклюзивності та людиноцентричності правосуддя в умовах активного впровадження інновацій. Також було схвалено четверту редакцію Керівних принципів SATURN з питань управління судовим часом, яка містить доповнення, що стосуються судового персоналу, адвокатів, експертів і виконавців. Окрім цього, учасники затвердили Програму діяльності ЄКЕП на 2022–2023 роки [409].

Європейська система захисту прав людини, в основі якої лежить Європейська конвенція, є не лише найстарішою, але й найбільш ефективною серед існуючих регіональних систем захисту прав людини. Європейський суд з прав людини (далі – ЄСПЛ) функціонує на постійній основі. Деякі рішення

ЄСПЛ встановлюють особливості забезпечення права на справедливий суд, які стосуються безпосередньо ПУД в ОСВ.

У грудні 2016 р. Європейська комісія з питань ефективності правосуддя ухвалила Керівні принципи кіберправосуддя, які окреслюють основні підходи до використання ІКТ у судових системах. Документ підкреслює, що цифровізація правосуддя повинна починатися з чітко визначених цілей, а технології мають бути інструментом, а не метою реформ. Упровадження ІТ-рішень має ґрунтуватися на судових цінностях – неупередженості, незалежності, доступності – і не порушувати права учасників процесу [428]. А в 2019 р. було представлено Інструментарій для реалізації принципів кіберправосуддя, що пропонує практичні рекомендації судам і міністерствам юстиції для ефективної цифрової трансформації. Документ включає інструменти оцінки ІТ-проектів, методики впровадження систем електронного правосуддя та управління цифровими змінами.

Важливим нормативним актом у цій сфері стала Європейська хартія з етики щодо використання штучного інтелекту в судочинстві (2018 р.). У ній закріплено п'ять базових принципів: 1) дотримання прав людини; 2) недискримінація; 3) якість і безпека технологій; 4) прозорість і справедливість; 5) контроль користувача [429]. Ця хартія є першим міжнародним документом, що системно регулює етичне використання штучного інтелекту в системі правосуддя на рівні РЄ, відображаючи глобальні зміни в напрямку цифровізації суспільства [236, с. 101].

Реалізація євроінтеграційних прагнень України можлива шляхом наближення та гармонізації вітчизняного законодавства до законодавства ЄС, особливо – шляхом гарантування прав людини. Загальновизнано, що під впливом інтеграції відбувається зближення національних правових систем та їх інститутів. Основним підґрунтям такого процесу виступають загальнолюдські правові цінності – ідеї прав людини, верховенства права, демократії та інші, що набувають більшого визнання у світі [394].

О. Р. Радишевською зазначено, що на трансформацію управління в

держав-членах РЄ вплинули такі фактори: дуалістичний характер публічної адміністрації (поєднання управлінської діяльності із сервісною); гуманізація права (визначення примату прав людини); підвищена увага до механізмів захисту прав людини (запровадження адміністративних судів); європеїзація правової науки тощо [306, с. 22].

Є. Зозуля дійшов висновку, що одним із головних завдань реформування судової системи в Україні є її адаптація до міжнародних і європейських стандартів [122, с. 27]. А. С. Белова вважає, що Україна формує власну, унікальну траєкторію інтеграції до європейського простору. У межах реалізації Угоди про асоціацію з Європейським Союзом перед державою постає актуальне завдання – активізувати законотворчу діяльність і спрямувати зусилля на гармонізацію національного законодавства із правовими нормами ЄС. Зокрема, це передбачає необхідність проведення ґрунтовної систематизації чинної нормативно-правової бази задля її уніфікації, забезпечення прозорості, логічної структури, передбачуваності та стабільності. Такий підхід сприятиме ефективному усуненню існуючих правових колізій, дублювань і суперечностей [16, с. 166-167].

Отже, позиції зазначених та інших дослідників яскраво свідчать про те, що вивчення досвіду зарубіжних держав щодо забезпечення правосуддя є цілком виправданим і необхідним кроком для вдосконалення ПУД в ОСВ України. З огляду на наявні проблеми як в організації ПУД в ОСВ у цілому, так і в порядку ухвалення і реалізації актів публічного адміністрування, зокрема, доцільним є детальне вивчення практик забезпечення систем правосуддя, передусім європейських країн. Це дозволить: по-перше, виокремити корисні для України аспекти ПУД в ОСВ; по-друге, виявити потенційні труднощі, що можуть виникнути в процесі впровадження іноземного досвіду, і своєчасно уникнути їх; по-третє, ефективніше та якісніше підходити до процесу впровадження міжнародних стандартів у діяльність органів судової влади України.

Висновки до першого розділу

1. Аналіз наукових джерел засвідчив відсутність єдності в термінології щодо управління в системі правосуддя: використовуються різні поняття – від «судового управління» до «публічного судового адміністрування». Найбільші суперечки виникають у співвідношенні понять «управління» та «адміністрування», що є частиною ширшої дискусії щодо «публічного управління» та «публічного адміністрування». На основі теоретичного аналізу доцільним є вживання терміна «публічне адміністрування» щодо судової системи.

2. ПУД в ОСВ є складником системи публічного адміністрування, з одного боку, та забезпечувальною функцією правосуддя, – з іншого.

3. Принципова різниця між ПУД в ОСВ і самим правосуддям полягає в тому, що призначення першої обумовлюється сукупністю адміністративних процедур, інформаційно-технічних норм, організаційних заходів, необхідних для якісного функціонування суду, натомість основним завданням правосуддя є забезпечення дотримання режиму законності та верховенства права в суспільстві.

4. У характеристиці ПУД в ОСВ важливу роль відіграє система принципів, яка охоплює як загальні, так і спеціальні засади. Загальні принципи забезпечують фундаментальні умови для функціонування ПУД в ОСВ: верховенство права, законність, публічність, підзвітність, демократизм, об'єктивність і ефективність формують нормативно-ціннісну основу судового управління. Водночас спеціальні принципи деталізують специфіку управління в судовій системі: функціональна автономність гарантує незалежність судової влади, організаційна впорядкованість і справедливність у розподілі повноважень забезпечують її системність, а такі принципи, як доступність правосуддя, безперервність діяльності, адміністративна спроможність та гнучке реагування на виклики гарантують стійкість, адаптивність та ефективність ПУД в ОСВ в умовах змін. Застосування принципів ПУД в ОСВ

створює основу для зміцнення правопорядку в судах, посилення довіри до органів судової влади, а також належного забезпечення правосуддя.

5. Органи судової влади – це суб'єкти, які здійснюють публічно-управлінську діяльність, спрямовану на організаційне, нормативне, інформаційне, кадрове, матеріально-технічне та інше забезпечення реалізації правосуддя, гарантування безпеки в судах, а також на взаємодію з іншими гілками влади, громадянським суспільством і міжнародними структурами в межах законодавчо визначених повноважень. Залежно від наявності управлінських компетенцій ці органи доцільно поділяти на дві групи: 1) ті, що мають власні управлінські повноваження; 2) ті, що не мають таких повноважень, але беруть участь у публічно-управлінській діяльності.

6. Функції ПУД в ОСВ охоплюють ключові аспекти управління в умовах динамічних суспільно-політичних змін. До основних функцій належать: стратегічне планування, яке формує довгострокові пріоритети розвитку судової системи; правотворча та правозастосовча діяльність, що забезпечують правову регламентацію управлінських рішень; організаційне та матеріально-технічне забезпечення, яке створює умови для безперебійного функціонування судів; публічно-сервісна діяльність, зорієнтована на надання якісних послуг; контрольна функція, що гарантує дотримання законності в управлінських процесах; управління людськими ресурсами, яке включає добір, навчання та мотивацію персоналу; інформаційно-технічне забезпечення, спрямоване на цифровізацію судової адміністрації; комунікативна діяльність для ефективної взаємодії з громадськістю та міжнародними партнерами; і, нарешті, забезпечення безпеки в судах як складова стабільної роботи системи правосуддя. Сукупність цих функцій забезпечує реалізацію основних завдань ПУД в ОСВ з урахуванням сучасних викликів і потреб суспільства.

7. У результаті дослідження зарубіжного досвіду було визначено три основні підходи до організації ПУД в ОСВ зарубіжних країн: 1) переважна участь виконавчої влади в процесах судового адміністрування; 2) повна інституційна самостійність судів у здійсненні управлінських функцій;

3) спільне управління, що ґрунтується на співпраці між судовою та виконавчою гілками влади. Установлено, що організація ПУД в ОСВ України тяжіє до третього підходу. Повноваження щодо публічно-управлінської діяльності поділяються між виконавчою та судовою владою.

8. Як авторський доробок цього розділу дослідження подаються визначення категорії «акт публічного адміністрування органів судової влади». З'ясовано, що це – узагальнене поняття, яке охоплює всі форми волевиявлення уповноважених суб'єктів, котрі виконують публічно-управлінські функції у системі органів судової влади.

9. Науково-теоретична, нормативно-правова, організаційно-управлінська, кадрова, методична, фінансово-матеріальна та інформаційно-комунікативна складові формують комплексний механізм реалізації ПУД в ОСВ. Через цей механізм органи судової влади здійснюють цілеспрямований вплив на об'єкти управління шляхом стратегічного планування, правотворчої та правозастосовчої діяльності, організаційного та матеріально-технічного забезпечення судів, надання публічних послуг, контролю, управління людськими ресурсами, інформаційно-технічного супроводу, комунікації з громадськістю та забезпечення безпеки, що спрямовано на реалізацію публічного інтересу і дотримання прав людини.

10. Міжнародне співробітництво має вирішальне значення для ефективності ПУД в ОСВ України. Воно забезпечує орієнтацію на європейські стандарти, включаючи незалежність суддів, ефективне управління та цифровізацію процесів правосуддя. Стандарти, розроблені КРЕС, ЄКЕП, ЄСПЛ, сприяють формуванню стійкої інституційної основи для реалізації публічних функцій, що відповідають вимогам правової держави. Україна має інституційний потенціал для запровадження цих моделей за умови політичної волі, законодавчої гармонізації та активного діалогу з міжнародними партнерами.

11. Основні положення першого розділу роботи висвітлено у попередніх публікаціях авторки [160; 162].

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ СУДОВОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

2.1. Організаційні проблеми реалізації публічно-управлінської діяльності в органах судової влади

Судова система сучасної України наразі далека від тієї, що мала б функціонувати в демократичній, соціально-правовій державі, вона характеризується численними проблемами. Останнім часом увагу науковців привертає принцип незалежності цієї системи, який до цього було проаналізовано американськими вченими. Ними було сформовано підхід щодо вирішення унікальних проблем: часова залежність, концептуальна обмеженість. Авторська модель Дрю А. Лінцера і Джеффри К. Стейтона поширюється на різні концепції порівняльної політики та міжнародних відносин [443]. У цілому, підтримуючи тезу про розробку інструментів гарантування незалежності судів, наголосимо, що ця проблема в нашій державі за умов воєнного стану стала ще важливішою, ніж це було до повномасштабного вторгнення. Тому названа проблема потребує наукового супроводу.

З огляду на обмежений обсяг наукової роботи повне охоплення усіх аспектів заявленої проблематики є неможливим, тому в межах цього дослідження акцент буде зроблено на тих питаннях, які, на нашу думку, мають найбільшу наукову та практичну значущість. У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема пов'язаності ПУД в ОСВ з цілісністю системи судоустрою. Факторами цілісності системи судоустрою є єдність цілей, функцій і завдань органів судової влади, принципів їх організації та діяльності [73, с. 31]. Для аналізу цієї проблеми дослідимо правовий статус і результати

діяльності органів судової влади в нашій державі.

Вища рада правосуддя (далі – ВРП), що замінила Вищу раду юстиції, є основним органом у формуванні незалежного та професійного суддівського корпусу, у здійсненні призначення, звільнення суддів та контролі за їхнього дисциплінарною відповідальністю. Її ефективне функціонування пов’язане із забезпеченням незалежності судової влади та доступності справедливого правосуддя.

Історія започаткування органу бере початок у 1998 році з утворення Вищої ради юстиції, яка стала основою для реформування судової системи. Однак наявні недоліки спричинили необхідність змін, що почалися у 2015 році в рамках судової реформи, спрямованої на приведення правосуддя до європейських стандартів. Конституційні зміни того ж року дали підстави для створення ВРП, яка посилила вимоги до суддів і оптимізувала судоустрій.

Сьогодні ВРП зміцнює незалежність судової гілки влади, підвищує прозорість і довіру громадян, а також відіграє провідну роль у подальшій реформі судової системи, розвитку євроінтеграції та міжнародної співпраці [106, с. 164].

ВРП як конституційний, незалежний орган наділено своїм особливим спектром повноважень та функцій, спрямований на контроль за дотриманням Конституції України, законів України та забезпечення незалежного судівництва. Передбачає запобігання зовнішньому втручання у здійснення правосуддя та запобігання корупційним складовим при формуванні суддівського корпусу, щоб зробити судову владу ефективною та професійною. Фактичною метою створення таких органів, як ВРП, є захист судових органів і суддів від зовнішнього політичного впливу під час здійснення ними судівництва. Крім гарантування незалежності суддів, ці органи отримують усе більше повноважень щодо покращення ефективності та якості правосуддя, оптимізації управління судовою системою і вирішення фінансових питань. ВРП не є винятком, і її конституційно-правовий статус продовжує вдосконалюватися та реформуватися. Реалізуючи свої повноваження у

встановлених Конституцією України межах і відповідно до законів України ВРП, реалізовує свої функції, які можливо систематизувати у відношенні обсягу та змісту реалізації повноважень: 1) власні; 2) контрольно-наглядові; 3) управлінські; 4) врядування, здійснюючи їх через консультативні висновки щодо законопроектів з питань утворення, реорганізації чи ліквідації судів, судоустрою і статусу суддів, узагальнює пропозиції судів, органів та установ системи правосуддя, здійснення державними органами щодо підпорядкованих суб'єктів, хоч існують приклади, коли контроль охоплює діяльність не підпорядкованих суб'єктів, результатами такого контролю виступають дисциплінарні заходи [18, с. 436].

ВРП є колегіальним, незалежним конституційним органом державної влади та суддівського врядування, який діє в Україні на постійній основі для забезпечення незалежності судової влади, її функціонування на засадах відповідальності, підзвітності перед суспільством, формування доброчесного та високопрофесійного корпусу суддів, додержання норм Конституції і законів України, а також професійної етики в діяльності суддів [273].



Рис. 2.1. Кількість членів ВРП

**Джерело: розроблено авторкою на основі положень Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [296]*

Характеризуючи склад ВРП і порядок призначення членів ВРП (зображено на рис. 2.1), підкреслюємо недосконалість порядку обрання двох членів ВРП з'їздом адвокатів України. Дослідимо правовий статус адвокатів і наведемо приклади позитивного зарубіжного досвіду в організації адвокатів у спілки та об'єднання.

Рахункова палата у своєму звіті наголошує на тому, що законодавча база щодо статусу ВРП та її повноважень потребує доопрацювання – відсутні чіткі алгоритми дій, поняття доброчесності не унормоване, а реалізація Стратегії розвитку правосуддя 2021–2023 років залишилася частково невиконаною [119].

Адвокатура відіграє ключову роль у забезпеченні права громадян на правову допомогу та в зміцненні правових засад держави. Адвокатура, ураховуючи її важливу роль у суспільстві, повинна бути незалежною, самоврядною, професійною та здатною ефективно виконувати покладені на неї функції. Держава у свою чергу має забезпечити належні умови для її діяльності, включаючи надання якісної правової допомоги, зокрема безоплатної у передбачених законом випадках. Як зазначає А.М. Бірюкова, адвокатура поєднує в собі як публічно-правові, так і приватно-правові елементи, тому її організаційна структура та контроль повинні мати чітке законодавче закріплення [20, с. 15]. На думку В.О. Попелюшка, сам факт існування адвокатури є гарантією реалізації права на захист і виступає його організаційною та функціональною умовою [256, с. 7]. Належне організаційне забезпечення адвокатури є важливою умовою реалізації принципу права на захист у кримінальному процесі [10, с. 112] і умовою належного адміністрування в органах судової влади взагалі.

Адвокатура відіграє ключову роль у забезпеченні доброчесного врядування в судах, відстоюючи незалежність суддів, підзвітність та довіру громадськості. Її вплив реалізується через різні механізми, уключаючи відбір суддів, дотримання етичних норм, правову освіту населення та лобіювання законів. Деякі науковці розглядають адвокатуру як частину судової системи,

яка входить до сфери публічного права, зокрема судового або процесуального [180]. Адвокатура не належить до жодної гілки влади, але є самостійним інститутом громадянського суспільства, який забезпечує баланс між інтересами держави та громадян. Вона виступає як “буфер”, що зміцнює законність і захищає права осіб у судових процесах [27; 225].

У судовій системі адвокатура виконує низку ключових функцій, серед яких особливе місце посідає представництво інтересів: адвокати є єдиними законними представниками в кримінальних справах, захищаючи права клієнтів шляхом збору доказів, допиту свідків і обґрунтованої аргументації. Водночас важливою є функція надання правової допомоги, що включає консультації, тлумачення правових норм та розробку стратегій захисту, сприяючи об’єктивному розгляду справ. Крім того, адвокатура виконує роль соціального контролю, здійснюючи суспільний нагляд за дотриманням законності в діяльності судів.

Сутність адвокатури полягає в тому, що вона є складовою частиною судової системи та державного механізму. Побудова правової держави неможлива без незалежної та професійної адвокатури, так само, як і реалізація правосуддя без гарантії права особи на вільний вибір захисника. У цьому контексті адвокат не лише представляє приватні інтереси клієнта, а й сприяє підвищенню якості правосуддя. Як слушно підкреслюється в Методичних рекомендаціях щодо оцінювання якості роботи суддів, верховенство права не може існувати без незалежної і професійної судової системи, а остання не може функціонувати належним чином без добре організованої та незалежної адвокатури, заснованої на сумлінному та професійному ставленні до справи [181]. Узаємодіючи з судовою владою, адвокатура, з одного боку, сприяє справедливому правосуддю шляхом забезпечення всебічного розгляду справ і захисту інтересів клієнтів, що підвищує законність судових рішень, а з іншого – через критичний аналіз судової практики впливає на вдосконалення правозастосування, розвиток законодавства та функціонування судової системи.

Держава закріплює монополію адвокатів на представництво в судах, що підкреслює їхню роль як професійних учасників правосуддя. Крім того, адвокатура бере участь у формуванні правової держави, забезпечуючи доступ до кваліфікованої юридичної допомоги [225].

Т. В. Положенцева вважає, що доцільним є створення системи державних організаційно-правових і фінансових гарантій для адвокатів, подібної до моделі Служби судової охорони. Для ефективної реалізації таких гарантій необхідно передбачити державне фінансування та створити спеціальний орган або структурний підрозділ у межах Служби судової охорони, що забезпечуватиме захист життя, здоров'я, честі, гідності адвоката, його сім'ї та майна. Така структура за відповідними заявами має вживати заходів щодо забезпечення особистої безпеки в разі реальних загроз чи ризиків, пов'язаних зі здійсненням правничої допомоги в окремих категоріях справ [252, с. 248].

У контексті організації підвищення кваліфікації адвокатів важливим є вивчення питань організації саморегулювальних професій. Одним із основних документів, що закріпив визначення саморегулювання і співрегулювання, а також установив принципи делегування повноважень, є Міжінституційна угода про кращу нормотворчу діяльність ЄС [186]. Після економічної кризи 1974–1975 років у низці країн ЄС було нормативно закріплено статус організацій саморегулювальних професій. Показовим прикладом є Велика Британія, де в 1986 році було ухвалено закон про фінансові послуги, який уперше на законодавчому рівні визначив поняття саморегулювальної організації як суб'єкта, що видає обов'язкові правила для учасників ринку фінансових послуг. Це поклало початок формуванню нових стандартів регулювання професійної діяльності поза межами прямого державного управління, але з високим рівнем підзвітності [433].

У Фінляндії та інших скандинавських країнах діє ефективна модель професійного саморегулювання адвокатури, що поєднує елементи публічного адміністрування, контроль етичних стандартів і взаємодію з державними

інститутами. Децентралізація та можливість участі в кількох професійних об'єднаннях забезпечують конкуренцію й підвищують якість адвокатської діяльності. Подібна практика існує також у Норвегії, Швеції та Мексиці. В Україні навпаки адвокатура має монополізовану модель саморегулювання: кожен адвокат зобов'язаний бути членом Національної асоціації адвокатів України (далі – НААУ), альтернативні варіанти професійної належності не передбачено. Хоч адвокати можуть вступати до інших громадських об'єднань, ці організації не мають ознак саморегулювних професійних структур і не наділені публічно-управлінськими повноваженнями у сфері адвокатської діяльності.

Поширеною практикою є розмежування добровільного та обов'язкового членства у професійних об'єднаннях. У випадку добровільного членства – особа самостійно обирає вступ до організації та набуває відповідних прав і обов'язків. При обов'язковому членстві – вступ є примусовим або автоматичним. До професій, для яких таке членство є обов'язковим, належать адвокати, аудитори, приватні виконавці. Водночас арбітражні керуючі, оцінювачі, архітектори, землевпорядники мають можливість добровільного вступу, що забезпечує гнучкіший підхід до професійного саморегулювання.

Усе це свідчить про те, що моделі організації професійної саморегуляції можуть істотно впливати на якість управління в судовій системі, прозорість її діяльності та рівень довіри до органів судової влади. Тому врахування таких європейських практик може бути корисним для формування ефективного механізму оцінювання та регулювання діяльності органів судової влади в Україні, зокрема у частині професійної етики, внутрішнього контролю й публічної підзвітності [184, с. 144].

Адвокатура як правозахисна організація здійснює вплив на вдосконалення ПУД в ОСВ через підтримку нею незалежності судової влади, забезпечення підзвітності цієї гілки влади громадянському суспільству у визначених законом формах. Адвокатура історично відстоює незалежність суддів як основу демократії, забезпечуючи можливість ухвалювати

безсторонні рішення без тиску. Наприклад, Адвокатська палата Флориди захищала незалежність суддів під час резонансних справ, таких, як справа Террі Шаво [182]. Адвокатура також сприяє ефективній оцінці судів і органів судової влади. Програми оцінки роботи суддів та опитування серед адвокатів допомагають контролювати ефективність судової системи [183]. І в результатів такої діяльності адвокатура забезпечує доступ до системи правосуддя та представляє адвокатуру у ВРП.

Отже, функціями ВРП фактично є адміністративно-управлінські, особливо важливо забезпечити присутність у цьому органі, який має управлінську спрямованість, представників органів саме виконавчої влади, які мають призначатися КМУ, проте зараз подібні представники майже або повністю відсутні у складі Вищої ради юстиції, а уряд, у свою чергу, не бере участі у її формуванні [106, с. 167]. Функції ВРП спрямовано на зміцнення демократії, гарантування прав і свобод громадян, а також ефективне функціонування судової системи в інтересах усього суспільства, а не лише правлячої гілки [107, с.156].

ВРП відіграє ключову роль у системі державної влади, забезпечуючи незалежність судової системи, верховенство права та справедливість у суспільстві. Її повноваження охоплюють нагляд за діяльністю суддів і застосування дисциплінарних заходів, що сприяє підзвітності та боротьбі з корупцією. ВРП бере участь у реформуванні судової системи, покращуючи інфраструктуру, процедури та законодавство. Вона також відповідає за добір і призначення суддів, гарантує їхню незалежність від інших гілок влади, сприяє міжнародній співпраці та захищає права й свободи громадян незалежно від їхнього статусу [48].

Щодо управлінських повноважень ВРП, то, виходячи зі змісту Конституції України, такі повноваження спрямовано на забезпечення незалежності суддів за наявності гарантій їхнього правового статусу, створення установ для забезпечення добору суддів, прокурорів, їхньої професійної підготовки, оцінювання, розгляду справ щодо їхньої

дисциплінарної відповідальності, фінансового та організаційного забезпечення судів [18, с. 436].

Таблиця 2.1

Діяльність секретаріату ВРП у цифрах у I кварталі 2025 року

№	Вид діяльності	Показники діяльності
1	Опрацювання звернень та запитів	За січень–березень 2025 року секретаріат ВРП опрацював 1500 громадянських звернень та 208 запитів на інформацію.
		Через телефонну «гарячу лінію» (044 481-06-26) отримано 593 звернення, під час яких надано консультації та довідкову інформацію в межах повноважень ВРП.
2	Документальний супровід	Підготовлено 2429 супровідних листів для надсилання копій актів ВРП.
		Видано 3277 копій офіційних документів ВРП, її органів та членів.
		Відредаговано 6307 аркушів проєктів документів ВРП.
3	Інформаційна діяльність	На сайті ВРП за три місяці розміщено: – 2121 акт ВРП; – 649 інших документів; – 172 новини.
		У соцмережах ВРП опубліковано 373 інформаційні матеріали
4	Публікації в медіа	У розділі «Прес-центр» на порталі «Судова влада України» розміщено майже 700 інформаційних матеріалів.

**Джерело: розроблено авторкою на основі відкритих даних [23]*

Результати роботи ВРП за перший квартал 2025 року подано в таблиці 2.1, аналіз якої свідчить, що чинне законодавство не гарантує інституційну безперервність діяльності ВРП. Попри часткові законодавчі зміни у 2022–2023 роках, проблема її неповноважності залишалась актуальною, що унеможливлювало реалізацію ключових функцій, зокрема дисциплінарних проваджень. Повноважність ВРП було відновлено у січні 2023 року, проте низка організаційних, кадрових та фінансових питань залишається невирішеною, як і відсутність внутрішніх регламентів її роботи [121]. Проблемною залишається і відсутність законодавчо визначених критеріїв доброчесності суддів, що ускладнює об'єктивну оцінку кандидатів на посади суддів. У сфері фінансування судової влади ВРП діяла з порушенням строків подання пропозицій, а уряд не забезпечив належного ресурсного забезпечення системи правосуддя [135].

Державна судова адміністрація України (далі – ДСА) є державним органом у системі правосуддя, який здійснює організаційне та фінансове забезпечення діяльності органів судової влади в межах повноважень, установлених законом. ДСА підзвітна ВРП у межах, визначених законодавчо. ДСА здійснює організаційне та фінансове забезпечення діяльності органів судової влади з метою створення належних умов функціонування судів і діяльності суддів [279].

ДСА є важливим органом у системі правосуддя, що забезпечує організаційне та фінансове функціонування судової влади згідно з Конституцією України та законами. Створена у 2002 році, ДСА пройшла трансформацію, ставши незалежною юридичною особою в системі судової влади. Під час воєнного стану її роль значно зросла, особливо в умовах, коли ВРП була неповноважною. На ДСА тимчасово поклали додаткові функції, зокрема визначення кількості суддів і створення територіальних управлінь [354, с. 32].

Діяльність ДСА реалізується у різних формах, зокрема: у правовій формі, що включає прийняття нормативно-правових актів, здійснення інших

юридично значущих дій та укладення адміністративних угод; а також в організаційній формі, яка охоплює заходи, спрямовані на вдосконалення інформаційного, кадрового та матеріально-технічного забезпечення взаємодії в межах судової системи. Важливе значення мають ці функції ДСА, що забезпечують функціонування АСДС шляхом: розробки спеціалізованих комп'ютерних програм документообігу; підготовки нормативних документів щодо її використання; формування вимог до захисту системи та інформації в ній; забезпечення судів технічними, фінансовими й організаційними ресурсами; навчання користувачів; моніторингу технічного стану й безпеки даних; надання технічної підтримки через вебресурси та інформаційні центри; оперативного реагування на технічні проблеми, про які повідомляють суди.

Російська агресія проти України зумовила особливості у роботі ДСА під час воєнного стану. Через втрату повноважності ВРП з 22 лютого 2022 року було заблоковано перерозподіл коштів між судами, відрядження суддів і реагування на втручання в суддівську діяльність. Для стабілізації ситуації Верховна Рада ухвалила зміни до Закону України «Про судоустрій і статус суддів», надавши ДСА тимчасові повноваження щодо визначення кількості суддів (окрім Верховного Суду) та створення територіальних управлінь без погодження з ВРП. Також під її контроль перейшла ССО. Завдяки цим заходам судова система продовжила роботу навіть під час війни, що сприяло збереженню доступу громадян до правосуддя [354, с. 33].

У звіті НАЗК за перше півріччя 2024 року згадується ДСА, яка відповідає за організаційне забезпечення судів [65]. У ньому висвітлено результати виконання заходів антикорупційної політики ДСА. Показово, що із 46 запланованих заходів більшість виконано вчасно, зокрема – оновлено інформацію про відповідальних осіб, проведено інструктажі, наради, перевірки декларацій і тендерних процедур, забезпечено функціонування електронних каналів повідомлення про корупцію. Розпочато реалізацію ключових ІТ-проектів, зокрема ведення суддівського дос'є, оновлення ЄСІТС та створення Єдиного реєстру виконавчих документів. Деякі пункти виконані

частково або відтерміновано через воєнний стан чи очікування технічного аудиту. Також відзначено зусилля щодо підтримки доброчесності працівників і підвищення прозорості бюджетного процесу. Загалом звіт демонструє системну роботу ДСА у сфері запобігання та протидії корупції.

Проблемами функціонування ДСА є:

1. Недофінансування судової системи:

– бюджет на 2025 рік передбачає зменшення фінансування на 519 млн грн порівняно з 2024 роком, що забезпечить лише 55,3% реальних потреб судової влади [51];

– спеціальний фонд залишається на рівні 2024 року (3,2 млрд грн), що не покриває навіть базові витрати;

– суддівська винагорода для новопризначених суддів (зокрема після конкурсу на 550 вакансій) не передбачена бюджетом, що загрожує кадровій стабільності.

2. Необхідність визначення альтернативних джерел фінансування. ДСА працює над пошуком додаткових ресурсів для модернізації ЄСІТС після призупинення підтримки USAID [139].

3. Кадровий дефіцит:

– заробітні плати помічників суддів залишаються низькими, що ускладнює залучення кваліфікованих фахівців;

– 373 судді планують піти у відставку у 2025 році, що поглиблює кризу через невдоволеність умовами праці.

4. Інфраструктурні виклики:

– електронне судочинство потребує прискорення;

– пошкодження судових приміщень через війну та брак коштів на відновлення.

Враховуючи те, що ДСА не віднесена прямо до судової гілки влади і має тісні зв'язки з органами виконавчої влади, то доцільно під час реалізації взаємодії між органами обирати такі способи взаємодії, щоб не поставити під загрозу суддівську незалежність. На зазначені опасіння звернуто увагу у

Висновку № 18 КРЕС (2015 р.), де підкреслено, що присутність представників виконавчої гілки влади в судовому управлінні може становити загрозу незалежності судової влади через можливе втручання в її функції (пункти 48–49) [48].

До наведених проблем слід додати проблеми взаємодії ДСА з іншими судовими установами. Так, О. Овчаренко вказує на проблеми організаційного характеру. За її словами, множинне підпорядкування сприяє забезпеченню належної підзвітності ДСА, водночас ускладнюючи та затягуючи процес ухвалення рішень. Зокрема, взаємодія між ДСА та ВРП має численні особливості, які не завжди сприяють ефективності. Це проявляється у затяжному погодженні важливих питань, що перебувають у сфері спільної компетенції обох органів, а також у відсутності чітко встановленого нормативного механізму їх співпраці. Такі обставини, безумовно, знижують ефективність організаційного забезпечення судів і негативно позначаються на рівні довіри суспільства до судової влади [63]. Її точку зору підтверджують публікації у ЗМІ, в яких описано публічні скандали ДСА. Так, у 2023–2024 роках ВРП не змогла завершити відкритий конкурс на посаду Голови ДСА, а щодо деяких попередніх керівників цього органу тривають кримінальні провадження [211].

Проблема подолання корупційних ризиків у системі ДСА, з точки зору В. П. Бойка, полягає не стільки у внутрішньому вдосконаленні її структури, скільки в забезпеченні дієвого публічного контролю з боку громадянського суспільства. Особливої уваги потребують державні закупівлі, що здійснюються ДСА, а також моніторинг декларацій посадових осіб цієї служби з боку антикорупційних органів [22, с. 267].

Безпека та охорона судів в Україні забезпечується через діяльність *Служби судової охорони* (далі – ССО), яка виконує функції підтримання громадського порядку, охорони приміщень судів, захисту суддів і учасників процесу. Законодавство передбачає комплекс заходів, спрямованих на посилення захисту судової влади, включно з технічним оснащенням судів і

житла суддів, а також удосконаленням правового регулювання цієї сфери.

Відповідно до положень Закону України “Про судоустрій і статус суддів” (статті 160, 163, 165) ССО є державним правоохоронним органом, на який покладається охорона суддів, працівників суду, учасників судових процесів, а також забезпечення громадського порядку в судах [296].

ССО є державним органом у системі правосуддя для забезпечення охорони та підтримання громадського порядку в судах. ССО підзвітна Вищій раді правосуддя та підконтрольна ДСА. Основними завданнями ССО є підтримання порядку та безпеки в суді, охорона приміщень і осіб, а також припинення проявів неповаги до правосуддя [281].

ССО у 2024 році оприлюднила нову трирічну стратегію, яка охоплює ключові напрями розвитку системи безпеки правосуддя. Документ затверджено наказом керівництва ССО та опубліковано на офіційному вебсайті [54]. За цією стратегією основні цілі розвитку охоронної діяльності в системі правосуддя спрямовано на підвищення її ефективності, модернізацію ресурсного забезпечення та кадрове зміцнення ССО. Першочерговою метою є підвищення ефективності охоронної діяльності шляхом розширення охоплення об’єктів судової системи. Для цього планується активне впровадження технічних засобів моніторингу, створення груп швидкого реагування, а також вдосконалення механізмів особистої безпеки суддів, членів їхніх родин і працівників судів, зокрема шляхом встановлення тривожних кнопок та сигналізаційних систем. У сфері матеріально-технічного забезпечення передбачено модернізацію озброєння, забезпечення співробітників сучасними засобами зв’язку, спеціальним спорядженням, а також впровадження єдиних стандартів охорони для всіх об’єктів судової системи. Крім того, одним із пріоритетів є доукомплектування оперативно-раптових підрозділів і груп особистої безпеки, що сприятиме підвищенню рівня готовності та оперативності дій у надзвичайних ситуаціях [54]. Зазначена вище стратегія використовується органами судової влади для підготовки нормативно-правових актів з питань проходження служби в ССО.

ССО було створено у квітні 2019 року відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» як державний орган у системі правосуддя, головним завданням якого є охорона судів, підтримання громадського порядку в них, а також забезпечення державного захисту суддів, членів їхніх сімей, працівників суду та учасників судового процесу. У складі Служби функціонує центральний орган управління та 24 територіальні управління. Станом на 1 січня 2022 року штатна чисельність Служби становила 9 744 особи, фактично – 4 955, а станом на 1 січня 2023 року – відповідно 9 606 та 4 446 осіб. У навчальному центрі Служби у Вінницькій області за професією «Охоронник» 3 розряду пройшли підготовку 92 співробітники, а за 4 розрядом – 52. Крім того, 4 145 працівників взяли участь у 35 навчальних заходах, організованих Національною школою суддів України. У правовому режимі воєнного стану 13 співробітників Рівненського територіального управління пройшли курс «Урядова охорона DPP 101», за результатами якого отримали міжнародні сертифікати, що дозволяють здійснювати охоронну діяльність у США та низці європейських країн. Також, у межах проєкту «Розбудова спроможності та розвиток Взводу охорони (ВАКС) Служби судової охорони», який реалізується Офісом з правоохоронних питань Посольства США в Україні, 14 співробітників пройшли підготовку в Спеціалізованому навчальному центрі «АртанЦентр» [58].

ССО є невід’ємною частиною системи управління справами у сфері судової влади, яка забезпечує незалежність судової гілки влади, безпеку усіх учасників судового процесу, взаємодіє з представниками різних гілок влади, громадськістю та іншими особами на основі принципу верховенства закону та демократичних принципів, керуючись міжнародним та національним законодавством, яке прямо або опосередковано регламентує організацію та діяльність указанного органу [344, с. 229; 422].

На співробітників ССО поширюються обмеження та вимоги, встановлені Законом України “Про запобігання корупції”, а також передбачені для поліцейських Законом України “Про Національну поліцію” обмеження,

пов'язані зі службою в поліції. З огляду на це, ССО є правоохоронним органом, прирівняним до Національної поліції.

Служба судових розпорядників (далі – ССР) – це спеціалізований підрозділ, що створюється в кожному суді для забезпечення додержання особами встановлених правил поведінки, виконання розпоряджень головуєчого в судовому засіданні, а також підтримання порядку й безпеки у приміщеннях суду. Її діяльність організовують ДСА та її територіальні управління. Основними завданнями ССР є забезпечення дотримання встановлених правил у суді, виконання розпоряджень головуєчого учасниками процесу та іншими особами, а також взаємодія з правоохоронними органами для підтримання громадського порядку в залі судового засідання і в приміщенні суду [280].

Діяльність ССР регламентується Положенням про службу судових розпорядників, затвердженим наказом ДСА від 20.07.2017 № 815 [344]. Відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів», у кожному суді діє служба судових розпорядників, а старший судовий розпорядник очолює службу і підпорядковується керівнику апарату суду [296].

ДСА з метою належної організації роботи ССР надає практичну та методичну допомогу щодо застосування нормативно-правових актів, контролює дотримання законодавства, аналізує практику його застосування та розробляє пропозиції з удосконалення відповідних норм. Вона також видає нормативно-правові акти, організовує заходи для підвищення ефективності роботи служби, забезпечує умови для підвищення кваліфікації працівників, постачає однострій і необхідну літературу, впроваджує сучасні форми та методи роботи, а також вживає інші передбачені законом організаційні заходи [280].

ССР у 2024 році продовжувала виконувати важливу роль у забезпеченні організації роботи судів, підтриманні порядку під час судових засідань та виконанні розпоряджень головуєчих суддів. Станом на кінець 2024 року в місцевих та апеляційних судах працювало понад 5 500 помічників суддів, а

кількість посад судових розпорядників відповідало штатним розписам, які затверджено з урахуванням нових класифікацій посад державної служби [344]. Відбувся процес повторної класифікації посад з урахуванням постанови КМУ від 23.10.2023 № 1109 та постанови від 29.12.2023 № 1409, що впливає на структуру оплати праці та штатний розпис. ДСА здійснює координацію діяльності судових розпорядників, затверджує нормативні документи та контролює дотримання стандартів роботи.

У наукових публікаціях неодноразово наголошувалося на необхідності вдосконалення методів забезпечення громадського порядку під час судових засідань [422]. Судові розпорядники тісно взаємодіють із ССО, працівниками апарату суду, Національною поліцією для забезпечення порядку і безпеки у судових установах. Методи взаємодії потребують удосконалення враховуючи динамічність умов здійснення правосуддя.

Отже, ССР й досі активно розвивається, зокрема через системну підготовку кадрів, удосконалення нормативної бази і кадрової структури. Основна роль ССР – забезпечення організації судового процесу, підтримання порядку та взаємодія з іншими органами судової влади.

Вища кваліфікаційна комісія суддів України (далі – ВККС) функціонує на підставі статей 92–93 Закону України «Про судоустрій і статус суддів». ВККС є постійно діючим колегіальним органом суддівського врядування, який функціонує у межах системи правосуддя та має статус юридичної особи. Складається з 16 членів, щонайменше половина з яких – судді або судді у відставці. Комісія вважається повноважною за наявності не менше 11 членів. У разі припинення повноважень окремого члена, він може продовжувати виконувати функції до трьох місяців, поки не буде призначено нового.

До повноважень ВККС належать: ведення обліку суддівських посад, добір кандидатів на посади суддів та їх оцінювання, формування рекомендацій щодо призначення і переведення суддів, затвердження нормативно-методичних документів, ведення суддівських досьє та організація спеціальної підготовки. Комісія також забезпечує міжнародне співробітництво, зокрема

співпрацює з міжнародними організаціями, проектами технічної допомоги і може виступати отримувачем міжнародного фінансування.

Для реалізації своїх функцій ВККС має право запитувати інформацію від органів влади, судів, юридичних і фізичних осіб. Комісія та її секретаріат користуються доступом до державних реєстрів і спеціальних засобів зв'язку, забезпечуючи при цьому дотримання норм щодо захисту персональних даних та державної таємниці [296].

Окремого дослідження потребує співпраця ВККС з міжнародними організаціями. Останнім часом взято участь у таких проектах: 1) Громадська рада міжнародних експертів (ГРМЕ); 2) Програма Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) – «Нове правосуддя»; 3) Українсько-канадський Проект «Підтримка судової реформи»; 4) Програма «Антикорупційна ініціатива ЄС в Україні» (EUACI); 5) Проект ЄС «ПРАВО-JUSTICE»; 6) Міжнародна організація права розвитку (IDLO); 7) Проект Університету Квін Мері в Лондоні «Надання технічної допомоги у створенні Вищого суду з питань інтелектуальної власності в Україні»; 8) Проект РЄ «Підтримка впровадженню судової реформи в Україні» [81, с. 70].

Значення роботи ВККС для розвитку ПУД в ОСВ полягає в такому:

1. Забезпечення якісного складу суддівського корпусу (ВККС відіграє вирішальну роль у формуванні професійного, доброчесного та незалежного суддівського корпусу, здатного забезпечити справедливий розгляд справ та захист прав громадян).

2. Підвищення довіри до судової влади (прозорі та об'єктивні процедури добору та оцінювання суддів сприяють підвищенню довіри суспільства до судової влади та зміцненню законності в державі).

3. Очищення судової системи (кваліфікаційне оцінювання суддів дозволяє виявити некомпетентних та недоброчесних суддів, а також сприяє їх звільненню з посади, що сприяє очищенню судової системи від корупції та зловживань).

4. Удосконалення судової системи (ВККС бере активну участь у

розробці та впровадженні реформ, спрямованих на удосконалення судової системи, зокрема, спрощення процедур добору та оцінювання суддів, забезпечення прозорості та ефективності роботи комісії).

Національна школа суддів України (далі – НШС) є органом судової влади. Відповідно до статей 104-105 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» НШС є державною установою із спеціальним статусом у системі правосуддя, яка забезпечує підготовку висококваліфікованих кадрів для системи правосуддя та здійснює науково-дослідну діяльність. На НШС не поширюється законодавство про вищу освіту. Вона утворюється при ВККС і здійснює свою діяльність відповідно до законів та статуту, затвердженого ВККС [296]. Діяльність НШС регулюється Конституцією України, Законом України “Про судоустрій і статус суддів”, рішеннями ВККС, Статутом і Регламентом НШС та іншими нормативно-правовими актами.

НШС виконує низку важливих завдань, зокрема: здійснює початкову підготовку суддів відповідно до вимог законодавства; організовує навчання суддів, зокрема тих, які обіймають адміністративні посади; проводить періодичні курси підвищення кваліфікації; забезпечує навчання суддів, тимчасово відсторонених від здійснення правосуддя, за рішенням відповідних органів; займається підготовкою та підвищенням кваліфікації працівників апаратів судів і ССО; проводить наукові дослідження, що спрямовано на вдосконалення ПУД в ОСВ, статусу суддів і судочинства; вивчає міжнародний досвід функціонування судової системи; забезпечує науково-методичну підтримку роботи судів, ВККС та ВРП. НШС є суб’єктом, що приймає участь у підготовці кадрів для системи правосуддя.

Організаційна структура НШС включає головний офіс, регіональні відділення та структурні підрозділи, які забезпечують виконання її завдань. Керівництво здійснює ректор, якого призначає ВККС. Проректори призначаються за поданням ректора. Положення про організаційні відносини НШС визначено в її Статуті та Регламенті [346; 62].

Таблиця 2.2

Результативність роботи НШС у 2024 році

№	Результати роботи НШС	Показники
1	Основні досягнення	1. Охоплення навчанням: У 2024 році навчання пройшли понад 43 000 учасників, включаючи суддів, працівників апаратів судів, помічників суддів та співробітників Служби судової охорони. 2. Цифровізація: Активно впроваджувалися сучасні цифрові технології, що забезпечили зручний доступ до навчальних матеріалів через онлайн-платформи. 3. Міжнародна співпраця: Школа посилила взаємодію з європейськими партнерами, сприяючи інтеграції в європейський правовий простір.
2	Статистика навчальних заходів	Проведено 717 заходів, серед яких: 1) 205 заходів для суддів (9 904 учасники); 2) 492 заходи для працівників судової системи (28 496 учасників); 3) 20 заходів для співробітників Служби судової охорони (5 511 учасників).
3	Початкова підготовка новопризначених суддів	1. У програмі взяли участь 22 новопризначені судді місцевих судів. 2. Підготовка включала 53 тренінги та 2 семінари-практикуми, які проводили 84 досвідчені тренери з усієї України.
4	Інтеграція до стандартів ЄС	Особливу увагу приділено праву ЄС та воєнним злочинам, що відповідає актуальним викликам для системи правосуддя в умовах війни.

**Джерело: розроблено авторкою з використанням джерел [59; 61]*

За відповідні результати роботи (табл.2.2) оплата працівникам НШС здійснюється за поділом працівників на дві групи : 1) судді, які залучаються до науково-викладацької діяльності в НШС та її регіональних відділеннях; 2) інші особи, які залучаються до науково-викладацької діяльності в НШС та її регіональних відділеннях [60].

Апарат суду відіграє важливу роль у забезпеченні організаційної роботи

суду. Він забезпечує підтримку суддів та інших співробітників суду у виконанні їхніх функцій і завдань, що включають проведення судових засідань, розгляд справ, ведення адміністративної та фінансової діяльності. Апарат суду здійснює низку функцій, таких як – планування та організація роботи суду, забезпечення доступу до правосуддя для громадян, реалізація кадрової політики, забезпечення матеріально-технічної бази суду та інше. Він також забезпечує взаємодію з іншими державними органами, адвокатами, представниками правозахисних організацій та іншими сторонами, що залучені до судового процесу. Отже, апарат суду відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної та безперешкодної роботи суду, забезпеченні доступу до правосуддя та захисту прав громадян [103, с. 128].

Працівники апаратів судів є невід’ємною складовою судової системи. Виконуючи завдання організаційного забезпечення роботи суду, яке спрямовано на діяльність щодо здійснення правосуддя, створення необхідних умов для реалізації прав і виконання обов’язків учасників судового процесу, працівники апаратів судів забезпечують процесуальну діяльність суду як державної установи, здійснюють організацію судового провадження, облік матеріалів, роботу з учасниками процесу та дотримання строків розгляду справ [322].

У додатку В розміщено таблицю класифікації функцій апарату суду в системі публічного управління, згруповану на три основні блоки: загальні функції, що забезпечують реалізацію управлінської політики судової влади в цілому (організаційна, координаційна, аналітична тощо); спеціальні функції, які стосуються безпосередньої підтримки судочинства (процесуальне забезпечення, ведення судових реєстрів, облік справ); допоміжні функції – адміністративно-господарські, кадрові, інформаційні, спрямовані на створення умов для належної діяльності суду. Ця класифікація слугує основою для вдосконалення структури та функціональної ефективності апарату суду в контексті публічного управління.

Апарат суду відіграє ключову роль у забезпеченні належної організації

діяльності суду. Його функції полягають у всебічній підтримці суддів та інших працівників судової установи під час реалізації ними своїх повноважень, зокрема при проведенні судових засідань, розгляді справ, а також виконанні адміністративних і фінансових завдань. Його діяльність є важливою передумовою ефективного функціонування судової влади, дотримання принципу доступності правосуддя та належного захисту прав громадян [71, с. 128].

Збори суддів (далі – Збори) є формою колегіального вирішення питань внутрішньої організації суду, на яких судді відповідного суду обговорюють та ухвалюють рішення, що є обов’язковими для виконання (ст. 128 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [296]). У періоди воєнного чи надзвичайного стану, а також під час карантину, передбачено можливість дистанційного проведення таких зборів у режимі відеоконференції, за винятком розгляду питань, що потребують таємного голосування. Ініціатором скликання зборів може виступати голова суду або третина суддів. Збори проводяться не рідше одного разу на три місяці й вважаються правомочними за участі щонайменше двох третин суддів.

Компетенція Зборів охоплює обговорення питань діяльності суду, визначення спеціалізації та навантаження суддів, заслуховування звітів адміністрації суду, ініціювання дисциплінарних проваджень щодо представників інших органів влади у разі порушення гарантій суддівської незалежності, а також виконання інших повноважень, визначених законом. Збори також обирають делегатів на з’їзд суддів України та спільні збори на регіональному рівні, що відбувається шляхом таємного голосування. Крім того, Збори можуть ініціювати звернення до органів влади та надавати пропозиції щодо удосконалення законодавства і судової практики, а також обирають слідчих суддів.

Рішення Зборів ухвалюються більшістю голосів присутніх суддів відкритим голосуванням, крім випадків, коли передбачено таємне. Виконання рішень покладається на голову суду або його заступника. Всі зазначені норми

також поширюються на збори суддів апеляційної палати вищого спеціалізованого суду [296].

Рада суддів України (далі – Рада) виступає найвищим представницьким органом суддівського самоврядування, що одночасно виконує функції виконавчого органу з'їзду суддів України. Її діяльність спрямовано на реалізацію рішень з'їзду, а також на забезпечення організаційної єдності судової спільноти.

Формується Рада шляхом обрання її складу на з'їзді суддів України. До Ради входять представники судової системи різного рівня: одинадцять суддів місцевих загальних судів, по чотири представники від місцевих адміністративних, господарських та апеляційних судів, два судді від апеляційних адміністративних судів, два – від апеляційних господарських судів, по одному судді від вищих спеціалізованих судів, а також чотири судді Верховного Суду. Така структура забезпечує репрезентативність усіх ланок судової системи у діяльності Ради [296].

З'їзд суддів України є вищим органом суддівського самоврядування, повноваження якого охоплюють ключові аспекти функціонування судової влади. Зокрема, він заслуховує звіти Ради, ВККС та ДСА щодо організаційного, фінансового і матеріально-технічного забезпечення діяльності судів, а також обирає членів ВРП та Раду, призначає суддів Конституційного Суду України та делегата до Дорадчої групи експертів. Крім того, з'їзд може ініціювати пропозиції до органів державної влади з актуальних питань судової діяльності та розглядати інші питання самоврядної компетенції. Ухвалені ним рішення є обов'язковими для всіх суддів і органів суддівського самоврядування.

Порядок скликання з'їзду визначається Радою, яка скликає чергові з'їзди раз на два роки, а позачергові – за необхідності. Ініціатива щодо скликання може також надходити від зборів суддів не менше ніж однієї п'ятої всіх судів, що надає додатковий механізм впливу суддівської спільноти на порядок денний. У разі бездіяльності Ради, збори суддів мають право самостійно

ініціювати скликання з'їзду, утворивши відповідний організаційний комітет. Вимоги до публікацій оголошень щодо скликання з'їзду та його порядку денного встановлені з урахуванням забезпечення належного інформування учасників та суспільства [296].

Окремі функції ПУД в ОСВ покладено на *Громадську раду доброчесності* (далі – ГРД), яка, як представник громадянського суспільства, уповноважена державою на реалізацію окремих функцій у цій сфері, зокрема – громадського контролю за діяльністю суддів. Основною формою організаційної роботи ГРД є діяльність у колегіях [219, с. 75].

ГРД є абсолютно новим інститутом для української судової системи, що забезпечує безпосередню участь громадськості у процедурі кваліфікаційного оцінювання суддів. Її створення та надання права формувати висновки щодо доброчесності є унікальним кроком, оскільки подібний обсяг повноважень для громадськості відсутній у більшості країн світу. У державах із розвиненими правовими традиціями та високим рівнем довіри до судової влади, участь громадськості, як правило, обмежується етапом добору суддів. Наприклад, у Швеції Комітет з висування суддів складається з 10 членів, з яких лише двоє представляють громадськість; у Данії подібні функції виконує Рада з призначення суддів із шести членів, серед яких також лише двоє – представники громадянського суспільства, що не мають зв'язку з виборними органами влади [219, с. 73].

ГРД створено з метою надання допомоги ВКС у процесі встановлення відповідності суддів або кандидатів на суддівські посади вимогам професійної етики та принципам доброчесності, що є важливими критеріями під час кваліфікаційного оцінювання. До складу ГРД входять двадцять осіб. Членами цього органу можуть бути фахівці, які представляють правозахисні організації, наукову спільноту у сфері права, адвокатуру або журналістику, за умови, що вони мають визнаний професійний авторитет, бездоганну репутацію, а також дотримуються принципів політичної нейтральності й особистої доброчесності [296]. Основна функція: перевірка суддів і кандидатів на суддівські посади на

відповідність критеріям доброчесності [386]. Види функцій ГРД наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Функції ГРД

№	Функція	Опис
1	Збір та аналіз інформації	Збирання, перевірка і аналіз даних про суддів або кандидатів щодо їх відповідності критеріям професійної етики та доброчесності.
2	Надання висновків ВККС	Подача ВККС інформації і висновків про відповідність/невідповідність суддів або кандидатів вимогам доброчесності та етики.
3	Участь у засіданнях ВККС	Делегування представника на засідання ВККС з правом участі, запитань і висловлення позиції ГРД.
4	Інформаційний портал	Створення платформи для збору та поширення інформації про етичні стандарти суддів і кандидатів.
5	Доступ до реєстрів	Забезпечення безоплатного і повного доступу до відкритих держреєстрів для виконання функцій ГРД.

**Джерело: розроблено авторкою на основі положень Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [296]*

Беручи до уваги висновки Р. Мельника, що ГДБ: «... 1) не наділена владними повноваженнями; 2) *не здійснює жодних управлінських функцій*; 3) її висновок щодо судді або кандидата не має статусу адміністративного акта (акта індивідуальної дії), а отже – не підлягає оскарженню в адміністративному суді, і сама ГРД не може виступати відповідачем у такому процесі» (виділено нами – О.К.) [202, с. 16], з урахуванням наведеного вище слід зазначити таке. ГРД не наділена повноваженнями ухвалювати владні рішення, розпоряджатися ресурсами чи здійснювати адміністративне управління; її функції мають виключно консультативний і контролюючий характер. Вона спрямована на забезпечення прозорості й доброчесності у судовій системі без заміщення ролі

державних органів управління. Основними напрямками діяльності ГРД є організація й координація громадського контролю за доброчесністю суддів, аналітична обробка відповідної інформації, представлення позиції громадськості під час кваліфікаційного оцінювання та сприяння публічності цього процесу.

Уточнюючи позицію, слід підкреслити, що характер управлінських функцій ГРД має дорадчий і консультативний характер, вони спрямовані на сприяння ВККС у процесі кваліфікаційного оцінювання суддів та кандидатів на посаду судді. Факт того, що ГРД є органом судової влади, діяльність якого є обов'язковим для реалізації владних повноважень іншими органами судової влади, підтверджується таким:

1. Здійснюється збір, перевірка та аналіз інформації щодо суддів і кандидатів на посаду судді з метою встановлення відповідності критеріям професійної етики та доброчесності.

2. ГРД здійснює надання ВККС інформації та висновків про відповідність або невідповідність суддів і кандидатів критеріям доброчесності, які додаються до їхніх досьє.

3. Здійснюється делегування уповноваженого представника для участі у засіданнях ВККС під час кваліфікаційного оцінювання.

4. Інформаційна діяльність ГРД, зокрема створення інформаційних порталів для збору відомостей про доброчесність суддів і кандидатів.

5. Громадський контроль і сприяння прозорості процесів кваліфікаційного оцінювання підвищує довіру до судової системи [268].

Отже, ГРД не має самостійних владних управлінських повноважень і не ухвалює остаточних рішень щодо призначення суддів – це прерогатива ВККС. Вона є незалежним громадським органом, який діє на громадських засадах без фінансування з державного бюджету. Членами ГРД можуть бути представники правозахисних організацій, адвокати, науковці, журналісти, які відповідають критеріям професійної доброчесності і політичної нейтральності. ГРД виконує ключову дорадчу роль у системі суддівського врядування, забезпечуючи збір і

аналіз інформації про доброчесність суддів та кандидатів, сприяє прозорості і підзвітності кваліфікаційного оцінювання, але не здійснює владних управлінських функцій.

Аналіз діяльності ГРД дав можливість виділити основні проблемні моменти діяльності ГРД:

1. Матеріальний стан учасників ГРД потребує постійного фінансового контролю. (Фінансові показники: 1) члени ГРД задекларували загальний дохід у розмірі 32,065 млн грн за 2024 рік; 2) найвищі доходи серед членів Ради сягнули понад 1 млн грн на особу; 3) більшість доходів надійшла від підприємницької діяльності, адвокатської практики або фінансових подарунків [79]).

2. Посилення аналітичної роботи ГРД із залученням міжнародної технічної допомоги (у жовтні 2024 року ГРД провела стратегічну сесію за підтримки USAID для планування другого року роботи [386]; серед пріоритетів визначено: підвищення прозорості судочинства, вдосконалення аналітичної роботи та комунікацій з громадськістю [79]).

3. Удосконалення порядку формування ГРД (третій склад ГРД (2023–2025 рр.) включає 20 осіб (адвокати, журналісти, антикорупційні експерти) [386]), яке полягає у можливості представництва наукових установ.

Роблячи проміжний висновок, зазначимо, що ДСА, ВККС, ВРП та НШС відіграють ключову роль у підтримці стабільного функціонування судової влади, кадровому забезпеченні, підготовці суддівського корпусу та адміністративному управлінні судами [322].

Сформулюємо організаційні проблеми ПУД в ОСВ, виходячи із наведеного вище і користуючись звітами та аналітичними документами ВРП, Рахункової палати та ДСА [116; 118; 119; 120].

Щорічна доповідь за 2023 рік «Про стан забезпечення незалежності суддів в Україні», підготовлена ВРП, відображає поточні виклики та досягнення у забезпеченні незалежності судової влади. У звіті акцентується увага на координаційній діяльності ВРП, роботі органів та установ

правосуддя, забезпеченні незалежності кожного судді та стані доступу громадян до правосуддя. Водночас визначено основні пріоритети та рекомендації для подальшої діяльності. Окрему увагу приділено актуальним проблемам, серед яких – кадровий дефіцит у судовій системі, наслідки тривалої перерви у здійсненні дисциплінарних процедур, недостатнє фінансування судів, загрози впливу на суддів при здійсненні правосуддя, а також необхідність вдосконалення законодавства у системі правосуддя.

Враховуючи те, що «... судова влада, як і будь-яка інша в демократичній державі, не є повністю незалежною. Вона залежить від законодавчої влади у питаннях фінансування та правового регулювання, а від виконавчої – у виконанні судових рішень. Недоліки у їхньому виконанні можуть підривати авторитет судової системи та ставити під сумнів принцип розподілу влади» [102], то і необґрунтованість або обґрунтованість впливу органів виконавчої і законодавчої влади на суди можуть становити певну проблему необґрунтованого впливу на суддів та органи судової влади з боку органів інших гілок влади, міжнародних організацій.

У сучасних умовах реалізації судової реформи, як зауважує В. Ковальський, існує низка системних проблем, які суттєво впливають на ефективність функціонування судової влади. По-перше, спостерігається гострий кадровий дефіцит у судових установах, зокрема нестача суддів, що спричиняє перевантаженість судів і негативно позначається на рівні захисту прав і свобод людини у судових інстанціях. По-друге, вихід суддів у відставку часто супроводжується втратою професійної спадкоємності – знання, досвід і практичні навички не передаються новому поколінню суддів. По-третє, активна участь іноземних громадян у формуванні складу Вищої ради правосуддя та Вищої кваліфікаційної комісії суддів України не відповідає Конституції України та чинному законодавству. І нарешті, як зазначає дослідник, залишається неврегульованим статус Етичної ради, яка здійснює перевірку та відбір кандидатів до Вищої ради правосуддя [190].

Серед основних чинників, що негативно впливають на ефективність

функціонування судової системи, виокремлюються: поширеність корупції та випадків хабарництва під час судового розгляду; надмірне навантаження на суди, що зумовлює зниження якості розгляду справ; затягування строків розгляду справ і виготовлення судових рішень; правова невизначеність та суперечливість чинного законодавства; залежність судової гілки влади від політичних і виконавчих інституцій; а також нестабільність та непослідовність судової практики [67, с. 17].

Підсумовуючи, виокремимо основні проблеми і виклики організаційного характеру в реалізації ПУД в ОСВ за сучасних умов.

Організаційні виклики, що постали перед ПУД в ОСВ України, засвідчують комплексну природу наявних проблем, які істотно ускладнюють реалізацію ефективного та безперервного функціонування правосуддя. Насамперед, значне зростання навантаження на суди всіх інстанцій спричиняє перевантаження не тільки суддівського корпусу, а й працівників органів судової влади, уповільнення розгляду справ і, відповідно, зниження доступу громадян до судового захисту. Цей чинник тісно пов'язаний з кадровим дефіцитом, що особливо гостро проявляється в апеляційних судах і зумовлює подальше збільшення навантаження на працюючих суддів. Поглиблюють цю кризу необґрунтовані впливи на органи судової влади з боку інших органів державної влади та міжнародних організацій, недостатнє фінансування, яке не забезпечує необхідного рівня матеріально-технічного та організаційного забезпечення діяльності судів, зокрема місцевих. Додатково, тривалий перехідний стан у межах судової реформи, що супроводжується інституційною нестабільністю та частими змінами у правовому полі, не сприяє формуванню довіри до судової влади та послаблює її управлінський потенціал. У цьому контексті слід окремо зазначити про організаційні недоліки у фінансовому забезпеченні діяльності судів, зумовлені кадровою незаповненістю ключових управлінських підрозділів, зокрема відділу з фінансового забезпечення при ВРП. Удосконалення роботи ВРП можливе завдяки створенню ефективної моделі саморегулювання адвокатів,

удосконалення порядку орання членів ВРП від адвокатури. Сукупність зазначених чинників вимагає системного підходу до модернізації управлінського механізму в судовій системі з акцентом на ресурсне забезпечення, кадрову політику та інституційну стійкість.

2.2. Суперечності ухвалення та реалізації актів публічного адміністрування органами судової влади

У роки незалежності Україна заклала основи не лише функціонування національної судової системи, закріпивши принцип незалежності судової влади та поширення юрисдикції на всі сфери правовідносин, а й сформувала принципи публічно-управлінської діяльності в судовій системі. Однак «... чинна нормативна база має низку недоліків, що потребують комплексного оновлення та гармонізації із європейськими стандартами для підвищення ефективності судочинства» [122, с. 28].

Правова природа актів публічного адміністрування розкривалася у наукових працях таких дослідників: В. Біла, В. Бевзенко, Я. Журавель, А. Комзюк, П. Копецький, А. Мельник, В. Мельниченко, С. Серьогін, В. Плішкін, Л. Юзьков та інших. Вони акцентували увагу на визначенні ознак, класифікацій та особливостей правових актів як форми реалізації управлінських рішень суб'єктами публічної влади. Особливо наголошувалося на їхній владній природі, спрямованості на виникнення зовнішніх юридичних наслідків, а також на необхідності дотримання чітких процедур підготовки, ухвалення та реалізації таких актів в умовах правової держави.

Загалом правовий акт трактується як письмовий документ офіційного характеру, що прийнятий компетентним органом з метою регулювання суспільних відносин і наділений загальнообов'язковою юридичною силою. До його сутнісних ознак віднесено обов'язковість, офіційність, формалізована структура, державне забезпечення виконання, а також можливість судового оскарження [240].

Для з'ясування проблем ухвалення та реалізації актів публічного адміністрування органами судової влади слід дослідити наукові доробки вчених стосовно природи різних видів правових актів, зокрема нормативно-правових та індивідуальних адміністративних актів, що регулюють діяльність апарату судів, судової адміністрації та пов'язаних із ними структур. Окрему увагу необхідно приділити особливостям правозастосовних рішень, які приймаються в межах організаційного управління судовою системою, та критеріям їх легітимності, доцільності й відповідності принципам верховенства права. Це дозволить виявити прогалини в нормативному регулюванні, суперечності в підзаконних актах, а також проблеми у практичному застосуванні актів публічного адміністрування в судовій сфері.

Цілком обґрунтовано розрізняють нормативні та ненормативні правові акти у наукових і науково-методичних публікаціях. П. Копецький розглядає питання адміністративних актів, що видаються органами публічної адміністрації та надають особам право вчиняти юридичні дії, які мають правові наслідки в сфері приватного права. Автор аналізує правову природу адміністративних актів, які виступають умовою для здійснення юридичних дій, та пояснює, чому публічне право регулює та обмежує юридичні відносини між суб'єктами приватного права. Окрему увагу приділено правовим наслідкам вчинення юридичних дій без обов'язкової згоди адміністративного органу, серед яких – недійсність таких дій або адміністративні санкції [453].

Адміністративний акт розуміється як будь-яке розпорядження (рішення) суб'єкта публічної адміністрації, спрямоване на регулювання окремого (конкретного) випадку у сфері публічного адміністрування, що веде до виникнення, зміни та припинення публічно-владних правовідносин [208, с. 89].

В. Р. Білою індивідуальний акт публічного адміністрування визначено як категоріальну абстракцію, що охоплює всі владні індивідуально-конкретні волевиявлення публічної адміністрації, які поділяються на правозастосовні, інтерпретаційні та правореалізаційні залежно від їхнього місця в

адміністративно-правовому регулюванні. Такий акт розглядається як засіб об'єктивації реалізації норм адміністративного права, на основі чого сформовано його наукове визначення [19, с. 6].

Я. В. Журавель при визначенні результату реєстраційних дій, як вияву правової форми публічного адміністрування, використовує дефініцію «адміністративний акт» як акт-волевиявлення суб'єкта публічного адміністрування (рішення) або як відповідна реєстраційна дія [113, с. 114].

Ведучи мову про ненормативний акт, тобто індивідуальний адміністративний акт органів місцевого самоврядування, Ю. М. Кириченко визначає цей індивідуальний адміністративний акт як офіційне письмове рішення, що приймається в межах законодавчих повноважень для вирішення конкретної справи, пов'язаної з реалізацією чи захистом прав та інтересів фізичних або юридичних осіб, яке спричиняє конкретні правові наслідки та може бути оскаржене [136, с. 42 – 43].

Якщо в Німеччині вчені розуміють правовий акт як будь-яке розпорядження, рішення або інший владний захід, які приймаються суб'єктом владних повноважень для регулювання індивідуальних справ у сфері публічного права і які спрямовано на настання зовнішніх правових наслідків [385], то в нашій державі до обсягу поняття правового акта публічного адміністрування В. Р. Білою запропоновано включити: нормативно-правові акти, індивідуальні акти, у тому числі правові акти управління та адміністративні акти, інтерпретаційні акти, адміністративні договори, акти-дії, акти волевиявлення [19, с. 5], і ця точка зору є доволі поширеною в науці, але по потребу певного уточнення з урахуванням норм Закону України «Про правотворчу діяльність», згідно з яким нормативно-правовий акт — це офіційний документ, прийнятий (виданий) суб'єктом правотворчої діяльності в установленому Конституцією України та (або) законом порядку у письмовій формі (крім випадків, визначених частиною другою статті 47 цього Закону), який містить норму (норми) права і розрахований на неодноразову реалізацію [291]. Окремим видом нормативно-правового акту є підзаконний нормативно-

правовий акт, який є найпоширенішим видом актів публічного адміністрування в системі судової влади.

Ухвалення цих актів має власну нормативну, процедурну й інституційну специфіку, що зумовлено особливим статусом суб'єктів нормотворчості. До таких суб'єктів належать ВРП, ДСА, ВККС, Рада та інші органи, наділені управлінськими функціями в судовій системі. Вони мають право видавати нормативні та індивідуальні акти в межах своєї компетенції, що передбачена законами та підзаконними актами.

У додатку Г до цієї дисертації відображено етапи правотворчості в органах судової влади, сформовані з урахуванням положень Закону України «Про правотворчу діяльність», що включають ініціювання, обґрунтування потреби, розроблення проекту акта, погодження, ухвалення та моніторинг реалізації правових рішень як складових ефективного публічного управління в системі судочинства.

Нормативно-правові акти органів судової влади класифікуються за рівнями: загальні положення (наприклад, положення про організацію діяльності апаратів судів), внутрішні нормативні акти (наприклад, інструкції з діловодства), а також регламенти, які встановлюють порядок функціонування окремих органів або процесів (наприклад, Регламент ВРП). Такі акти формують внутрішню нормативну основу для забезпечення стабільності, передбачуваності та легітимності управлінських процесів.

Прикладами актів публічного адміністрування можуть бути накази ДСА щодо призначення керівників апаратів судів, рішення ВРП щодо затвердження бюджетних запитів судової влади, ухвали Ради з організаційних питань забезпечення судів. Ці документи відіграють ключову роль у регулюванні управлінської діяльності в судовій сфері, спрямованій на підтримання незалежності правосуддя, належного функціонування апаратів судів та ефективної взаємодії з іншими гілками влади.

Важливе значення в регулюванні актів публічного адміністрування мають рішення Конституційного Суду України. Значення цих рішень

надзвичайно велике, оскільки вони стосуються питань, недостатньо унормованих правом, і є остаточними, ці рішення не підлягають оскарженню. Важливість актів Конституційного Суду України слід вбачати ще й у тому, що ст. ст. 150, 151 Конституції та ст. 13 Закону України «Про Конституційний Суд України» до повноважень Конституційного Суду України віднесено вирішення питань щодо відповідності законів та інших актів правового характеру, що видаються Верховною Радою України, до змісту Конституції України [61, с. 20].

У рішеннях Конституційного Суду України чітко сформульовано правову природу індивідуальних правових актів, відмінних від нормативних. Індивідуальні акти, на відміну від нормативних, адресовані конкретній особі чи обмеженому колу осіб, містять персоналізовані приписи (наприклад, призначення чи звільнення з посади), застосовуються одноразово та вичерпують свою дію після реалізації. Такі акти не формують загальних правил поведінки, і після виконання втрачають юридичну силу, що унеможлиблює їх скасування. Конституційний Суд України наділений повноваженнями перевіряти їхню конституційність у межах провадження, передбаченого статтею 150 Конституції України, але не може скасувати правові наслідки, які виникли внаслідок реалізації таких актів. Це забезпечує правову визначеність та захист вже реалізованих прав [317; 316].

Істотною є також відмінність у порядку оскарження: індивідуальні акти можуть бути оскаржені через адміністративне судочинство відповідно до Кодексу адміністративного судочинства України, тоді як нормативні акти – через Конституційний Суд України або адміністративні суди. У випадку визнання індивідуального акту неконституційним він втрачає чинність з моменту ухвалення рішення Конституційним Судом України, але правові наслідки його реалізації залишаються чинними [146]. Таким чином, Конституційний Суд України забезпечує баланс між принципом верховенства Конституції та необхідністю збереження стабільності правового порядку в Україні.

Сучасне праворозуміння характеризується багатовекторністю ідей, теорій та доктрин, що свідчить про відсутність універсального, об'єктивного трактування прав і свобод людини. Існують лише різні уявлення й норми – політичні, юридичні, моральні, – що формуються на основі цих поглядів і впливають на можливості та обов'язки людей у суспільстві. Найбільш оформлений та концентроване визначення «праворозуміння» знаходиться у конституційному та поточному законодавстві держав. 24 серпня 2023 року Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про правотворчу діяльність», який покликаний стати фундаментом для організації правотворчості в державі. Закон набуде чинності через рік після завершення або скасування воєнного стану [291]. З положень зазначеного Закону випливає, що правотворча діяльність – це діяльність уповноважених суб'єктів, спрямована на планування, розроблення, прийняття, облік та моніторинг нормативно-правових актів.

Акти публічного адміністрування органів судової влади слід чітко відмежовувати від судових актів, які є офіційними рішеннями, прийнятими на підставі правових норм і оформленими у документальній формі. «Судові акти мають індивідуальний характер, регулюють правовідносини між конкретними суб'єктами та визначають обов'язки й порядок реалізації суб'єктивних прав у межах чинного права» [359, с. 46]. Судовий акт розглядається як індивідуальне рішення органу судової влади, що має документальну форму, приймається на основі правових норм і спрямоване на встановлення, зміну або припинення прав і обов'язків учасників правовідносин, а також визначення міри юридичної відповідальності. Такий акт є формою волевиявлення компетентного органу та має результативний характер.

Аналіз енциклопедичних і наукових підходів свідчить, що судовий акт пов'язується з кількома аспектами: він є способом реалізації правових норм, формою документального вираження державної волі, результатом розгляду індивідуальної справи, а також інструментом правового регулювання суспільних відносин. Однак єдиної позиції щодо визначення цього поняття в

науковій літературі не існує – його часто ототожнюють із поняттями «акт застосування права» чи «правозастосовчий акт».

Проаналізуємо чинне законодавство на предмет тлумачення «актів», «документів» і «листів». Відповідно до п. 33 Типового положення про апарат суду, затвердженого наказом ДСА № 131 від 08.02.2019 р., працівники апарату суду зобов'язані виконувати завдання та обов'язки, визначені в посадових інструкціях, положеннях про структурні підрозділи апарату суду й цьому Положенні, дотримуватися Правил внутрішнього службового розпорядку, Правил внутрішнього трудового розпорядку, Правил поведінки працівника суду, Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, правил техніки безпеки, вимог інших документів, які регламентують роботу суду, а також постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та удосконалювати організацію службової діяльності [364].

Відповідно до Інструкції з діловодства в місцевих та апеляційних судах України *документ* – це створена або отримана судом у процесі його діяльності інформація, зафіксована на матеріальному носії, основною функцією якого є зберігання і передача її у часі й просторі; *службовий документ* – це офіційно зареєстрований канцелярією або відповідним чином засвідчений документ, що одержаний чи створений судом у процесі його діяльності та має відповідні реквізити; *організаційно-розпорядча документація* – це уніфікована підсистема управлінської документації, що забезпечує організацію процесів управління та управлінської роботи в суді (при цьому *наказ* тлумачиться як розпорядчий документ, який видає керівництво суду на правах єдиноначальності та в межах своєї компетенції, обов'язковий для виконання підлеглими; *протокол* тлумачиться як документ, у якому фіксується перебіг ведення засідань, ухвалення рішень дорадчими та колегіальними органами, комісіями тощо; *листи* складаються з метою обміну інформацією між судом та органами державної влади, органами місцевого самоврядування, їх посадовими і службовими особами, закладами, установами, організаціями та

іншими фізичними і юридичними особами; *акт* тлумачиться як документ, складений групою осіб для засвідчення встановлених фактів або подій); *процесуальний документ* – це документ, на який поширюються вимоги процесуального закону [276].

Постає логічне питання щодо використання назви управлінських рішень у публічному управлінні та адмініструванні. При виборі терміну, що якомога більше відповідає вимогам сьогодення розглянемо позицію О. Ю. Дудченка, згідно з якою, «управління – це упорядкування системи, а адміністрування – це керування конкретними, окремими елементами такої системи, це власне практична діяльність, технологічний процес підготовки, прийняття і виконання управлінських рішень» [104, с. 141].

Аналіз самих словосполучень «правотворча діяльність» та «нормотворча діяльність» дозволяє дійти висновку, що вони означають процес створення права або його норм. На думку З.О. Погорєлової, у цьому випадку, як і у багатьох визначеннях, спостерігається «легістський», а не «природно-правовий» підхід до сутності правотворчої діяльності. Це означає, що право ототожнюється з приписами влади, незалежно від їхнього зв'язку з моральними або природними засадами справедливості, що, в результаті, знецінює роль народу як джерела права [245, с. 46, 56, 132].

Узагальнюючи, варто наголосити на потребі чіткого розмежування понять «правотворча діяльність» та «нормотворча діяльність». У разі, якщо йдеться про діяльність органів публічної влади щодо прийняття нормативно-правових актів у межах наданих їм повноважень, логічним є вживання терміну «нормотворчість». При цьому, у самому Законі «Про правотворчу діяльність» терміни «нормопроекування» та «правотворча діяльність» часто вживаються паралельно, що ще раз підкреслює невизначеність у їхньому співвідношенні.

З 01 квітня 2025 року набула чинності нова редакція Положення про АСДС, затверджена рішенням Ради 39 від 11 листопада 2024 року [320]. АСДС забезпечує: 1) реєстрацію вхідної та вихідної кореспонденції, в тому числі судових справ, етапів їх руху; 2) об'єктивний та неупереджений розподіл

судових справ між суддями з додержанням принципів випадковості та в хронологічному порядку надходження судових справ, з урахуванням завантаженості кожного судді (збалансованого навантаження); 3) визначення присяжних для судового розгляду з числа осіб, які внесені до відповідних списків; 4) надання фізичним та юридичним особам інформації про стан розгляду судових справ у випадках, встановлених законом тощо.

У наведеному вище Положення про АСДС мова йде про такі судові послуги, як:

1. Надання фізичним та юридичним особам інформації про стан розгляду судових справ у випадках, встановлених законом.
2. Оприлюднення передбаченої інформації для розміщення на вебсайтах судів вебпорталу “Судова влада України”.
3. Виготовлення та збереження оригіналів електронних документів суду.
4. Видача копій судових рішень, виконавчих документів на підставі наявних в автоматизованій системі даних.
5. Автоматичне надсилання засобами електронного зв’язку оригіналів електронних документів суду (в тому числі текстів судових повісток у вигляді SMS-повідомлень) учасникам судового процесу (провадження) за їх заявками.

Ці послуги спрямовані на забезпечення відкритості, доступності та ефективності роботи судової влади для населення та інших суб’єктів права. Вони не віднесені до адміністративних послуг, а становлять окрему групу послуг в публічному управлінні.

Влада, що ґрунтується на військовому стані або надзвичайному положенні, зазвичай ухвалює законодавчі акти, які перешкоджають судовій владі розглядати її дії, вчинені в межах реалізації звичаєвого права, як під час запровадження надзвичайних обставин, так і після їхнього завершення. Інакше кажучи, вона позбавляє осіб права звертатися до суду для оскарження виняткових повноважень, наданих відповідно до норм, що регулюють такі обставини. Найнебезпечнішим аспектом у діях законодавчої або виконавчої влади під час надзвичайного стану, з точки зору М. В. Колеснікової,

Т. О. Печеної, є ухвалення так званих “законів всеохоплюючого імунітету” (або “законів звільнення від відповідальності”), які насправді слід було б називати “законами звільнення від правових наслідків”. Адже такий правовий імунітет призводить до неможливості для потерпілих звертатися до суду, якщо посадові особи, що реалізують військовий або надзвичайний стан, перевищують свої повноваження [153, с. 260].

Проблеми нормативного регулювання ПУД в ОСВ полягають у тому, що в нормативних актах про правовий статус органів судової влади допускаються неприйнятні формулювання, приклад яких наведено далі.

У пункті 19 Положення про ССО наводяться повноваження Голови ССО, серед яких таке: «1) очолює Службу та здійснює керівництво її діяльністю, представляє Службу у відносинах з іншими органами, підприємствами, установами та організаціями в Україні та за її межами, несе персональну відповідальність за виконання покладених на неї завдань; 1-1) здійснює повноваження керівника державної служби у Службі відповідно до законодавства про державну службу...» [281]. Разом із тим закон про державну службу визначає, що його дія поширюється на державних службовців, які працюють у Секретаріаті КМУ, міністерствах, центральних органах виконавчої влади, місцевих державних адміністраціях, органах прокуратури, військового управління, дипломатичної служби, а також інших державних органах, включаючи ті, де умови проходження служби регулюються статтею 91 цього Закону. Водночас дія Закону не поширюється на низку високопосадовців та окремі категорії працівників. Зокрема, до таких виключень належать: Президент України, члени КМУ, народні депутати України, судді, прокурори, депутати місцевих рад, посадові особи місцевого самоврядування, військовослужбовці, працівники органів, яким присвоюються спеціальні звання, працівники державних підприємств та навчальних закладів, створених державними органами. Також поза межами цього Закону залишаються Секретар Ради національної безпеки і оборони, керівники та члени незалежних державних органів, Уповноважені Верховної

Ради, працівники патронатних служб, а також державні аудитори, радники та інші посадові особи Рахункової палати. Таким чином, Закон чітко окреслює коло осіб, на яких він поширюється, та визначає винятки для осіб, які обіймають особливі або специфічні посади в органах влади [274].

Проблемними є способи та інструменти контролю органів судової влади. Окремі недоліки вже сформульовані в проєкті Закону України «Про внесення змін до Закону України “Про судоустрій і статус суддів” щодо запровадження додаткових процедур для зміцнення довіри суспільства до судової влади» розроблений як відповідь на критично низький рівень суспільної довіри до системи правосуддя. Законопроєкт має за мету встановлення механізмів, що посилять авторитет суддів, підвищать підзвітність судової влади та забезпечать ефективні інструменти перевірки доброчесності. Серед ключових положень зазначеного законопроєкту стало *надання ВРП повноважень проводити моніторинг роботи судів у разі резонансних корупційних скандалів, зокрема у випадках, коли одному із суддів повідомлено про підозру*. Законопроєкт враховує вимоги статей Конституції України, чинного закону «Про судоустрій і статус суддів», а також рішення Ради національної безпеки і оборони щодо потреби підвищення підзвітності судової влади. Автори законопроєкту наголошують на його відповідності демократичним стандартам, зокрема Європейській конвенції з прав людини, та зазначають, що документ не потребує додаткового фінансування з державного бюджету, не містить дискримінаційних норм і не створює умов для корупційних ризиків. Реалізація цього законопроєкту, за задумом розробників, має стати інструментом для очищення суддівського корпусу [84]. Розвиваючи логіку зміцнення довіри громадян до органів судової влади, у запропонованому проєкті доцільно передбачити надання ВРП повноважень щодо моніторингу роботи судів за двома напрямками: перший – стосовно статусу суддів, причетних до скандалів, другий – щодо працівників апаратів судів та інших органів судової влади.

Потребує додаткового правового регулювання процес ведення

електронного діловодства, у тому числі рух електронних документів у межах відповідних органів та установ та між ними, реєстрацію вхідних і вихідних документів та етапів їхнього руху; централізоване зберігання процесуальних та інших документів та інформації в єдиній базі даних тощо.

Суперечності реалізації актів публічного адміністрування в органах судової влади в Україні проявляються через низку чинників, серед яких колізії в нормативно-правовому регулюванні, невідповідність чинних процедур європейським стандартам, а також проблеми з визначенням правової сили актів та їх підпорядкованості. Зокрема, відсутність чіткого розмежування між нормативно-правовими актами, індивідуальними актами управління та актами-діями створює умови для правової невизначеності та ускладнює практичну реалізацію управлінських функцій. Акти різних органів можуть дублювати одне одного або суперечити положенням Конституції чи законам України, що призводить до правової плутанини та зниження ефективності судового адміністрування.

Подолання проблем у нормативно-правовому забезпеченні функціонування публічного управління важливе з позиції досягнення об'єктивно істинної законності, оскільки нині не усі положення, що мають юридичну силу, є справедливими, взаємоузгодженими та максимально вичерпними відповідно до вимог сьогодення [330, с. 78].

Для подолання наявних суперечностей необхідно забезпечити уніфікацію підзаконних актів, особливо у сфері організації судової влади. Підвищення прозорості процесів ухвалення актів, а також чітка регламентація процедур правотворчості, включаючи участь громадськості, сприятимуть забезпеченню правової визначеності. Важливу роль у цьому процесі відіграє практика Конституційного Суду України та Верховного Суду, які своїми рішеннями формують стандарти правозастосування та роз'яснюють межі дії актів публічного адміністрування. Їхня діяльність є запорукою узгодженості та законності в управлінській сфері.

Таким чином, сучасний стан нормативної діяльності в органах судової

влади вимагає комплексного перегляду підходів до ухвалення та реалізації актів публічного адміністрування. Необхідно удосконалити механізми внутрішнього нормативного регулювання, забезпечити єдність термінології, упровадити електронні інструменти для контролю за дотриманням процедур, а також підвищити професійну компетентність посадових осіб у сфері нормотворчості. Це дозволить сформувати ефективну й правову систему управління, здатну оперативно реагувати на потреби судової влади та громадянського суспільства.

Отже, критерії ефективності актів публічного адміністрування органами судової влади охоплюють низку ключових аспектів, що відображають як ресурсне забезпечення, так і якісні характеристики управлінських процесів. До таких критеріїв належать: наявність достатніх фінансових та інших ресурсів для забезпечення безперервного функціонування суб'єктів управління; відповідність між поставленими цілями, завданнями та досягнутими практичними результатами з урахуванням законних інтересів громадян і потреб суспільного розвитку; пріоритетне місце базових принципів права в структурі управлінських рішень; стійкий і системний вплив основних правових засобів на організаційно-управлінські правовідносини в місцевих судах; гарантування належного виконання суддівських обов'язків і повноважень, спрямованих на захист прав та інтересів усіх учасників процесу; конструктивна побудова робочих відносин з суддями без порушення принципу їхньої незалежності, а також активна участь громадськості та інститутів громадянського суспільства у процесі ухвалення актів публічного адміністрування.

Правові форми публічно-управлінської діяльності виступають ключовим інструментом реалізації державної політики та адаптації органів судової влади до змін у правовій системі. Вони охоплюють комплекс дій, що здійснюються у формі видання нормативно-правових актів, укладення адміністративних договорів, затвердження планових документів, прийняття індивідуальних адміністративних актів та забезпечення організаційно-

матеріального супроводу управлінських рішень.

2.3. Стан кадрового забезпечення реалізації публічно-управлінської діяльності в органах судової влади

Актуальність дослідження стану кадрового забезпечення реалізації ПУД в ОСВ зумовлена ключовим значенням персоналу для ефективного функціонування судової системи. У сучасних умовах, зокрема в період воєнного стану, кадровий потенціал органів судової влади зазнає суттєвих викликів через зростання навантаження, відтік кваліфікованих кадрів і недостатню мотивацію працівників. Водночас якісне кадрове забезпечення є визначальним чинником для реалізації принципів верховенства права, доступу до правосуддя та належного виконання адміністративних функцій. Удосконалення механізмів підбору, професійного розвитку та утримання кадрів набуває особливої ваги в контексті євроінтеграційних процесів і реформ публічного управління в Україні.

Етична поведінка працівників суду є ключовим чинником зміцнення довіри до судової системи в демократичному суспільстві. Вона має базуватись на доброчесності, неупередженості, дотриманні законодавства, недопущенні дискримінації, корупції та забезпеченні конфіденційності. Закон України «Про державну службу» [274] та затверджені Національним агентством з питань державної служби (далі – НАДС) Загальні правила етичної поведінки встановлюють етичні стандарти для державних службовців [115], а Правила поведінки працівника суду, затверджені Радою суддів України у 2009 році [284], регламентують етичні вимоги для працівників судового апарату. Порушення етичних норм передбачає дисциплінарну чи навіть кримінальну відповідальність. Проте дотримання норм залежить не лише від законодавства, а й від особистої відповідальності працівників за власну поведінку як у службовий, так і в позаробочий час.

Встановлено тенденцію щодо відтоку державних службовців з апаратів

судів, навантаження на осіб, які працюють, значно збільшиться. Така ситуація, на думку науковців і практичних працівників, не сприятиме сталості кадрового потенціалу системи правосуддя і тим більш не мотивує державних службовців до професійного розвитку [169; 231; 220].

Досліджуючи проблеми професіоналізму суддів як ключового чинника якісного комплектування судових кадрів, науковці наголошують на необхідності дослідження питань матеріального забезпечення працівників апаратів судів [450]. Працівники реалізують публічні інтереси, оскільки апарати судів «... наділені публічно-владними повноваженнями щодо реалізації публічних інтересів» [352, с. 26] і не мають права займатися іншою оплачуваною діяльністю (окрім тієї, що визначена в Законі України «Про державну службу»). Заробітна плата працівників апарату суду (консультантів, секретарів, розпорядників) не відповідає мінімальним потребам, що викликає невдоволення та звільнення. У 2021-2022 роках у деяких судах відтік кадрів сягнув 50%. Переважно залишаються працювати працівники зі стажем понад 30 років, які, через об'єктивні причини, вже не мають ресурсу для розвитку. Молодь після закінчення навчання найчастіше працює лише для отримання досвіду й переходу в більш оплачувані сфери права [76, с. 8].

Наведене вище питання стало основним у кадровій кризі, яка, своєю чергою, створює ризики для виконання суддями своїх обов'язків, оскільки призводить до надмірного навантаження на наявний апарат суду, впливає на тривалість судових проваджень, що, зокрема, неумисно нівелює принцип доступу до правосуддя, який є необхідним як у мирний час, так і в період дії воєнного стану. У державному бюджеті на 2024 рік було збільшено видатки на ДСА на 59 428,6 тис. грн. [93]. На початок 2024 року штатна чисельність працівників апаратів місцевих та апеляційних судів становила 27 654, з яких фактично зайняті 22 781 посади. 4 873 посади працівників апаратів місцевих та апеляційних судів були вакантними [322].

Наприкінці 2022 року Рада рішенням від 06.10.2022 № 32 внесла зміни до Положення про помічника судді, затвердженого рішенням Ради суддів

України від 18.05.2018 № 21, врегулювавши питання чисельності помічників суддів. Максимальна кількість помічників суддів у суді не може перевищувати кількість посад суддів, визначених ВРП з урахуванням консультативного висновку ДСА, судового навантаження та в межах 53 видатків, визначених у Державному бюджеті на утримання судів та оплату праці суддів. У випадку ухвалення рішення про відрядження судді до суду понад встановлену кількість посад суддів до максимальної кількості помічників суддів додається кількість посад, яка відповідає кількості посад відряджених суддів понад встановлену кількість. Штатна чисельність посад помічників суддів в цілому по Україні не перевищує кількості посад суддів (7976) і становить 6720 посад. На кінець 2023 року в місцевих та апеляційних судах працювало 5499 помічників суддів; станом на 31.12.2022 – 5799 помічників суддів [107, с. 52-53].

За даними ДСА середня заробітна плата працівників апаратів судів зросла в середньому до 19 350 гривень порівняно з періодом 2022 року [118, с. 6]. Це є позитивне зрушення у системі матеріального забезпечення службовців. Реалізація реформи оплати праці держслужбовців на основі класифікації посад є міжнародним зобов'язанням України згідно з Угодою про асоціацію з Європейським Союзом. Разом із тим напруга в частині зарплат в місцевих судів залишається, що пояснюється різними підходами в оплаті праці держслужбовців, помічників суддів та суддівського корпусу.

ДСА для збереження кваліфікованих кадрів та підвищення рівня заробітної плати здійснено плановий розрахунок потреби для забезпечення стимулюючими виплатами фактичну чисельність працівників апаратів місцевих та апеляційних судів розрахунково у розмірі 70 % та органів і установ системи правосуддя розрахунково у розмірі 40 % від посадового окладу за період січень – грудень 2023 р. [129].

Через недостатнє матеріально-технічне забезпечення місцеві суди стикаються з труднощами ПУД в ОСВ. У багатьох судах немає коштів на відправлення кореспонденції, паперу, заправку картриджів, телефонного зв'язку тощо, що ускладнює дотримання процесуальних строків.

Інша проблема, на яку слід звернути увагу – це тривалість роботи працівників апаратів судів. У період воєнного стану нормальна тривалість робочого часу збільшена з 40 до 60 годин на тиждень, а скорочена – до 50 годин. Збільшення робочого часу є правом, а не обов’язком роботодавця. При цьому тарифна ставка не змінюється, і оплата праці залишається на рівні звичайного робочого часу [122, с. 397]. Тому ці фактори також негативно впливають на кадрове забезпечення апаратів судів.

Наступна проблема кадрового забезпечення полягає в доступних способах підвищення кваліфікації працівниками апаратів судів. НШС розробляє і затверджує програму підготовки та підвищення рівня кваліфікації працівників апаратів судів за категоріями. Взявши до розгляду стандартизовану програму 2023 року [344], визначимо декілька основних напрямків підвищення кваліфікації: 1) інформаційне забезпечення; 2) проєктний менеджмент; 3) проходження державної служби; 4) інструментарії доступу до професійного розвитку державного службовця; 5) розвиток компетентностей, забезпечення етики та доброчесності; 6) методи і види управління в судах; 7) національна безпека тощо.

На сучасному етапі розвитку кадрового забезпечення актуальною є думка В. О. Вітрука, що НШС виконує ключову роль у сфері підвищення кваліфікації всіх категорій працівників судових органів. Її діяльність вирізняється тим, що вона поєднує як теоретичну, так і практичну підготовку, що дозволяє комплексно охоплювати тематику навчання [58, с. 115].

Додаток Д містить перелік деяких актуальних тем навчальних занять для працівників апаратів судів у 2023–2024 роках, сформований на основі «Стандартизованої програми підготовки та підвищення рівня кваліфікації працівників апаратів судів за категоріями», затвердженої наказом ректора Національної школи суддів України від 19 грудня 2023 року. Тематика охоплює напрями, спрямовані на підвищення професійної компетентності, адаптацію до умов воєнного стану, впровадження цифрових інструментів, дотримання етики, а також організаційно-правові та комунікативні аспекти публічно-

управлінської діяльності. З рисунку в додатку Д видно, що НСШ достатньо оперативно реагує на зміни в законодавстві, створення нових інформаційних технологій в управлінні, забезпечує розробку матеріалів для використання працівниками апаратів судів. Однак обмежена певним чином самостійність таких працівників по вибору тих курсів, які б вони хотіли опанувати протягом року. Отже, існує проблема кадрового забезпечення – недосконалість процедури підвищення кваліфікації персоналу. Напрями реалізації досліджуваного явища найкраще проілюструвати на прикладі підвищення кваліфікації адвокатів України [259], яке здійснюється шляхом участі в акредитованих програмах навчання у вишах, професійних заходах (конференціях, тренінгах, семінарах), а також через онлайн-курси з тестуванням. Зараховуються й виступи з доповідями, публікації наукових статей, видання монографій чи підручників. Отримання наукового ступеня (PhD або доктора наук у галузі права) приносить відповідно 30 і 45 балів. Додаткові бали нараховуються за участь у роботі органів адвокатського самоврядування та комітетів НААУ, зокрема з питань адвокатської етики.

Наведений приклад проведення підвищення кваліфікації є придатним для застосування цього підходу в судовій системі. Працівники органів судової влади, які мають статус державних службовців, за календарний рік повинні набрати певну кількість кредитів.

Європейська кредитна трансферно-накопичувальна система (далі – ЄКТС) є уніфікованим механізмом оцінювання навчального навантаження студентів у закладах вищої освіти країн Європейського простору вищої освіти. Вона забезпечує прозорість змісту освітніх програм, сприяє академічній мобільності здобувачів освіти та полегшує процедури визнання навчальних результатів і кваліфікацій між університетами різних держав. Один кредит ЄКТС, як правило, відповідає 25–30 годинам навчальної діяльності, що включає як аудиторне, так і самостійне навчання, при цьому загальний обсяг навантаження за академічний рік становить 60 кредитів. Така система створює єдиний освітній простір і сприяє інтеграції національних систем освіти у

європейський контекст [109].

Вважаємо за потрібне затвердити особливі правила підвищення кваліфікації цих працівників з такою вимогою, що певну кількість годин (0,75 ЄКТС) проходять підвищення кваліфікацію за тематикою, що затверджується НАДС, а решту годин (0,25 ЄКТС) такі працівники повинні напати за спеціальною тематикою, що затверджується НШС.

Одним із перспективних напрямів удосконалення системи підвищення кваліфікації державних службовців є запровадження механізму тимчасових відряджень до інституцій ЄС, зокрема до Європейської Комісії. Такий формат дозволяє здійснювати професійний обмін, набувати нових управлінських навичок і зміцнювати міжінституційну співпрацю в контексті євроінтеграційних процесів. Зокрема, передбачено участь українських службовців у програмах NEPTs (стажування тривалістю від трьох до п'яти місяців) та SNEs (робота національними експертами терміном до двох років). Після завершення відрядження працівники повертаються до своїх органів, що дає змогу ефективно імплементувати набутий досвід у національну практику. Очікуваними результатами є зміцнення державної служби, формування нових професійних зв'язків [94].

Професійний розвиток працівників публічної служби, зокрема апаратів судів, є важливою складовою державної кадрової політики, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану. Економічна нестабільність і кадрова динаміка зумовлюють необхідність підвищення кваліфікації, адаптивності та ефективного управління кар'єрою службовців. В умовах надзвичайної ситуації працівники судів із юридичною освітою можуть тимчасово виконувати функції секретаря судового засідання, що сприяє безперервності правосуддя за умови дотримання процедурних гарантій. Разом із тим «... продуктивна управлінська діяльність вимагає наявності певної сукупності особистісних якостей і властивостей фахівців, які повинні бути найбільш адекватними їх роботі» [332, с.17].

Проблемним на сьогодні є управління персоналом апаратів судів.

Протягом року кількість працівників апаратів судів зменшилася [107, с. 52]. Це спонукало науковців Н. Гончарук і А. Белову визначити одним із напрямів удосконалення кадрового забезпечення місцевих судів в умовах європейської інтеграції запровадження внутрішньої системи управління судами як засобу своєчасного реагування на основні виклики сучасної судової системи [76].

Проблемною залишається дисциплінованість працівників в умовах окупації окремих територій України та функціонування судів на деокупованих територіях. У юридичному сенсі дисципліна – це підпорядкування обов’язкам, що містяться у правових актах (нормативних, правозастосовних, інтерпретаційних, договірних) або в інших соціальних і технічних приписах [8, с. 380]. Дисциплінованість – це не лише слухняність, а прояв внутрішньої свідомої ініціативи, самоконтролю та відповідності поведінки соціальним нормам. У професійній діяльності працівників апаратів судів службова дисципліна забезпечує організованість, правопорядок і ефективне функціонування установ. Вона проявляється у дотриманні законодавства, внутрішніх нормативів і розпоряджень керівництва, особливо актуалізуючись в умовах соціальної нестабільності та моральних викликів. Як складова державної дисципліни, вона формує систему відносин між працівниками на основі правових і етичних норм, що сприяє стабільності державного управління та авторитету судової влади.

В умовах воєнного стану організація роботи судів має ґрунтуватися на поточних обставинах регіону. Відповідно до рішення Ради №10 від 14 березня 2022 року, рекомендовано адаптувати діяльність судів до викликів воєнного часу. Організаційне забезпечення функціонування суду здійснює його апарат, який очолює керівник апарату. Повноваження керівника апарату можуть тимчасово виконуватись іншими уповноваженими працівниками у разі його відсутності, згідно з Типовим положенням про апарат суду. Проте чинне законодавство не регулює порядок заміщення керівника апарату в судах, де відсутні як працівники, так і судді, що є прогалиною в умовах війни. З метою розв’язання цієї проблеми Рада пропонує використовувати механізми,

аналогічні запуску новоутворених судів [319].

Вирішення цих та інших проблем кадрового забезпечення відбувається шляхом внесення змін у чинне законодавство. Для прикладу розглянемо проєкт Закону України щодо внесення змін до частини шостої статті 150 Закону України “Про судоустрій і статус суддів”, що має на меті удосконалити механізми матеріального забезпечення працівників судової адміністрації через запровадження регіональних коефіцієнтів до посадових окладів. Це має підвищити конкурентоспроможність заробітної плати, мотивацію персоналу та стабілізувати кадрову ситуацію в судах. Законодавча ініціатива зумовлена впровадженням нової моделі оплати праці на основі грейдової системи відповідно до постанови КМУ № 1109 від 23 жовтня 2023 року. Запропоновані зміни передбачають фінансування за рахунок понадпланових надходжень судового збору та потребують близько 270,7 млн грн. Однак законопроект містить низку правових і технічних недоліків. Зокрема, фіксація коефіцієнтів безпосередньо в законі створює колізію з положеннями чинного законодавства, яке визначає КМУ як уповноважений орган затвердження окладів. Також необхідно врегулювати процедуру приведення підзаконних актів у відповідність із новими нормами, забезпечити правову визначеність щодо відповідального органу [51]. Очікуваним результатом реалізації законопроекту є зменшення відтоку кадрів, збереження кадрового потенціалу судової системи та забезпечення ефективного функціонування апаратів судів в умовах зростаючого навантаження, особливо в умовах воєнного стану [301].

Під час розробки напрямків оптимізації кадрового забезпечення публічної служби в апаратах судів взято до уваги пріоритети ДСА на 2024 рік: 1) підвищення ефективності судового адміністрування; 2) прозоре планування та розподіл бюджетних ресурсів; 3) забезпечення належного рівня оплати праці працівників апаратів судів; 4) забезпечення судів належними приміщеннями та зміцнення матеріально-технічної бази судів; 5) здійснення заходів у сфері цифровізації правосуддя [107].

Цілком правильно підкреслила М. М. Стефанчук, що реформа системи

правосуддя в Україні повинна бути на сучасному етапі опосередкована кадровим перезавантаженням її органів, однак поступовим шляхом із застосуванням принципу індивідуальної відповідальності, із дотриманням права кожного на повагу до приватного життя [347, с. 50]. У межах цієї реформи важливу роль відіграє системне оновлення спеціальної професійної підготовки працівників органів судової влади, а також удосконалення їхньої подальшої професійної освіти. Це спрямовано на досягнення високого рівня професійної компетентності як основи для зростання довіри громадянського суспільства і забезпечення інституційної стабільності системи правосуддя.

Отже, сучасний стан кадрового забезпечення органів судової влади характеризується наявністю низки проблем, загострених умовами воєнного стану. *По-перше*, спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів, зумовлений невирішеністю питань оплати праці, мобілізацією, міграцією, переходом працівників до приватного сектору або міжнародних організацій. *По-друге*, війна та інформатизація управлінських процесів і судочинства змінили вимоги до компетенцій службовців: на перший план вийшли здатність діяти в умовах невизначеності, навички кризового управління та цифрові компетенції. *По-третє*, система підготовки кадрів виявилася неадаптованою до потреб воєнного стану – традиційні програми для державних службовців не забезпечують формування навичок, необхідних для ефективної роботи в органах судової влади під час дії воєнного стану, що спричинило розрив між потребами служби та наявними компетенціями. *По-четверте*, у чинному законодавстві виявлено прогалини щодо процедур призначення та заміщення посад, особливостей проходження служби в умовах воєнного стану, а також відсутні гарантії для службовців на окупованих і деокупованих територіях. З урахуванням зазначених проблем необхідно вдосконалити систему кадрового забезпечення, що забезпечує професійність працівників апарату судів, сприяючи модернізації управлінських процесів та зміцненню незалежності судової влади.

2.4. Фінансове забезпечення публічно-управлінської діяльності в органах судової влади в умовах воєнного стану

Для виконання своїх функцій судова влада отримує фінансування відповідно до рішень законодавчої гілки влади, а в низці зарубіжних країн – також на підставі рішень виконавчої влади. Загальні принципи та стандарти РЄ зобов’язують держави-члени забезпечувати судову систему необхідними фінансовими ресурсами, які відповідають її потребам [311].

У зв’язку з військовою агресією російської федерації проти України Указом Президента України з 24 лютого 2022 року по всій території України запроваджено воєнний стан. Згідно із статтею 12-2 Закону України “Про правовий режим воєнного стану” в умовах правового режиму воєнного стану суди, органи та установи системи правосуддя діють виключно на підставі, в межах повноважень та в спосіб, визначені Конституцією України та законами України. Повноваження судів, органів та установ системи правосуддя, передбачені Конституцією України, в умовах правового режиму воєнного стану не можуть бути обмежені [319].

Згідно з частиною першою статті 130 Конституції України, держава бере на себе обов’язок щодо фінансування та створення належних умов для ефективного функціонування судів і діяльності суддів, передбачаючи відповідні витрати окремим рядком у Державному бюджеті України. Особливий порядок фінансового забезпечення судових установ та суддівської діяльності є однією з ключових конституційних гарантій їх незалежності, визначеної статтею 126 Конституції України. Відповідно до положень статей 1 і 2 Закону України «Про джерела фінансування органів державної влади» від 30 червня 1999 року № 783-XIV, функціонування державних органів, включаючи суди, здійснюється виключно за рахунок коштів державного бюджету в межах, встановлених відповідним законом на поточний рік. При цьому фінансування судової системи визначається окремим рядком у Державному бюджеті. Фінансова стабільність судової влади є необхідною

умовою її належної діяльності, що неодноразово підкреслював Конституційний Суд України у своїх рішеннях. Централізоване бюджетне фінансування органів правосуддя має забезпечувати створення сприятливих економічних умов для здійснення правосуддя у відповідності до принципів Конституції України (рішення від 24 червня 1999 року № 6-рп/99). Гарантії незалежності суддів, визначені на конституційному та законодавчому рівнях, повинні мати реальне забезпечення для ефективного, неупередженого та справедливого судочинства (рішення від 1 грудня 2004 року № 19-рп/2004). Водночас міжнародні документи також наголошують на важливості достатнього та своєчасного фінансування судової влади [73].

Фінансування здійснюється через ДСА, яка відповідає за розподіл коштів між місцевими, апеляційними судами та іншими установами правосуддя у відповідності до положень БКУ, законів України «Про судоустрій і статус суддів», «Про судовий збір», про поточний державний бюджет [76; 296; 77]. Відносини, що виникають під час формування, розгляду, ухвалення, виконання бюджетів, складання звітності про їх виконання та здійснення контролю за дотриманням норм бюджетного законодавства, а також питання відповідальності за його порушення та правові засади щодо виникнення і погашення державного та місцевого боргу, регламентуються БКУ, законами про поточний державний бюджет, законами щодо фінансування відповідних органів публічної влади, постановами КМУ, наказами Міністерства фінансів України та іншими нормативно-правовими актами.

Належне фінансування судів безпосередньо впливає на доступ до правосуддя та дотримання права на справедливий суд, оскільки розгляд справ у розумні строки можливий лише за наявності достатніх ресурсів. Згідно з принципами РЄ, держави зобов'язані забезпечувати судові системи необхідними фінансовими ресурсами. КРЄС підкреслює, що хоча фінансування судів є частиною державного бюджету, воно не повинно залежати від політичної нестабільності [49].

Бюджетні призначення для ДСА у 2023 році становили 17,3 млрд грн, що на 407 млн грн більше, ніж у 2022 р. [75]. Незважаючи на політичні рішення щодо обсягу фінансування, виконавча та законодавча влада не повинні впливати на судову систему через бюджетний процес. Виділення коштів для судів має здійснюватися з дотриманням принципу судової незалежності.

Висвітлені у звіті Рахункової палати різнопланові проблеми функціонування судової системи України свідчать про наявність суттєвих чинників, що перешкоджають її належному функціонуванню. Зокрема, у період з лютого 2022 по січень 2023 року, у зв'язку з відсутністю повноважного складу Вищої ради правосуддя, було припинено реалізацію її ключових функцій: внесення подань про призначення суддів, здійснення дисциплінарного провадження, погодження бюджетних витрат. Це призвело до фактичного функціонування судової системи без централізованого управлінського органу [119].

Фінансування судової влади у 2022–2024 роках здійснювалося на рівні 59–81% від потреби, що не відповідало вимогам Конституції. ВРП не отримувала своєчасно проєктів бюджетів, не мала повноцінного підрозділу з фінансових питань, а перерозподіл коштів між судами фактично не здійснювався до відновлення повноважності органу.

На тлі значного недофінансування судової системи слід також зазначити іншу проблему – порушення фінансової дисципліни з боку учасників бюджетного процесу. Яскраву ілюстрацію таких порушень подано на рисунку 2.2, де відображено основні недоліки, виявлені Рахунковою палатою у діяльності ВРП за період 2022–2023 років.

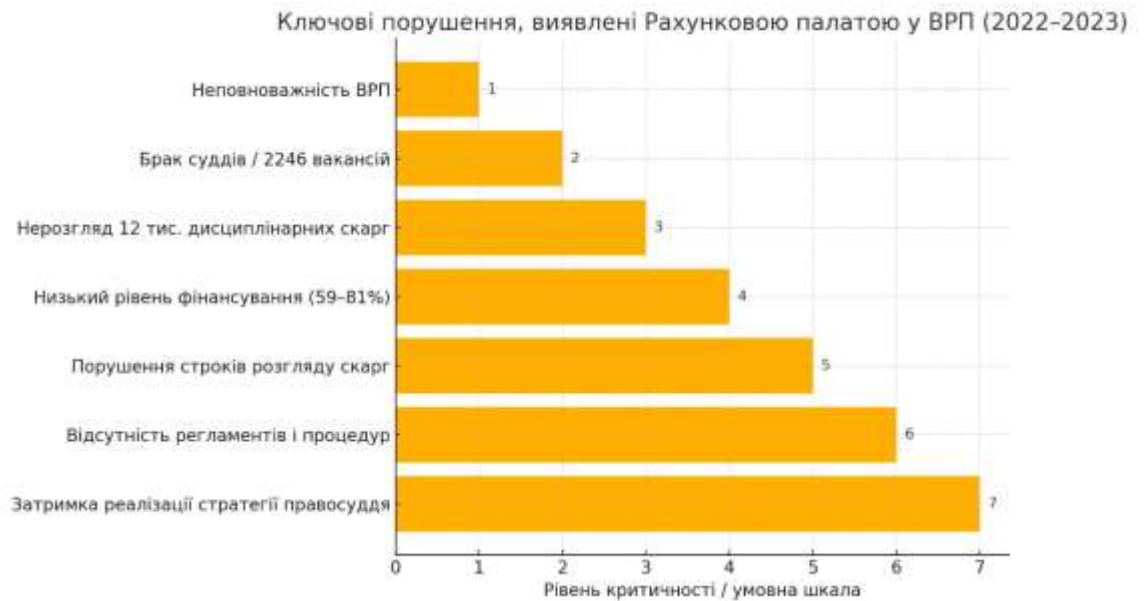


Рис. 2.2. Основні порушення, виявлені Рахунковою палатою у ВРП за період 2022–2023 років. Кожне порушення оцінено за умовною шкалою критичності – для порівняння масштабу та впливу проблем

**Джерело: розроблено авторкою на основі відкритих даних Рахункової палати [119]*

Інша проблема фінансування судової системи – це нестабільність законодавства, тобто відсутність необхідних нормативних актів або надто швидкі зміни у законодавстві, можуть порушувати принципи фінансування [102]. Додатковим викликом для судової влади стали публічні критичні висловлювання з боку представників виконавчої та законодавчої гілок. Як зазначено у доповідях Генерального секретаря РЄ за 2014 та 2015 роки, такі заяви політиків, які піддавали критиці судові рішення, сприяли зниженню суспільної довіри до судової влади в окремих країнах [101].

Як зазначалося раніше, питання фінансування судової системи та оплати праці суддів належать до компетенції законодавчого органу. Водночас цей процес має відповідати європейським стандартам [50]. КРЄС ухвалила рекомендації щодо фінансування судової влади, які передбачають, що судові установи повинні обґрунтовувати свої потреби перед парламентом, а в разі необхідності – перед міністерством юстиції.

У періоди економічного спаду судді, як і всі громадяни, мають враховувати фінансовий стан суспільства, якому вони служать. Однак систематичне недофінансування судової системи є неприпустимим, оскільки воно підриває основи демократичного суспільства, побудованого на принципах верховенства права [50].

КРЕС визнає економічні відмінності між країнами, проте наголошує, що ефективне фінансування судів потребує активнішої участі судових установ у бюджетному процесі. Важливо, щоб процедура ухвалення парламентом бюджету судової влади передбачала врахування позиції судової системи [49].

Вирішити численні проблеми фінансування судової системи можна шляхом удосконалення чинного законодавства України. У 2008 році було ініційовано законопроект щодо фінансування судової влади в Україні, що мав усунути хронічне недофінансування судової системи, однак у 2010 році його зняли з розгляду. Натомість у Верховній Раді зареєстровано нову ініціативу (№ 11254), яка стосується вдосконалення фінансування Вищої кваліфікаційної комісії суддів України. Запропоновані зміни покликані забезпечити стабільне фінансування ВККС для належного добору, оцінювання й дисциплінарного контролю за суддями, що є важливим етапом судової реформи та підвищення інституційної незалежності судових органів.

З урахуванням наведеного необхідною є координації бюджетних запитів незалежному органу, який відповідає за адміністративне управління судами (за умови його наявності). Також доцільним є встановлення прямого зв'язку між цим органом і парламентом для оцінки фінансових потреб судової системи. Крім того, орган, що представляє суди, має нести відповідальність за подання бюджетних запитів до парламенту або спеціалізованих комітетів.

Ефективне використання бюджетних коштів для судів вимагає підвищеної відповідальності та професійного підходу. Обговорення КРЕС виявили суттєві відмінності між системами управління фінансами. У деяких країнах цим займаються судові органи або незалежні структури з адміністративною підтримкою, тоді як в інших – урядові установи. Перший

підхід використовується у нових демократіях і низці інших країн, оскільки він сприяє незалежності судової влади та ефективному виконанню її функцій.

Якщо судді відповідають за адміністративне управління судами, вони повинні отримати відповідну підготовку та підтримку. У будь-якому разі, судді мають контролювати всі адміністративні рішення, що впливають на здійснення правосуддя.

КРЕС рекомендує державам переглянути чинні процедури фінансування та управління судами, враховуючи викладені положення. Особливу увагу слід приділити забезпеченню достатніх ресурсів для ефективної роботи судової системи відповідно до стандартів, визначених у статті 6 Європейської конвенції з прав людини [49].

Фінансове забезпечення судової системи України у 2024 році було спрямовано на підтримку її базових функцій, але залишалося недостатнім для повного покриття потреб. Це впливало на якість матеріально-технічного забезпечення та рівень незалежності правосуддя. Для подальшого розвитку необхідне збільшення фінансування відповідно до реальних потреб і вдосконалення механізмів розподілу коштів.

Судова влада має специфічні потреби для виконання покладених на неї завдань та збереження своєї незалежності, і вона повинна мати високий пріоритет щодо виділення ресурсів. Забезпечення належного фінансування судової системи потребує посилення участі самих судів у процесі бюджетного планування. Ефективною практикою є залучення незалежного органу, відповідального за адміністрування судової влади, до координації складання бюджетних запитів та взаємодії з парламентом. Такий орган має представляти інтереси всіх судів та подавати консолідовані запити до законодавчого органу.

Управління бюджетними ресурсами вимагає підвищеної відповідальності та професійного підходу, зокрема у контексті розмежування повноважень між судами та виконавчими структурами. Найбільш ефективною є модель, коли адміністрування здійснюється самими судами або незалежним органом, підзвітним судовій владі. За умов, коли судді беруть участь в

управлінні, необхідна їхня спеціалізована підготовка та належна організаційна підтримка, особливо у частині прийняття рішень, що безпосередньо впливають на здійснення правосуддя [222, с.18].

Потребують узгодження норми Закону «Про судоустрій і статус суддів» та БКУ щодо головних розпорядників коштів. Питання віднесення місцевих та апеляційних судів до головних розпорядників бюджетних коштів регулюється статтею 148 Закону «Про судоустрій і статус суддів» та БКУ. Головний розпорядник – це орган, що відповідає за розподіл коштів між підпорядкованими установами. Законодавство не передбачає прямого статусу місцевих/апеляційних судів як головних розпорядників, ця функція закріплена за ДСА. У той же час територіальні управління ДСА є розпорядниками бюджетних коштів для місцевих судів на регіональному рівні. У проекті Закону «Про порядок фінансування судової влади» підкреслюється, що ДСА залишається ключовим розпорядником для більшості судів, а Верховний Суд та інші вищі суди мають окремий статус [299].

Аналіз чинного законодавства дав можливість сформулювати проблемні аспекти фінансового забезпечення органів судової влади: 1) концентрація повноважень у ДСА. Місцеві суди не мають права самостійно розпоряджатися коштами, що може обмежувати їхню оперативну діяльність; 2) відсутність прямих норм у БКУ щодо фінансового забезпечення органів судової влади. Потребує чіткого розмежування функцій «головних розпорядників» (ДСА) та «розпорядників» (територіальних управлінь ДСА). У 2024 році фінансування судової системи України супроводжувалося низкою особливостей і викликів. Зокрема, спостерігалось суттєве недофінансування потреб: за даними ВРП, реальна потреба у фінансових ресурсах становила понад 36 млрд грн, що значно перевищувало фактичні видатки, створюючи ризики для належного функціонування судів. У сфері матеріально-технічного забезпечення залишалося актуальним питання оновлення приміщень та технічного обладнання, а також потреба у додаткових інвестиціях для впровадження цифрових технологій. Крім того, упродовж року не переглядався прожитковий

мінімум, який використовувався для розрахунку посадових окладів суддів і залишався на рівні 2102 грн, що також негативно впливало на ефективність функціонування системи.

Рекомендаціями, які спрямовано на вирішення зазначених вище проблем, є таке: 1) чіткіше визначення повноважень територіальних управлінь ДСА у БКУ; 2) забезпечення фінансової автономії судів шляхом децентралізації управління видатками (наприклад, через пряме фінансування місцевих судів під наглядом ДСА); 3) доопрацювання проєкту Закону «Про порядок фінансування судової влади» [299] та винесення його на розгляд Верховної Ради України.

Вважаємо вкрай важливим виконати рекомендації Рахункової палати [119], оскільки їх спрямовано на забезпечення інституційної стабільності судової системи та підвищення її ефективності. Реалізація таких заходів, як законодавче закріплення безперервності діяльності ВРП, формалізація критеріїв доброчесності суддів, удосконалення дисциплінарних процедур, посилення кадрового, фінансового та технічного забезпечення судів, а також реформування ВККС і служби дисциплінарних інспекторів, є необхідною умовою подальшої євроінтеграції України, утвердження принципу верховенства права та відновлення довіри громадян до судової системи.

Висновки до другого розділу

1. У другому розділі було охарактеризовано організаційні, правові, кадрові та фінансові аспекти реалізації ПУД в ОСВ через інституційний і функціональний підходи, визначено статус основних суб'єктів, зокрема ВРП, ВККС, Ради, ДСА, апаратів судів тощо.

2. Установлено основні чинники організаційного забезпечення органів судової влади: заходи матеріально-технічного, кадрового, професіоналізації кадрів, інформаційного, організаційно-технічного характеру, ведення судової статистики, діловодства та архіву суду тощо.

3. Виявлено структурно-організаційну специфіку органів судової влади, що полягає в поєднанні організаційної автономії з інституційною пов'язаністю із судами, що забезпечує їхню відносну самостійність у системі судоустрою та незалежність від виконавчої гілки влади, а також здатність до ефективної взаємодії з інститутами громадянського суспільства та представлення публічного інтересу у сфері публічно-управлінських відносин.

4. Організаційні проблеми реалізації ПУД в ОСВ України включають значне зростання навантаження на суди, кадровий дефіцит, недосконалу взаємодію між органами судової влади, незавершеність судової реформи, проблеми з організацією фінансової служби та питання безпеки судів.

5. Для вдосконалення роботи ВРП запропоновано: 1) оновлення моделі саморегулювання адвокатури, а також вдосконалення процедури обрання її представників до ВРП, що дозволить залучати професійних захисників, які забезпечують доступ до правосуддя; 2) створення спеціалізованого структурного підрозділу з повноваженнями щодо фінансового і матеріально-технічного забезпечення судів для зміцнення їхньої ресурсної бази; 3) надання повноважень щодо моніторингу діяльності судів під час корупційного скандалу тощо.

6. Дослідження правового регулювання ПУД в ОСВ України демонструє, що це нормативно-правове забезпечення є складною та багаторівневою системою правових актів різної юридичної сили. До них віднесено Конституцію України, закони України, укази Президента, постанови КМУ, накази НАДС, рішення З'їзду суддів, акти ВРП та ДСА, а також рішення судів України та ЄСПЛ та інші акти. Фундаментальне значення мають положення Закону України «Про судоустрій і статус суддів» про повноваження органів судової влади. Базовим законодавчим актом щодо прав і обов'язків державних службовців органів судової влади, апаратів судів є Закон України «Про державну службу».

7. Виявлено, що, попри існування розвиненої нормативно-правової бази, зберігається необхідність у її подальшій систематизації, ліквідації

суперечностей і прогалин, а також у гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами у системі правосуддя.

8. Запропоновано завершення реформи оплати праці державних службовців судової системи з урахуванням їхнього спеціального статусу. Підтримано ініціативи народних депутатів щодо внесення змін до законодавства про фінансове забезпечення діяльності ВККС та про оплату праці державних службовців апаратів судів. З метою узгодження законодавства про службу в органах судової влади наголошується на необхідності внести зміни до Закону України «Про державну службу» та Положення «Про Державну судову адміністрацію України». Зокрема, пропонується доповнити статтю 51 Закону України «Про державну службу» пунктом 3, який встановлюватиме, що «схема посадових окладів і умови оплати праці державних службовців судової системи визначаються Кабінетом Міністрів України за поданням Державної судової адміністрації України».

9. Доведено, що одним із пріоритетних напрямів розвитку національного законодавства є удосконалення механізмів координації діяльності між ДСА, ВРП, НАДС та ССО. Запропоновано ввести окремий розділ до відповідних нормативних актів під назвою «Питання взаємодії працівників органів судової влади», у якому доцільно врегулювати порядок співпраці між ДСА та ВРП при ухваленні правових актів. Доцільним є визначення чітких строків та форм взаємозвернень, механізмів погодження проєктів актів із громадськістю, процедур електронного документообігу між судами, а також можливостей застосування штучного інтелекту в процесі розробки правових актів.

10. Сучасний стан кадрового забезпечення органів судової влади в Україні характеризується низкою загострених проблем: 1) дефіцитом кваліфікованих кадрів через мобілізацію, міграцію та низький рівень оплати праці; 2) невідповідністю наявних компетенцій новим викликам, зокрема потребі в кризовому управлінні та цифрових навичках; 3) неадаптованістю системи підготовки кадрів до умов воєнного стану; 4) прогалинами в законодавстві щодо кадрових процедур і гарантій для службовців у зонах

бойових дій та на тимчасово окупованих територіях.

11. З'ясовано, що формування сучасного кадрового складу служби в апаратах судів, який відповідає необхідним професійним та етичним вимогам, залежить від діяльності ДСА, а також від низки об'єктивних і суб'єктивних чинників. Для подолання негативних тенденцій у розвитку кадрового потенціалу важливим є подальший процес професіоналізації державних службовців, який включає залучення компетентних фахівців, покращення їхнього матеріального та соціального забезпечення, гарантування захисту і підвищення престижності державної служби.

12. У результаті дослідження встановлено, 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 Каталогу типових посад; 3) завершення реформи оплати праці держслужбовців із урахуванням їхнього спеціального статусу; 4) запровадження обов'язкового підвищення кваліфікації службовців судової системи за програмами НАДС і НШС, за аналогією з адвокатурою. Аргументовано, що якість кадрового забезпечення є ключовим чинником ефективності публічного управління в системі правосуддя, а реалізація запропонованих заходів сприятиме поглибленню судової реформи та утвердженню незалежного правосуддя.

13. Фінансування органів судової влади є критично важливим елементом ефективного функціонування судової системи. Незважаючи на хронічне недофінансування та наявні проблеми в бюджетному плануванні, відзначається поступ у напрямку вдосконалення нормативного регулювання фінансового забезпечення, зокрема через законодавчі ініціативи щодо стабільного фінансування ключових органів суддівського врядування.

Водночас важливою умовою прозорості та суспільної довіри до судової влади є її обов'язок звітувати про використання бюджетних коштів. Оскільки фінансування судової влади визначається парламентом і формується з податків громадян, вона, як і інші гілки влади, повинна звітувати про використання наданих ресурсів у контексті виконання своїх функцій перед суспільством.

14. Основні положення другого розділу дисертації відображено в публікаціях авторки [158; 161].

РОЗДІЛ 3.

МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ СУДОВОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

3.1. Підвищення ефективності публічно-управлінської діяльності в органах судової влади з використанням штучного інтелекту

Розвиток ПУД в ОСВ передбачає вдосконалення методів, структур і підходів до управління для підвищення ефективності рішень, оптимізації ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Додаток Є містить систематизований перелік основних компонентів механізму розвитку публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України. До нього включено: організаційно-структурну базу як основу для функціонування системи; оновлені підходи до кадрового забезпечення; модернізовані управлінські методи; інформаційно-технологічну підтримку як інструмент цифрової трансформації; вдосконалену правову базу для регламентації управлінських процесів; фінансово-ресурсне забезпечення для реалізації управлінських рішень; оновлену комунікативну політику для налагодження діалогу з громадськістю; безпековий компонент для забезпечення стабільної роботи судів; а також систему оцінювання якості управлінської діяльності як індикатор її ефективності.

Якісне інформаційне забезпечення – ключовий чинник, що включає системи класифікації, документообігу, бази даних і сучасні ІТ-рішення. Інформатизація, як складова державної політики, підтримує управлінські процеси та задовольняє інформаційні потреби судового адміністрування.

Галузевою Програмою інформатизації місцевих та апеляційних судів і проєкту побудови Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи на 2022-2024 роки [275] розкриваються завдання для суб'єктів публічного адміністрування з інформатизації органів судової влади. Стратегію розвитку

системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки [294] встановлено основні засади та напрями подальшого сталого функціонування та розвитку системи правосуддя з урахуванням кращих міжнародних стандартів та практик, з'ясовано конкретні заходи, які реалізуватимуть як парламент, так суб'єкти публічного адміністрування.

Сучасний розвиток ПУД в ОСВ супроводжується впровадженням інформаційних систем, що охоплюють технічні, програмні, організаційні та кадрові компоненти. В умовах цифровізації особливо актуальним є електронне судочинство, яке забезпечує онлайн-обмін документами та проведення судових засідань через аудіо- і відеозв'язок. Така практика сприяє оптимізації ресурсів, прискоренню розгляду справ і є важливою складовою ефективного управління у сфері правосуддя.

В Україні електронне правосуддя розвивається з 2012 року, коли було затверджено Тимчасовий регламент обміну електронними документами. Нині система «Електронний суд» є частиною офіційного порталу судової влади, забезпечуючи електронну взаємодію між судами та учасниками процесу. Подальший розвиток ПУД в ОСВ потребує активного впровадження цифрових інструментів, зокрема штучного інтелекту, що підвищує ефективність управління, прозорість і об'єктивність у судовій діяльності. Під час такого розвитку Україна має імплементувати положення європейських стандартів, приклади яких наведено в таблиці 3.1.

Україна має реалізувати іще два важливих завдання. Перше – забезпечити ефективну інформаційну взаємодію між інформаційними системами, платформами, реєстрами та модулями у сфері публічного управління та судочинства. Незважаючи на вже здійснені кроки, зокрема нормативне врегулювання співпраці між установами через накази щодо взаємодії ДУ “Відкриті публічні фінанси” і ДП “Інформаційні судові системи” [283], а також підсистеми «Електронний суд» із Єдиним державним вебпорталом електронних послуг [282], ці заходи є недостатніми.

Таблиця 3.1

Стандарти щодо забезпечення доступу до правосуддя та вдосконалення
судового провадження

Назва структурної частини документу	Зміст структурної частини
Мета документа	Сприяти формуванню справедливої системи правосуддя з реальним доступом до захисту прав.
Характеристика документа	Узагальнені рекомендації щодо створення умов для ефективного, доступного та справедливого судочинства в цивільних, господарських, адміністративних, соціальних і податкових справах.
Інформування громадськості	Надання доступної інформації про суди, правила звернення, необхідні документи та порядок виконання судових рішень.
Спрощення судових процедур	Стимулювання примирення, можливість самопредставництва, спрощення процесу, забезпечення доступної мови провадження, обмеження кількості експертів.
Прискорення судового розгляду	Скорочення строків розгляду, оптимізація процедур, кадрове забезпечення, запобігання зловживанням правом на оскарження.
Судові витрати	Зменшення або скасування фінансових бар'єрів, контроль за гонорарами адвокатів, компенсація витрат стороні, що виграла справу.
Особливі процедури	Спрощене та недороге провадження у дрібних позовах і сімейних справах із дотриманням конфіденційності.

**Джерело: розроблено авторкою з використанням джерела [320]*

Друге завдання – гарантувати безпеку систем електронного судочинства, зокрема підсистем «Електронний суд», «Електронний кабінет», відеоконференцзв'язку, що адмініструються ДП «Центр судових сервісів». Оскільки функціонування ЄСІТС як єдиної цифрової системи вимагає постійної інтеграції з іншими суб'єктами управління, забезпечення її кібербезпеки має бути системним і міжвідомчим.

Перспективним є процес упровадження штучного інтелекту (далі – ШІ) у сфері ПУД в ОСВ України, що набуває дедалі більшої актуальності. Це зумовлено необхідністю підвищення ефективності управлінської діяльності, зменшення навантаження на персонал, забезпечення єдності судової практики, а також оптимізації витрат часу та ресурсів. Дослідження перспектив інтеграції підсистеми ШІ в ЄСІТС є надзвичайно актуальним з огляду на низку взаємопов’язаних факторів. Зокрема, ратифікація Ukraine Facility Plan у червні 2024 року закріпила цифрову трансформацію судової системи як один із пріоритетів судової реформи [244]. Одним із ключових елементів цієї трансформації стало оновлення ЄСІТС до 2027 року, в межах якого передбачається запровадження інноваційних рішень, серед яких важливе місце посідає саме підсистема штучного інтелекту [378].

Під ШІ розуміється сконструйований людиною пристрій або комп’ютерна програма щодо здобуття, обробки та застосування інформації й формування «вмінь», що подібні до дій, які свідомо виконує людина [210, с.72-73]. ШІ – це універсальна технологія з великим потенціалом для економічного зростання, інновацій та конкурентоспроможності. Його інтеграція в правосуддя сприяє підвищенню ефективності, рівному доступу до цифрових послуг, поліпшенню якості судових рішень, прискоренню проваджень і полегшенню роботи суддів.

Упровадження ШІ в публічно-управлінську діяльність органів судової влади України відбувається на основі права ЄС. Наразі в нашій державі не прийнято нормативно-правового акту, який би регулював питання використання органами судової влади ШІ у своїй управлінській діяльності. Разом із тим в ЄС прийнято Європейський закон про штучний інтелект (далі – «Закон про штучний інтелект» [457]), Біла книга про штучний інтелект, а також підготовчі роботи, підготовлені Групою експертів високого рівня зі штучного інтелекту («AI HLEG»). Зокрема, Біла книга зі штучного інтелекту [465] та Рекомендації щодо надійного штучного інтелекту [427] були виготовлені компанією AI HLEG. Як зазначають Крофтс і Рейсвейк, у Білій

книзі не йдеться безпосередньо про проблему упередженості, а натомість розглядається питання дискримінації [420]. Проведений аналіз дає можливість стверджувати, що проблеми використання ШІ, про які йдеться у Білій книзі, мають місце і в системі правосуддя України.

Фундаментальним документом, що закріплює певні правила використання технологій штучного інтелекту для країн ЄС є Етична Хартія щодо використання штучного інтелекту в судовій системі та її середовищі [431]. Так, ця Хартія передбачає дотримання п'яти ключових принципів: повагу до основних прав; недопущення дискримінації; дотримання безпеки технологічного середовища; прозорість, справедливість та об'єктивність обробки даних; контроль процедури прийняття рішення тощо.

Ключовим нормативним актом ЄС, який регулює застосування штучного інтелекту в різних сферах, зокрема в судовій системі, є Регламент Європейського Парламенту та Ради (ЄС) 2024/1689 від 13 березня 2024 року. Документ, що набув чинності 1 серпня 2024 року, встановлює єдині правила використання ШІ [235, с.20].

Не всі країни-члени ЄС готові до повноцінного впровадження робота-судді у своє правосуддя. Проте, наразі, є всі передумови для їхньої розробки [403, с. 51]. У міру розвитку технологій ШІ він, швидше за все, виступатиме допоміжним інструментом для комунікацій між учасниками процесу та судом [72, с. 202]. Перевагами цих технологій є: 1) усунення суб'єктивних ризиків свідомої чи несвідомої упередженості судді; 2) виключення можливості арифметичних та судових помилок; 3) пришвидшення процедури розгляду судових справ; 4) постійне оновлення актуальної судової практики (у тому числі щодо новоприйнятих позицій судів вищих інстанцій) та моніторинг чинного та новоприйнятого законодавства; 5) можливість роботи з великим обсягом матеріалу в короткі проміжки часу [403, с. 50].

Додаток II містить порівняльну таблицю прикладів використання технологій ШІ в органах судової влади зарубіжних країн (США, Китай, Естонія, Нідерланди), структуровану за аналітичними блоками: типи

технологій (алгоритми, ПЗ, аналітичні системи); форми застосування (автоматизація документообігу, аналіз практики, прогнозування рішень, управління кадрами); досягнення (ефективність, скорочення строків, доступ до правосуддя); проблеми й ризики (упередженість, конфіденційність, обмеження апеляції, складність регулювання). Додаток ілюструє потенціал і виклики імплементації ІІІ в публічно-управлінську діяльність судової влади України, слугуючи аналітичною основою для формування національної концепції в цій сфері.

Завдяки здатності ІІІ є можливість аналізувати великі масиви інформації, виявляти закономірності та формувати прогнозні моделі, виникають нові можливості для цифрової трансформації правосуддя. У цьому контексті особливе значення мають п'ять основних технологій, які демонструють високу ефективність при використанні органами судової влади. Насамперед, це технологія обробки природної мови (Natural Language Processing, NLP). Вона дозволяє системам “розуміти” людську мову, аналізуючи тексти судових рішень, нормативно-правові акти, процесуальні документи. Застосування NLP дає змогу значно прискорити підготовку судових актів, здійснювати семантичний пошук прецедентів, що, зокрема, ефективно реалізовано у системі ROSS Intelligence у США.

Іншою важливою технологією є машинне навчання (Machine Learning, ML), що забезпечує здатність систем самостійно навчатися та вдосконалювати свої прогностичні функції. Зокрема, ML дозволяє виявляти судові тенденції, прогнозувати результати справ та фіксувати відхилення від стандартів правозастосування. При цьому науковці довели точність передбачення рішень ЄСПЛ на 79% [407].

Експертні системи в свою чергу моделюють логіку мислення юриста, дозволяючи автоматизовано формувати проекти рішень, здійснювати правовий аналіз та перевірку дотримання законодавчих норм. Яскравим прикладом є система Luminance, яка здійснює юридичний аналіз контрактів та процесуальних документів, виявляючи потенційні ризики [444].

Значну допоміжну роль у публічному управлінні відіграє роботизована автоматизація процесів (Robotic Process Automation, RPA). Вона забезпечує виконання стандартних, повторюваних завдань: формування порядку денного, надсилання повідомлень, реєстрація документів.

Останньою, хоча менш поширеною технологією у правосудді, є комп'ютерне бачення (Computer Vision), що використовується для обробки сканованих документів, ідентифікації учасників процесу та аналізу відеодоказів. Ця технологія має значний потенціал у справах, пов'язаних із використанням відеоспостереження, таких як корупційні правопорушення, випадки домашнього насильства. Таким чином, упровадження зазначених технологій сприяє модернізації системи публічного управління судовою гілкою влади, зменшуючи суб'єктивний вплив, пришвидшуючи процеси ухвалення рішень та забезпечуючи прозорість діяльності.

У попередніх дослідженнях уже розглядалися певні інноваційні напрями цифровізації судочинства, включно із застосуванням ШІ [439; 440; 149].

На сьогодні, як зазначає Н. Шишка, в Україні створено чимало правових передумов для інтеграції технологій ШІ у системі правосуддя. Разом із цим, важливо, щоб упровадження цифрових інновацій у судову практику відповідало основоположним засадам, визначеним в Етичній хартії щодо використання штучного інтелекту у системі правосуддя, а також у Білій книзі з питань штучного інтелекту. Застосування таких технологій в українському правовому просторі має відбуватися поетапно. Одним із ключових етапів є тестування, яке дозволяє оцінити ефективність, функціональність та доцільність впроваджуваних рішень. Саме цей етап може слугувати підґрунтям для прийняття обґрунтованого рішення про інтеграцію цифрових рішень у правову систему, сприяючи утвердженню елементів діджиталізації в судовій практиці [392, с.145].

Цілком праві В. В. Волік і О. М. Резнік, які з'ясували, що впровадження штучного інтелекту в судочинство України повинно ґрунтуватися на належному нормативно-правовому регулюванні, що є ключем до ефективного

використання цифрових технологій у процесі правосуддя. Це сприятиме прискоренню розгляду адміністративних справ і зменшенню навантаження на суддів. Нині правові засади застосування штучного інтелекту умовно поділяються на: 1) загальні засади, які охоплюють основи правового регулювання ШІ у судочинстві, без прямої прив'язки до адміністративної юрисдикції. Вони містяться як у національному законодавстві (Конституція України, закони «Про судоустрій і статус суддів», «Про авторське право і суміжні права»), так і в міжнародних документах (Конвенція про захист прав людини, Європейська етична хартія щодо ШІ в судах); 2) спеціальні засади, що регламентують безпосереднє застосування ШІ у судовому процесі, зокрема в адміністративному. Їх містять норми Кодексу адміністративного судочинства України та Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні [313, с. 10].

Наведені вище позиції підтверджують й інші науковці, які констатують, що для ефективного функціонування інновацій необхідне нормативно-правове забезпечення, яке би не лише регламентувало використання ШІ в судочинстві, а й визначало б методiku для його відповідального застосування [452; 407; 444].

Одним із завдань системи електронного судочинства є покращення організації роботи судової системи, у тому числі оптимізація документообігу, забезпечення відкритості та гласності органів судової влади через спрощений доступ до інформації. Така модернізація ПУД в ОСВ дозволяє вирішити чимало проблем, що накопичилися у судовій системі. Але разом із тим виникають нові загрози, які вчасно треба встановити та розробити механізм їхньої нейтралізації та попередження. Такі складні, динамічні та суперечливі процеси в нашому суспільстві та державі вимагають нових підходів до наукового обґрунтування механізмів судового адміністрування, до якого входять елементи організаційно-правового, інформаційного, фінансово-економічного, політичного та соціально-комунікаційного характеру. Від ефективності таких механізмів великою мірою залежить функціонування незалежного та неупередженого правосуддя в Україні.

Запровадження ІІІ має не лише технологічне, а й системне значення для вдосконалення функціонування оновленої ЄСІТС. Основним її завданням стане автоматизація стандартних процедур, покращення обробки великих обсягів даних та оптимізація адміністративних процесів у системі правосуддя. Таким чином, зазначена підсистема може стати відповіддю на раніше виявлені проблеми [150].

Основна роль у впровадженні ІІІ в ПУД в ОСВ належатиме ДСА. Візія ДСА щодо впровадження ІІІ в межах ЄСІТС передбачає чітку структурну інтеграцію ІІІ як технічного модуля підтримки інших елементів системи. Це формує єдину архітектуру автоматизованого судового процесу, де ІІІ не функціонує окремо, а взаємодіє з підсистемами оптичного розпізнавання тексту, аналітики й базами знань, що забезпечує узгодженість та ефективність цифрового правосуддя.

Такий підхід відкриває нові можливості для автоматизації рутинних операцій судів – від обробки документів до аналітики судової практики. ІІІ може сприяти підготовці типових документів, прогнозуванню навантаження на суддів та покращенню узгодженості судових рішень. Водночас, ключовим залишається людський фактор – рішення ухвалює суддя, а ІІІ лише надає допоміжну підтримку.

Для повноцінної реалізації цього потенціалу необхідна потужна технічна інфраструктура, здатна обробляти великі масиви даних, а також надійні механізми кібербезпеки. Важливими є масштабованість системи, її інтеграція у ЄСІТС за уніфікованими стандартами та зручність для користувачів. Це дозволить створити ефективне цифрове середовище в межах публічного управління в органах судової влади.

Використання ІКТ у судовій системі супроводжується ризиками щодо захисту баз даних, сформованих у межах цифрового правосуддя. З огляду на небезпеку кібератак, уряд України ухвалив дві постанови для посилення кібербезпеки, зокрема щодо об'єктів критичної інформаційної інфраструктури. Таким чином, Україна впевнено впроваджує європейські

стандарти цифрового правосуддя, що сприяє прозорості, доступності й ефективності судочинства та посилює захист прав людини [236, с. 102].

У сфері застосування штучного інтелекту в судочинстві існує низка нерозв'язаних проблем, які необхідно усунути. Навіть за умов вирішення цих питань, актуальним залишається обговорення нових потенціалів, зокрема концепції «предиктивного правосуддя». У статті «Bias in AI (Supported) Decision Making: Old Problems, New Technologies» розглядається один із ключових викликів – упередженість алгоритмів. Попри серйозність цієї загрози, автори стверджують, що існуючі правові механізми вже дозволяють ефективно реагувати на проблему. Застосування наявних підходів, особливо у сфері публічної автоматизації, може мінімізувати негативні наслідки та водночас відповісти на закиди щодо «алгоритмічної тиранії». Вихідним положенням є припущення про достатність поточних засобів правового захисту. Стаття базується на аналізі технічних аспектів та практики ЄСПЛ у боротьбі з упередженими рішеннями. Зокрема, розглянуто два тести – внутрішній та зовнішній. Перший передбачає відсутність упередженості у судді (в контексті ШІ – коректність даних і їх аудит на упередження). Другий – зовнішній – передбачає об'єктивні критерії прозорості, які мають бути реалізовані на рівні прийняття рішень, дизайну системи та її публічного доступу. Внутрішній контроль має забезпечуватися за допомогою періодичних аудитів, а зовнішній – системою сертифікації. Автори підкреслюють, що це лише загальне введення до складної теми, яка потребує подальших досліджень. Використання ШІ в судовій практиці може покращити ефективність системи правосуддя, однак ризики порушення базових прав, таких як право на справедливий суд, вимагають уважного підходу до проєктування і впровадження таких систем, зокрема, шляхом впровадження ітеративних механізмів контролю [442].

Отже, в комплексі заходів щодо реалізації цієї концепції варто передбачити шляхи вирішення проблем: 1) посилення захисту персональних даних користувачів; 2) розвиток технологічних можливостей з метою

посилення стабільності ЄСІТС в умовах зростання навантаження; 3) вирішення процесуальних питань щодо наслідків технологічних збоїв ЄСІТС під час розгляду справи в електронному провадженні [59, с. 151]; 4) удосконалення правової бази; 5) посилення захисту інформації, що розміщена в ЄСІТС; 6) підвищення інформованості суспільства про діяльність системи правосуддя, розвиток цифрових навичок та цифрових компетентностей не лише у суддів і працівників органів судової влади, а й усіх учасників судових справ; 7) забезпечення структурної систематизації інформації в автоматизованих системах (електронних базах даних), у тому числі, у державних реєстрах (пропонується створити класифікатор актів публічного адміністрування у системі правосуддя).

Враховуючи те, що концепція (від лат. *conceptio* – сприйняття) – це система поглядів на певне явище, обґрунтування ключових принципів у процесі формування наукової теорії [448, с. 381], то наша держава потребує розробки і ухвалення концепції використання ІІІ в органах судової влади, оскільки впровадження ІІІ супроводжується певними викликами. Особливості деяких систем можуть створювати нові ризики, пов'язані з безпекою, правами людини та контрольними функціями правоохоронних органів, що породжує правову невизначеність і знижує довіру з боку суспільства та бізнесу. Завдяки цьому стане можливим безпечне, правомірне та ефективне застосування ІІІ в системі правосуддя України [235, с.21].

З огляду на перспективи впровадження ІІІ в судову систему України, доцільним є створення комплексних правових, організаційних та технічних умов для його ефективного використання. Зокрема, необхідно забезпечити відповідність технологій європейським стандартам безпеки, удосконалити законодавство у сфері судоустрою та процесуального права з урахуванням захисту прав людини, а також розробити концепцію інтеграції ІІІ в ПУД в ОСВ. У цьому контексті запропоновано: впровадити ІІІ 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.

3.2. Оцінювання якості публічно-управлінської діяльності в органах судової влади як фактор підвищення довіри до суду

Довіра громадян виступає важливим соціально-управлінським явищем, яке забезпечує стабільність суспільно-політичного порядку без застосування примусу, сприяючи тривалій і конструктивній взаємодії між державними інституціями та різними соціальними групами [267, с. 86]. О. Правосуд відзначає, що довіра населення до публічної влади формується на основі комплексу ключових індикаторів, серед яких – ставлення громадян до вирішення соціально-економічних проблем, рівень довіри до інституцій влади та політичних лідерів, оцінка діяльності центральних, регіональних і місцевих органів влади. Важливими також є емоційні аспекти, такі як почуття гордості за державу чи громаду, ступінь обізнаності про діяльність органів влади, загальне соціальне самопочуття, ставлення до державної політики, її соціальна спрямованість, а також фактори зовнішнього впливу на рівень довіри населення. До цього додається і оцінка демографічної ситуації, якості та рівня життя, зокрема соціально вразливих категорій громадян.

Зазначені показники, за словами автора, здебільшого підлягають оцінюванню за допомогою рангових шкал. Зокрема, йдеться про вимірювання ефективності соціальної та економічної політики, рівня життя малозахищених груп населення, загального соціального самопочуття, а також ступеня довіри до органів влади. Останній індикатор, як уточнюється, оцінюється за п'ятибальною шкалою, що дозволяє отримати більш об'єктивну інформацію

про наявні суспільно-політичні проблеми [267, с.193].

Водночас, за результатами дослідження, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією у партнерстві з юридичною фірмою AEQUO, інтегральний показник Судового індексу України за 2023 рік склав 2,73 бали за п'ятибальною шкалою, що відображає загальний рівень ефективності функціонування судової системи. Юристи оцінили якість організації судової системи на 3,13 бали, що було дещо вищим за аналогічний показник 2024 року (3,05). Неупередженість судочинства у 2023 році отримала 2,88 бали, але в 2024 році ця оцінка знизилась до 2,56. Довіра бізнесу залишалася низькою: керівники компаній оцінили судову систему у 2023 році на 2,17 бали, а в 2024 – на 2,19. Серед головних проблем, які послідовно фіксувалися упродовж двох років, були корупція, надмірне навантаження судів та правова невизначеність [108; 230], що свідчить про низьку результативність забезпечення правосуддя.

Аналізуючи довіру до судової влади, доцільно звернути увагу на результати соціологічних досліджень, що відображають рівень суспільної довіри до органів влади, зокрема судів. Особливо важливо простежити динаміку змін громадської думки та чинники, які на неї впливають. Це дозволить виокремити аспекти, що сприяють зміцненню довіри до судової системи та покращенню її функціонування.

Результати соціологічних опитувань засвідчили, що громадяни переконані у необхідності системного підходу до реформування. Вони вважають, що успішність судової реформи залежить від комплексного впливу низки чинників: суспільно-політичних змін, реформи органів державної влади, виконання судових рішень, зміни правосвідомості громадян, реформування прокуратури, органів досудового слідства, правничої освіти, адвокатури, запровадження єдиних стандартів правничої професії. Підтримка змін найчастіше вмотивована необхідністю покращення системи правосуддя, подолання корупції, забезпечення верховенства права і справедливості. Відновити довіру до судової влади вкрай важливо. І це спільна справа. Адже у звіті за результатами дослідження зазначається, що з високою імовірністю

можна припустити: низький рівень довіри до судів є наслідком вкрай низького рівня довіри до державних органів у цілому – державному апарату не довіряють 76,6% опитаних. Тому й працювати над покращенням показників слід всім разом. Надмірна критика, реформаторські експерименти і переслідування в залежності від політичної кон'юнктури – не той шлях, який призведе до підвищення довіри до всіх державних інституцій. Тільки згуртована робота представників всіх без винятку гілок влади сприятиме розбудові правової держави [100].

В Україні досі не сформовано таку систему правосуддя, яка б користувалася довірою та підтримкою з боку суспільства. Це настільки очевидно, що навіть без проведення соціологічних опитувань стає зрозуміло: при згадці про правосуддя більшість українців уже мають усталене уявлення – сформоване особистим досвідом або під впливом громадської думки – про судову владу, яка не лише не гарантує захист прав, а й може стати джерелом додаткових труднощів [339, с. 31].

Формування та збереження довіри суспільства до судової влади значною мірою залежить не лише від управлінських механізмів, а й від соціальних чинників, які є визначальними для функціонування конституційної демократії. У контексті постмодерного суспільства особливу загрозу становить феномен постправди – ситуація, коли емоції та суб'єктивні переконання мають більший вплив на суспільну думку, ніж об'єктивні факти. Це спричиняє спотворене висвітлення подій у соціальних медіа та мас-медіа, що підриває традиційні цінності, зокрема у системі правосуддя. Поширення постправди проявляється у вигляді дезінформації та мови ворожнечі, що чинить тиск на суддів, знижує рівень правосвідомості громадян і шкодить довірі до судової системи.

Довіра до органів судової влади, з точки зору науковців [178], має отримувати систематичну об'єктивацію. «Великий тлумачний словник сучасної української мови» тлумачить слово «об'єктивація» як «перетворення суб'єктивного змісту свідомості в сутність, незалежну від свідомості, втілення чогось в об'єктивних формах, образах» [412, с. 635].

Суди, як гаранти справедливості, повинні зберігати високий рівень суспільної довіри та бути захищеними від необґрунтованих звинувачень і деструктивної критики. Усвідомлюючи виклики, що постають у постмодерному соціальному середовищі, судова влада і кожен суддя повинні бути готові як до питань, пов'язаних із власною доброчесністю, так і до ефективної комунікації з громадянським суспільством [164, с. 22].

Судова система України перебуває в стані постійного оновлення, що зумовлено, зокрема, кризою довіри до її легітимності. Оскільки правосуддя є ключовою складовою національного механізму правового захисту, ступінь його визнання суспільством виступає важливим індикатором ефективності функціонування цієї системи. Це особливо актуально в контексті статті 3 Конституції України, яка проголошує, що права і свободи людини є найвищою цінністю, а їх утвердження і забезпечення – основне зобов'язання держави, що визначає її діяльність, зокрема в частині реалізації права кожного на справедливий суд [347, с.47]. А оцінити рівень задоволеності як системою правосуддя, так і ПУД в ОСВ можна за допомогою оцінювання, що забезпечує системний аналіз ефективності управлінських процесів, виявлення недоліків у роботі, встановлення рівня задоволеності громадян якістю ПУД в ОСВ, а також формування обґрунтованих рішень щодо удосконалення організаційних структур, процедур і стандартів діяльності судів. Ця функція сприяє підвищенню прозорості, підзвітності й довіри до судової системи в умовах демократичного врядування.

Підходи до підвищення довіри до правосуддя в Україні варіюються – від радикального «перезавантаження» системи до думки, що недовіра громадськості сама по собі не є підставою для таких кроків. Криза судової влади значною мірою пов'язана з реформами, зокрема щодо зміни складу та механізму формування ВКС, передбаченими Законом № 193-IX. Конституційний Суд України у Рішенні від 11 березня 2020 року № 4-р/2020 визнав, що відсутність перехідного періоду при впровадженні цих змін створила значні перешкоди для здійснення ефективного правосуддя та

обмежила право доступу до суду [351].

Подібну позицію раніше висловила і Венеціанська комісія у Висновку, ухваленому на 121-му пленарному засіданні (Венеція, 6–7 грудня 2019 р.). Зокрема, наголошувалося, що стабільність органів судової влади є основою до зміцнення довіри до судової влади, тоді як часті реформи, спричинені змінами політичного керівництва, можуть лише поглибити недовіру [415].

Особливої наукової уваги потребують питання поточного стану реалізації судової реформи, існуючих проблемних аспектів та можливих напрямів їх подолання [189, с. 421]. Після початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації та запровадження воєнного стану судова система України зіткнулася з новими викликами, пов'язаними із забезпеченням безперервного здійснення правосуддя. Діяльність судів у цей період регулюється не лише Конституцією України, а й Законами «Про правовий режим воєнного стану» та «Про внесення змін до Закону України “Про судоустрій і статус суддів” щодо зміни підсудності судів» № 2112-IX. В умовах воєнного стану правосуддя здійснюється виключно судами, і жодне скорочення чи прискорення процедур є неприпустимим. У перший день агресії постало питання реалізації конституційного права на судовий захист в умовах надзвичайної ситуації. Серед ключових аспектів функціонування судової системи стали: безперервність її роботи та необхідність оперативного реагування парламенту на потребу в законодавчому забезпеченні її діяльності. Водночас тривалість бойових дій поглиблює економічну кризу, завдає шкоди інфраструктурі та демографії, ускладнюючи реалізацію реформ і підвищуючи залежність від зовнішньої допомоги, що загалом створює загрози для стабільності, економічного розвитку та функціонування правосуддя [322].

Відкритість судової гілки влади важлива для верховенства права та довіри громадян до судів. Прозорість судочинства підтримується відкритими слуханнями, доступом журналістів, комунікацією судів із ЗМІ, публікацією рішень на веб-порталі судової влади. Громадські організації та громадяни відіграють важливу роль у контролі за судами та сприяють формуванню довіри

до правосуддя. Такий громадський контроль сприяє виявленню порушень та допомагає очищенню судів від недоброчесних суддів [328, с. 90-91]. Громадянське суспільство є динамічним явищем, яке потребує постійних зусиль з боку соціуму для його підтримки та оновлення відповідно до сучасних викликів. У цьому контексті саме транспарентність і відкритість діяльності судової влади відіграють ключову роль у підтриманні й розвитку демократичних процесів [66, с. 54].

Загалом можна відзначити, що забезпечення прозорості судової системи в Україні перебуває на дуже високому рівні, оскільки діджиталізація документообігу в органах державної влади стала широко поширеною.

П'ять засад ефективного врядування – відкритість, участь, підзвітність, результативність та узгодженість – визначені в Білій книзі Європейського врядування як дієві принципи, які варто інтегрувати у систему публічного управління в органах судової влади України. Їх застосування дозволить забезпечити більшу прозорість діяльності судових установ, залучення громадськості до ухвалення рішень, посилення відповідальності органів правосуддя перед суспільством, підвищення ефективності управлінських процесів, а також узгоджену взаємодію [389, с. 148].

Підвищення довіри до судової влади забезпечується її відкритістю, прозорістю та активною взаємодією з громадськістю й ЗМІ. Транспарентність є ключовою умовою демократичного врядування, що сприяє формуванню правової обізнаності та розвитку громадянського суспільства. Згідно з Висновком КРЄС № 7 (2005) «Про правосуддя та суспільство», судові установи та окремі суди повинні активно взаємодіяти зі ЗМІ та громадянами [53]. Наприклад, для підвищення рівня правової обізнаності суди можуть організовувати екскурсії для школярів і студентів, надавати доступну інформацію про судову систему та пояснювати судові рішення. Такі заходи сприяють уникненню неправильного тлумачення судових процесів [48].

Необхідність забезпечення прозорості діяльності судової влади зумовлюється двома ключовими факторами. *По-перше*, у сучасних умовах

судовим органам дедалі частіше делегуються функції, що фактично наближаються до правотворчих, оскільки під час розгляду конкретних справ вони формують застосовне право. Це є природним наслідком ускладнення правових відносин, зростання значення захисту прав людини та інтернаціоналізації правового регулювання. Такий розвиток посилює роль судової влади, що, у свою чергу, потребує підвищеного рівня суспільного контролю, який можливий лише за умови прозорості судової практики. *По-друге*, згідно з міжнародними підходами, ефективність судової влади нерозривно пов'язується з дотриманням антикорупційних принципів, адже корупційні прояви в межах судової системи можуть переслідувати різні цілі – від винесення неправомірного рішення до пришвидшення розгляду справи.

Посиленню взаємодії органів судової влади з громадськістю та ЗМІ загрожує надмірний вплив медіа, який потребує моніторингу з боку державних органів. Такий контроль дозволяє, з одного боку, забезпечувати прозорість і підзвітність судової влади перед суспільством, а з іншого – гарантувати здійснення правосуддя в межах законності. Водночас ефективна комунікація сприяє кращому розумінню громадянами ролі, повноважень і обмежень судової системи [53].

Отже, розглянуті вище питання потребують системного та нормативно закріпленого процесу моніторингу й оцінювання. Слід враховувати, що оцінювання ефективності роботи управлінського персоналу передбачає врахування соціальної ефективності, яка через відсутність чітких кількісних параметрів здебільшого вимірюється за якісними характеристиками. Натомість економічна ефективність дозволяє здійснити кількісну оцінку результативності управлінської діяльності, що зумовлює її ширше застосування на практиці. Для об'єктивного вимірювання ефективності праці керівного складу необхідно визначити чіткі критерії та показники, які слугують основою для аналітичної оцінки. Під критерієм розуміють узагальнений кількісний показник результатів управлінської діяльності [305, с. 65].

Дослідження правових засад для майбутнього оцінювання якості ПУД в ОСВ виявив таке. Положення про порядок та методологію кваліфікаційного оцінювання, показники відповідності критеріям кваліфікаційного оцінювання та засоби їх встановлення, затверджене рішенням ВККС від 22 січня 2025 року № 20/зп-25, є ключовим нормативним актом у сфері суддівського врядування. Документ розроблений відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» і визначає правові та організаційні засади проведення кваліфікаційного оцінювання суддів та кандидатів на суддівські посади.

Документ деталізує процедуру кваліфікаційного оцінювання, її етапи та методологію оцінювання здатності особи здійснювати правосуддя за критеріями компетентності (професійної, особистої, соціальної), доброчесності та професійної етики. У Положенні визначено конкретні показники, за якими оцінюється кожен із критеріїв, а також засоби встановлення відповідності цим показникам – тестування, дослідження суддівського досьє, проведення співбесід, аналіз судових рішень, інформація про наукову та громадську активність тощо. В останніх розділах викладено особливості проведення кваліфікаційного оцінювання суддів у зв'язку з накладенням дисциплінарних стягнень, а також перехідні положення щодо процедур, розпочатих до набуття чинності нової редакції положення [250].

Розглянутий вище нормативно-правовий акт не зачіпає характеристики ПУД в ОСВ, тому проаналізуємо європейські стандарти стосовно оцінювання.

Відповідно до свого мандату, зокрема на основі Висновку № 17 (2014) «Оцінка роботи суддів, якість правосуддя та дотримання незалежності судової влади» КРЕС, Робоча група ЄКЕП з питань якості правосуддя (ЄКЕП-GT-QUAL) зосередилася на визначенні конкретних критеріїв і методів оцінювання якості роботи суддів під час індивідуального оцінювання.

Настанови щодо оцінювання якості роботи суддів (далі – Настанови) наголошують на важливості використання як кількісних, так і якісних критеріїв, з акцентом на останніх, та мають на меті надати практичні рекомендації щодо оцінювання, визначення критеріїв та методики

оцінювання. Для підготовки цих Настанов було проведено порівняльний аналіз підходів до оцінювання суддів, який базується на відповідях із 26 держав-членів РЄ. Мета Настанов не полягає в уніфікації різних підходів, які існують у державах-членах щодо типу оцінювання, його періодичності, органу, що його здійснює тощо. Натомість вони покликані надати конкретні рекомендації на основі наявних принципів, з урахуванням різноманіття практик оцінювання в державах-членах та дозволом на гнучкість і адаптацію до унікальних структур і традицій судової влади кожної країни [430, с. 4].

Крім Висновку № 17 КРЄС, у Настановах також містяться посилання на відповідні європейські стандарти, які можуть бути використані як орієнтири з ключових питань, зокрема:

1) Рекомендація СМ/Рес(2010)12 Комітету міністрів державам-членам щодо суддів: незалежність, ефективність та відповідальність (ухвалена 17 листопада 2010 року);

2) Звіт Європейської мережі рад юстиції (ENCJ) за 2012–2013 роки: «Розвиток мінімальних судових стандартів III: мінімальні стандарти щодо оцінювання професійної діяльності та незмінюваності суддів»;

3) Звіт ENCJ за 2021–2022 роки: «Незалежність, підзвітність та якість судової влади».

Сучасні виклики, такі як корупція, політичний тиск і криза довіри до правосуддя, вимагають постійної уваги та ефективних рішень задля реального втілення принципу верховенства права. Важливу роль у його підтримці на глобальному рівні відіграють міжнародні організації, сприяючи міждержавному співробітництву та поширенню належних практик [185, с.131].

Потреби отримувачів послуг у сфері правосуддя можна розглядати в контексті визначення вимог населення до конкретних адміністративних послуг, а також враховують якість і комфорт надання цих послуг. Ці потреби визначаються різними чинниками, включаючи функціональні (розташування, характеристики приміщень, час очікування, професіоналізм та відношення

персоналу, методи надання послуг), інформаційні (надійність, можливість зворотного зв'язку, повнота та доступність інформації) та емоційні фактори [391, с. 126].

Оцінка якості адміністративних послуг передбачає розгляд громадян як клієнтів або представників суспільства, які оцінюють не лише сам факт отримання послуги, а й ефективність дій органів влади, що до цього призвели. Громадяни враховують як діяльність конкретних установ, так і тип наданих послуг – безкоштовних, регульованих або ринкових. Їхня думка може впливати на подальше фінансування або коригування механізмів надання послуг. Для підвищення ефективності й якості вітчизняних адміністративних послуг доцільно використовувати перевірені західні підходи та моделі [410; 456].

У навчальному посібнику автори О. І. Лавренова, Т. І. Білоус-Осінь та С. К. Могил представили засоби для оцінки якості надання адміністративних послуг, серед яких знаходяться соціологічні опитування, інтернет-опитування, експертна оцінка, а також аудит, включаючи внутрішній і зовнішній [182], які є актуальними для оцінювання якості ПУД в ОСВ. Фокус-групові інтерв'ю проводяться досвідченим модератором, який керує обговоренням з обраної теми серед учасників, що репрезентують різні соціально-демографічні групи. Така техніка дозволяє зібрати якісну інформацію, яку фіксують на аудіо- чи відеоносіях і використовують для подальшого аналізу або створення анкет. Учасники зазвичай отримують винагороду, а сама методика активно застосовується в публічному управлінні за умови дотримання встановлених правил. Додаток Е містить правила організації фокус-групи, що є важливою методикою емпіричного дослідження публічно-управлінської діяльності. До основних правил належать: визначення завдання дослідження та цільової аудиторії; укомплектування репрезентативної групи; залучення координатора з відповідними навичками; формування достатньої кількості груп для достовірності результатів; використання структурованого плану дискусії; підбір відповідного приміщення для забезпечення комфортного обговорення; мінімізація впливу сторонніх спостерігачів на учасників; залучення фахівців

для підтримки дослідницького процесу.

Для отримання достовірної соціальної інформації одним з основних методів є анкетне опитування, під час якого респонденти самостійно заповнюють анкету, фіксуючи відповіді на запитання, що дозволяє зібрати думки користувачів адміністративних послуг. Такі дослідження доцільно проводити соціологічним службам на замовлення органів влади або інших зацікавлених структур. У цьому контексті варто також переосмислити назви деяких органів виконавчої влади, зокрема тих, що не мають чітко виражених функцій у сфері надання адміністративних послуг, адже їхні нинішні назви не відображають реального змісту діяльності [200, с. 49].

Моніторинг громадської думки є важливим інструментом оцінки якості послуг, оскільки дозволяє виявити рівень задоволеності населення їх ефективністю. Його законодавче регулювання визначено Постановою КМУ «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг». [241]. Цією Постановою встановлено, що моніторинг – збір, обробка та аналіз оціночних даних, зокрема шляхом їх порівняння з показниками моніторингу. Моніторинг спрямований на оцінку готовності онлайн- та офлайн-фронт-офісів до обслуговування, виявлення та вдосконалення недосконалих процедур, перевірку дотримання стандартів надання адміністративних послуг і визначення рівня задоволеності громадян їх якістю.

Інтернет-опитування – це вид соціологічного дослідження, що здійснюється онлайн за допомогою веб-ресурсів або електронних платформ, де дані збираються у цифровому форматі, а основними респондентами виступають споживачі адміністративних послуг. Інтернет-опитування можуть проводитись трьома основними способами: через електронну пошту, спеціалізовані онлайн-засоби або веб-сторінки. Кожен із методів має переваги й недоліки – від простоти надсилання анкет до складнощів з вибіркою чи технічними обмеженнями. Якість результатів оцінки діяльності органу значною мірою залежить від досвіду й об'єктивності аудитора, його знань у сфері управління якістю та навичок взаємодії. Попри суб'єктивність, такий

підхід дозволяє узагальнити як сильні, так і проблемні сторони надання послуг та сформулювати рекомендації щодо їх покращення [28].

У сучасних умовах розвитку публічно-управлінської діяльності в органах судової влади постає необхідність системного підходу до оцінювання її якості. З урахуванням сформованої практики доцільно виокремити критерії оцінювання за кількісними та якісними ознаками, за ступенем динамічності (статичні та змінні залежно від правових реалій), а також за рівнем реалізації функцій державного управління (організаційно-управлінські, економічні, соціальні, контрольно-наглядові тощо). До основних критеріїв оцінювання належать: *законність* (відповідність дій органів чинному законодавству), *прозорість і підзвітність* (відкритість інформації та звітування), *доступність* (наявність зручних механізмів доступу до судових послуг), *оперативність і ефективність* (швидкість прийняття рішень та їх результативність), *якість комунікації* (взаємодія з громадськістю та іншими інституціями), *кваліфікаційна спроможність* (професійний рівень кадрів і навчання), *організаційно-технічне забезпечення* (ресурсне та цифрове оснащення), *етичність і дотримання стандартів поведінки, безпека управлінської діяльності* (у тому числі кібербезпека), а також *гнучкість і адаптивність* (здатність до оперативного реагування в умовах воєнного стану). Така систематизація створює основу для науково обґрунтованого підходу до вдосконалення публічно-управлінської діяльності в судовій сфері.

Ці критерії забезпечують комплексну оцінку стану публічно-управлінської діяльності та сприяють формуванню довіри громадян до судової влади. А встановити наведені вище критерії можна за допомогою анкетування. Анкета оцінки якості публічно-управлінської діяльності в органах судової влади (Додаток І) може бути використана як інструмент збору емпіричних даних для проведення моніторингу, аналізу ефективності управлінських процесів та формування обґрунтованих рекомендацій щодо їх удосконалення.

Велике значення комплексна оцінка якості ПУД в ОСВ має не лише для формування довіри до суду, а й для розвитку цієї управлінської діяльності,

оптимізації комунікаційної політики. Слушними є пропозиції стосовно використання SWOT-аналізу, який допомагає виявити внутрішні сильні й слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Основна ідея запропонованої моделі управління під час воєнного стану – підвищення готовності населення до криз, шляхом інформаційних кампаній, навчання та тренувань [3, с. 161]. Тож результатом комплексного оцінювання мають стати розроблені стратегії, концепції і плани по їхньому упровадженню.

Якщо оцінювання суддів є ключовим елементом відповідальної судової влади, що забезпечує якість діяльності як окремих суддів, так і всієї судової системи держави, то оцінювання якості ПУД в ОСВ забезпечує розвиток управлінської функції, формування зворотного зв'язку, виявлення проблем і визначення орієнтирів для удосконалення управлінських процесів. Саме системне оцінювання, яке враховує як кількісні, так і якісні показники, сприяє підвищенню ефективності діяльності судових установ, забезпеченню їх відкритості, підзвітності та відповідності потребам суспільства. У підсумку це створює передумови для зростання довіри громадян до судової системи як ключової інституції демократичної правової держави.

3.3. Доповнення дорожньої карти реформи державного управління як складова механізму розвитку публічно-управлінської діяльності в органах судової влади

Актуальність дослідження ПУД в ОСВ України значно зростає в умовах європейської інтеграції, що передбачає послідовне утвердження принципів правової держави. Зокрема, йдеться про реалізацію верховенства права в усіх сферах суспільного життя, гарантування прав і свобод людини як найвищої соціальної цінності, забезпечення ефективного механізму розподілу влад із системою стримувань і противаг, а також досягнення взаємної відповідальності між державою та громадянином [29; 23; 134]. У цьому контексті публічно-управлінська діяльність у судовій сфері має стати дієвим

інструментом зміцнення державності, прозорого правосуддя та підвищення довіри до судової влади, що відповідає вимогам європейських стандартів [363, с. 12].

Досягти таких завдань розвитку судової системи, як: реформування структури місцевих судів, оптимізація судової мережі, відбудова пошкоджених установ правосуддя, забезпечення доступу до правосуддя в деокупованих регіонах, подолання кадрової кризи, підвищення рівня оплати праці працівників судових апаратів, поліпшення фінансового забезпечення системи, подальша цифровізація та модернізація інформаційних технологій у сфері правосуддя [55], видається можливим шляхом доповнення дорожньої карти нашої держави, що стосується державного управління.

Реформа у сфері публічного адміністрування повинна отримати більш чітке гуманістичне спрямування, для чого потрібно перевести її у площину правового статусу особи. Одним із важливих завдань на цьому шляху є рецепція в національну правову систему права на належне адміністрування, закріплене в Хартії основних прав ЄС [130]. Реалізація наведених завдань здійснюватиметься через адаптацію законодавства України до права ЄС.

О. О. Губанов виокремлює п'ять етапів адаптації законодавства у сфері публічної служби до стандартів ЄС. Перший етап передбачає визначення критеріїв адаптації та формулювання проблем у цій сфері; другий – вироблення відповідних пропозицій з урахуванням цілей правового регулювання та порівняльно-правового аналізу; третій – затвердження переліку актів, які потребують адаптації; четвертий – одночасна розробка нових або внесення змін до чинних нормативно-правових актів; п'ятий – реалізація адаптованого законодавства. Автор наголошує, що ефективність цього процесу залежить від міжвладної координації та дотримання принципу верховенства права, що є основою для формування соціально орієнтованої та результативної публічної служби в Україні відповідно до європейських вимог [82, с. 24].

Видається необхідним розглянути досвід Естонії щодо реформування

державного управління. Естонська дорожня карта розвитку державного управління ґрунтується на трьох ключових рамкових документах: Національній стратегії до 2035 року, Плані дій Партнерства відкритого уряду на 2022–2024 роки й Національній дорожній карті «цифрового десятиліття» на 2023–2030 роки. Стратегія до 2035 року зосереджена на орієнтації на потреби громадян через інклюзивне законотворення, цифрову інфраструктуру та регіональний розвиток, що реалізується через періодичні плани та механізми моніторингу. План відкритого уряду передбачає створення умов для прозорого й інклюзивного співрозроблення державної політики, зокрема через експертні групи, цифрові платформи й оцінку здатності посадовців до співпраці. Натомість цифрова дорожня карта розвиває цифрові компетенції населення (натхнення – 80 %), забезпечує надійну кібербезпеку, розширення мереж 5G/широкопasmового інтернету й розвиток електронних державних і бізнес-послуг [426].

Еволюція реформування державного управління Естонії пройшла від посткомуністичної трансформації у 1990-ті роки до інтеграції норм ЄС і розвитку системи електронного врядування у 2000-х. Нинішня фаза охоплює єдиний урядовий підхід, діджиталізацію, публічну службу, боротьбу з корупцією та створення спільних сервісних центрів, що дозволяють забезпечити ефективність, прозорість і стійкість державних інститутів [425].

На регіональному та місцевому рівнях Естонія впроваджує чотирирічні плани розвитку для забезпечення балансованого розвитку, водночас формуються місцеві стратегії, що узгоджуються з національними цілями. Організаційно система реформи передбачає чіткий розподіл відповідальності для реалізації політики, цифрової трансформації та оцінки їх результатів із залученням відповідних міністерств, урядових структур, ІКТ-сектору та громадянського суспільства. Разом це формує інтегрований механізм ефективного, відкритого та орієнтованого на громадян державного управління [425; 455].

Минуло три роки з моменту подання Україною заявки на членство в

Європейському Союзу. Незважаючи на складні умови воєнного часу, процес інтеграції залишається динамічним і поступовим. Одним із ключових інструментів, які використовуються у цьому процесі, є дорожні карти – стратегічні документи, що визначають напрями реформ і трансформацій відповідно до критеріїв членства в ЄС. Вони слугують операційною основою для реалізації положень Переговорної рамки, представленої Європейською комісією у червні 2024 року. У цьому документі передбачено розробку трьох дорожніх карт у сферах: верховенства права, реформи державного управління та функціонування демократичних інституцій, перші дві з яких є критеріями відкриття переговорів за кластером «Основи».

Міністерство юстиції України координує підготовку дорожніх карт із питань верховенства права та функціонування демократичних інституцій. До розробки залучено широке коло стейкхолдерів: органи державної влади, парламент, представники Офісу Президента України, судова влада та громадські організації. У межах переговорної інфраструктури було сформовано відповідні робочі групи для вироблення змістовного наповнення документів.

Структура дорожніх карт передбачає поділ на тематичні блоки, що охоплюють ключові сфери реформ, у межах яких визначаються конкретні заходи, строки їх реалізації та очікувані стратегічні результати. Дорожня карта з верховенства права, зокрема, включає такі розділи: судова система, боротьба з корупцією, основоположні права, юстиція, свобода та безпека. Кожен із цих блоків містить широкий перелік завдань, що мають забезпечити відповідність України нормам ЄС.

У напрямку реформування судової системи передбачено заходи щодо оптимізації мережі судів, посилення інституційної спроможності органів суддівського врядування, завершення процедур кваліфікаційного оцінювання суддів, а також створення та запуск нового адміністративного суду. Антикорупційний блок зосереджено на вдосконаленні інституційної спроможності антикорупційних органів, розвитку прозорого ринку лобізму,

реалізації Антикорупційної стратегії та проведенні незалежного аудиту антикорупційної інфраструктури.

Судова реформа є ключовим елементом системних трансформацій в Україні, без якого неможливо продовжити євроінтеграційний рух держави. Її ефективна реалізація має вирішальне значення для відкриття нових переговорних кластерів щодо вступу України до Європейського Союзу. Крім того, подальша міжнародна підтримка, інвестиції та процес відбудови країни прямо залежать від здатності держави гарантувати ефективне функціонування незалежної судової влади. Відсутність належного судового захисту стає визначальним бар'єром для іноземних інвесторів, які прагнуть правової передбачуваності та безпеки.

Заплановане укрупнення мережі місцевих судів з урахуванням нового адміністративно-територіального устрою актуалізує потребу у створенні інституту мирових суддів, адже зменшення кількості судів може негативно вплинути на доступність правосуддя для населення. Водночас завершення цього процесу стримується політичними чинниками та умовами воєнного стану. Як зазначає Н. Мамченко, оптимізація судової мережі – складне й соціально чутливе завдання, однак його ефективне впровадження сприятиме рівномірному розподілу судового навантаження [195].

Упровадження ШІ в судовий процес можливе лише за умови, що його технологічний рівень дозволить гарантувати дотримання основоположних прав людини. Серед основних вимог – недопущення дискримінації, забезпечення прозорості, об'єктивності та справедливості розгляду справ, захист конфіденційної інформації, безпека обробки персональних даних, а також технічна надійність і програмна безпека як на індивідуальному, так і на загальносуспільному рівні. Ураховуючи загальну цифровізацію суспільства та стрімке зростання економічних транзакцій у мережі Інтернет, ШІ може стати ефективним інструментом у вирішенні проблеми навантаження на судову систему. Його впровадження здатне позитивно вплинути на розвиток економіки та бізнес-середовища, а також зменшити вплив людського фактора,

зокрема в контексті запобігання проявам судового свавілля [392, с. 145].

Блок «Основоположні права» спрямований на забезпечення ефективного механізму захисту прав людини відповідно до положень Хартії ЄС про основоположні права. Він охоплює такі напрями, як захист прав дитини, осіб з інвалідністю, персональних даних, протидія катуванням, свобода вираження поглядів, забезпечення гендерної рівності, права національних меншин та інші ключові права.

Окремий розділ «Юстиція, свобода та безпека» передбачає модернізацію правоохоронних органів із метою узгодження з європейськими стандартами. Йдеться про посилення ефективності боротьби з організованою злочинністю, наркотрафіком, тероризмом, економічними злочинами, а також запобігання радикалізації.

Дорожня карта з функціонування демократичних інституцій, хоч і не є формальною передумовою для відкриття переговорного кластеру, відіграє важливу роль у забезпеченні відповідності демократичним стандартам ЄС. Документ охоплює чотири тематичні блоки, що включають 105 заходів, присвячених питанням демократії, виборчого процесу, функціонування парламенту та ролі громадянського суспільства.

Усі пропозиції та заходи, закладені в дорожні карти, розробляються на основі чинного національного законодавства, стратегічних програм і міжнародних зобов'язань України. Такий підхід свідчить про системну підготовку держави до виконання критеріїв членства в ЄС і підтверджує прагнення до стратегічного планування у сфері євроінтеграції.

В ЄС розробка дорожніх карт є системним і багаторівневим процесом, спрямованим на визначення стратегічних напрямів реформ і конкретних кроків для досягнення політичних цілей у різних сферах. Цей механізм активно застосовується як інституціями ЄС, зокрема Європейською комісією, так і країнами-кандидатами на вступ до ЄС, серед яких і Україна. Основними етапами цього процесу є: визначення стратегічних цілей і сфер реформ (правова держава, державне управління, демократичні інституції, сільське

господарство тощо); залучення широкого кола стейкхолдерів, включно з органами виконавчої влади, парламентом, громадськими організаціями, експертами та міжнародними партнерами; підготовка проекту документа, що містить тематичні блоки, перелік заходів, індикатори виконання та очікувані результати; проведення консультацій з Європейською комісією та доопрацювання проєктів; національне затвердження документів відповідними органами влади; остаточне погодження на рівні ЄС, включно з затвердженням Радою ЄС; моніторинг і оцінка реалізації дорожніх карт, здійснювані Європейською комісією протягом усього переговорного процесу [62]. До розробки дорожніх карт долучені представники громадянського суспільства як у сфері верховенства права, так і в сфері публічного управління [397].

Згідно з переговорною рамкою, затвердженою ЄС, розробка дорожніх карт із верховенства права та державного управління є необхідною умовою для відкриття першого кластеру переговорного процесу.

Дорожня карта у сфері верховенства права визначає ключові кроки щодо реформування судової системи, посилення антикорупційних механізмів, забезпечення прав людини та безпеки. Її положення базуються на питаннях, що обговорювалися під час двосторонніх зустрічей між Україною та ЄС у межах скринінгу законодавства, а також враховують рекомендації, викладені у Пакеті розширення ЄС 2024. Документ синхронізовано з міжнародними зобов'язаннями України та іншими стратегічними планами.

Серед основних напрямків дорожньої карти – вдосконалення законодавчої та інституційної бази для боротьби з організованою злочинністю, зміцнення міжвідомчої співпраці, розширення співпраці з державами-членами ЄС та європейськими агентствами у сфері юстиції та внутрішніх справ. Також передбачено покращення практики розслідувань, судових переслідувань і винесення вироків у справах щодо тяжких злочинів, організованої злочинності та відмивання коштів. У межах реалізації документа запланована оптимізація мережі судів, створення адміністративного суду для розгляду спорів із центральною владою, удосконалення системи відбору суддів та прокурорів.

Важливим елементом є цифровізація судової системи.

Переговорна рамка, отримана Україною у червні 2024 року, передбачає розробку стратегічних документів, зокрема щодо верховенства права, функціонування демократичних інституцій та реформи державного управління. Міністерство юстиції координує роботу над двома з них. Станом на лютий 2025 року, проєкт дорожньої карти містив 474 заходи, що визначають подальший курс України на шляху до ЄС.

У межах вступу до ЄС Україна продовжує активну роботу над трьома дорожніми картами, серед яких і дорожня карта реформи державного управління. Затвердження дорожньої карти у сфері «Реформа державного управління» є єдиним з умов для відкриття перемовин за Кластером 1 «Основи процесу вступу до ЄС». Вона синхронізована з міжнародними зобов'язаннями України та іншими стратегічними документами [325].



Рис. 3.1. Ключові моменти реформування державного управління в Україні

**Джерело: складено авторкою з використанням джерела [325]*

Повоєнний період стане ключовим етапом у формуванні майбутнього української правової держави. Основними викликами будуть відновлення громадської довіри до судової системи, подолання корупції та адаптація законодавства до нових реалій. Важливу роль у цьому процесі відіграватиме громадянське суспільство, яке має активно контролювати хід реформ і сприяти прозорості роботи державних органів. Посилення взаємодії між державою та активною частиною суспільства не лише знижує ризик узурпації влади, а й створює передумови для ефективного відновлення демократичних інституцій [381, с.32].

На сьогодні надзвичайно важливо скористатися унікальною можливістю для оновлення судової системи, щоб у перспективі Україна не відчувала сорому перед міжнародними партнерами та власними громадянами. У цьому контексті перспективним напрямом наукових досліджень є всебічна оцінка реалізації Стратегії розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021–2023 роки, яка, через низку об'єктивних причин, була реалізована лише частково. Такий аналіз є підґрунтям для розроблення нової, більш ефективної Стратегії на 2024–2029 роки [144, с. 433].

На сучасному етапі доцільним є доповнення Ключових напрямів реформування державного управління в Україні (зображено на рис. 3.1), викладених у Дорожній карті, положеннями щодо вдосконалення правових, організаційних, інформаційних і кадрових засад, а також методів і способів здійснення публічно-управлінської діяльності в органах судової влади. Це сприятиме підвищенню ефективності функціонування судової системи, забезпеченню її відкритості, підзвітності та відповідності європейським стандартам публічного адміністрування.

У подальшому розроблені дорожні карти, які спрямовано на розвиток ПУД в ОСВ, передаватимуться на розгляд Європейської комісії для проведення консультацій. Після отримання висновків і рекомендацій документи будуть доопрацьовані з урахуванням вимог європейських стандартів, погоджені на національному рівні, а згодом передані на

затвердження державам-членам ЄС і Раді ЄС [355], що забезпечить узгодженість напрямів реформування із загальноєвропейськими підходами.

Висновки до третього розділу

1. У цьому розділі здійснено аналіз низки актуальних викликів сучасного етапу реформування судової системи: інформаційне забезпечення, оцінювання якості ПУД в ОСВ, наближення чинного законодавства України до європейських стандартів. Серед них – підвищення ролі ІІІ в управлінській діяльності, продовження цифровізації судової системи та запровадження комплексного оцінювання ПУД в ОСВ. Проведено ідентифікацію основних перешкод у впровадженні судової реформи, запропоновано конкретні заходи для подолання виявлених проблем.

2. Установлено, що впровадження ІІІ в діяльність судової влади відкриває широкі можливості для оптимізації процесів правотворчості, зокрема під час розробки проєктів нормативно-правових актів. Завдяки здатності до обробки великих обсягів юридичної інформації ІІІ може суттєво підвищити швидкість і точність підготовки правових документів. Використання ІІІ у правотворчій діяльності органів судової влади відкриває низку переваг, серед яких: автоматизований аналіз нормативної бази, прогнозування правових наслідків, мовна та стилістична оптимізація юридичних текстів, підвищення ефективності роботи та забезпечення прозорості процесу нормотворення. Інтеграція ІІІ здатна не лише підвищити якість правового регулювання, а й зміцнити довіру до судової влади, сприяючи ефективності ПУД в ОСВ.

3. Інтеграція інструментів ІІІ в процеси кадрового менеджменту судової системи дозволяє автоматизувати початкові етапи конкурсного відбору, мінімізувати вплив людського чинника та забезпечити більш об'єктивний підхід до оцінки кандидатів. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню ефективності функціонування судової влади та зміцненню довіри

до державної служби загалом.

4. З огляду на впровадження ІІІ в судову сферу України, важливо створити належні правові, організаційні та технічні умови. Потрібно забезпечити відповідність стандартам безпеки ЄС, удосконалити судове законодавство з урахуванням прав людини та розробити концепцію інтеграції ІІІ в ПУД в ОСВ. Запропоновано: застосовувати ІІІ як модуль ЄСІТС; інтегрувати його з OCR, аналітикою й базами знань; автоматизувати рутинні завдання й аналіз судової практики; прогнозувати навантаження; створити масштабовану захищену інфраструктуру; уніфікувати протоколи; забезпечити зручний інтерфейс без спеціальної підготовки користувачів.

5. Аналіз сучасних практик ПУД в ОСВ щодо комунікації показує, що впровадження міжнародного досвіду сприяє покращенню взаємодії між владою та суспільством. Особливо слід розвивати такі якості фахівців-комунікаторів в органах судової влади, як: допитливість, критичне мислення та здатність вирішувати проблеми. Вони забезпечують успішну взаємодію з громадянами і як наслідок – підвищують рівень довіри населення до суду.

6. Дослідження питань щодо оцінювання якості ПУД в ОСВ України дало можливість констатувати, що наразі відсутня єдина комплексна методика оцінювання, яка б враховувала етапи антикризового управління. Затверджене Вищою кваліфікаційною комісією суддів України Положення про порядок та методологію кваліфікаційного оцінювання, показники відповідності критеріям кваліфікаційного оцінювання та засоби їхнього встановлення є ключовим нормативним актом у системі суддівського врядування. Документ розроблено відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» і визначає правові та організаційні засади проведення кваліфікаційного оцінювання суддів та кандидатів на суддівські посади. Однак для оцінювання ПУД в ОСВ він застосовуватися не може. Для основи оцінювання такої управлінської діяльності слід використовувати Постанову КМУ «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг». Цією постановою встановлено, що моніторинг – збір, обробка та аналіз оціночних

даних, зокрема шляхом їхнього порівняння з показниками моніторингу. Моніторинг спрямований на оцінку готовності онлайн- та офлайн-фронт-офісів до обслуговування, виявлення та покращення недосконалих процедур, перевірку дотримання стандартів надання адміністративних послуг і визначення рівня задоволеності громадян їхньою якістю.

7. Виявлено структурні та функціональні проблеми, що знижують рівень довіри до судової системи. Установлено, що оцінка якості управлінської діяльності не може базуватися виключно на Положенні про порядок та методологію кваліфікаційного оцінювання суддів, затвердженому Вищою кваліфікаційною комісією суддів України, оскільки воно орієнтоване на суддівське врядування. Основою для оцінювання публічно-управлінської діяльності має стати Постанова КМУ «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг», на підставі якої слід розробити окремий порядок і методологію оцінювання. Цим актом потрібно передбачити обов'язок судів здійснювати моніторинг збору, обробки та аналізу даних через власні офіційні сайти, поклавши організацію моніторингу на апарати судів. Оцінюванню має підлягати готовність онлайн- та офлайн-обслуговування, виявлення і покращення недосконалих процедур, дотримання стандартів надання послуг і рівень задоволеності громадян.

8. Проведення оцінки публічно-управлінської діяльності органів судової влади потребує високого рівня транспарентності як ключового чинника підвищення відкритості та довіри до судової системи. Застосування сучасних форм комунікації та взаємодії судових установ із громадськістю сприяє зміцненню прозорості функціонування судової влади, що, у свою чергу, забезпечує реалізацію громадянами права на отримання інформації про діяльність судів. Такий підхід створює умови для здійснення суспільного контролю за роботою судової системи та сприяє формуванню активної громадянської позиції, яка еволюціонує разом із розвитком інститутів демократії.

9. У сучасних умовах публічного управління доцільно розрізняти

критерії оцінки ефективності за їхнім характером: кількісні та якісні; за динамічністю – змінні (що адаптуються до правових реалій) та статичні (що відображають сталі цінності); а також за напрямками державного управління – організаційно-управлінські, економічні, соціальні, контрольно-наглядові тощо.

10. Розробка дорожніх карт у межах процесу євроінтеграції України виступає ключовим інструментом стратегічного планування та імплементації реформ відповідно до стандартів Європейського Союзу. Ці документи не лише відображають внутрішню готовність України до виконання зобов'язань, але й демонструють її політичну волю до впровадження глибинних трансформацій у сферах верховенства права, демократичного врядування та захисту прав людини. Залучення широкого кола стейкхолдерів, формування змістовно наповнених заходів та налагодження діалогу з Європейською комісією свідчать про системний підхід до виконання умов членства. Подальші етапи доопрацювання та затвердження дорожніх карт є визначальними для поступового відкриття переговорних кластерів і наближення України до повноправного членства в ЄС.

11. Дорожня карта у сфері верховенства права окреслює пріоритетні кроки щодо реформування судової системи України, зміцнення антикорупційних механізмів, захисту прав людини та забезпечення безпеки, базуючись на результатах скринінгу законодавства з ЄС та рекомендаціях Пакета розширення ЄС 2024. Документ спрямовано на вдосконалення боротьби з організованою злочинністю, посилення міжвідомчої співпраці, оптимізацію судової мережі, реформу відбору суддів і прокурорів та цифровізацію судових процесів, що має забезпечити виконання міжнародних зобов'язань України й підвищити ефективність судової системи.

12. Вивчення досвіду Естонії у сфері оцінки якості управлінської діяльності та впровадження штучного інтелекту в державне управління має важливе практичне значення для України, особливо в контексті модернізації публічно-управлінської діяльності в органах судової влади. Національна

стратегічна дорожня карта цифрового десятиліття (2023–2030) Естонії демонструє системний підхід до цифрової трансформації державного сектора, включаючи посилення кібербезпеки, розширення інфраструктури зв'язку, цифровізацію державних послуг та розвиток цифрових навичок громадян і держслужбовців.

Особливий акцент у стратегії зроблено на автоматизації процесів, створенні умов для аналізу великих масивів даних, прогнозуванні навантаження та адаптації управлінських рішень із використанням штучного інтелекту. Такий підхід дає змогу підвищити ефективність публічного управління, забезпечити прозорість рішень і оперативне реагування на виклики. Запровадження подібних рішень в Україні сприятиме якості адміністративної діяльності судових органів, а також підвищенню довіри до судової системи.

Оцінювання якості управлінської діяльності в Естонії здійснюється системно, з урахуванням цифрових інструментів моніторингу, експертних оцінок і широкого залучення громадськості, що забезпечує гнучкість і адаптивність публічної політики. Це може стати прикладом для розроблення в Україні власної методики оцінювання управлінської діяльності в органах судової влади, орієнтованої на об'єктивність, прозорість і громадський контроль.

13. Основні положення третього розділу висвітлено в публікаціях авторки [159; 162].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукової проблеми, зокрема надано науково-теоретичне обґрунтування особливостей публічно-управлінської діяльності в органах судової влади та обґрунтовано необхідність формування й удосконалення механізмів реалізації та розвитку цієї діяльності. Отримані в процесі дослідження результати свідчать про досягнення визначеної мети, вирішення поставлених завдань і підтверджують гіпотезу, яка висувалася на початку дослідження. На основі проведеного дослідження сформульовано основні висновки та пропозиції.

1. На основі комплексного теоретико-методологічного аналізу визначено сутність, особливості, принципи та функції публічно-управлінської діяльності в органах судової влади. Установлено, що її відмінними рисами є: 1) реалізація виключно в судовій системі; 2) дотримання принципу незалежності судової влади під час ухвалення та реалізації актів публічного адміністрування; 3) підвищений рівень відповідальності працівників органів судової влади через гарантування ними конституційного права на справедливий суд; 4) різновекторна координація дій органів судової влади під час публічно-управлінської діяльності; 5) активне впровадження інформаційних технологій у процесі публічно-управлінської діяльності в органах судової влади; 6) використання специфічних методів управлінського впливу з боку органів судової влади. Ці характеристики зумовлюють необхідність виокремлення публічно-управлінської діяльності в органах судової влади з-поміж інших видів управлінської діяльності.

2. Розроблено та представлено комплексний механізм реалізації публічно-управлінської діяльності в органах судової влади, що включає такі складові блоки: науково-теоретичний, нормативно-правовий, організаційно-управлінський, кадровий, методичний, фінансово-матеріальний та інформаційно-комунікативний. Кожний блок формують власні елементи, які в

сукупності забезпечують цілісність і ефективність управлінських процесів, їхню відповідність сучасним викликам та вимогам європейських стандартів, сприяючи зміцненню інституційної спроможності судової влади та підвищенню довіри громадян до суду.

3. З'ясовано, що функції публічно-управлінської діяльності в органах судової влади конкретизують напрями реалізації завдань, залежно від політичного, соціального й економічного контексту. У сучасних умовах до таких функцій віднесено: стратегічне планування для формування довгострокових пріоритетів; правотворчу та правозастосовчу діяльність – для створення та реалізації нормативно-правової бази; організаційне та матеріально-технічне забезпечення – для ефективної роботи судів; публічно-сервісну діяльність – для задоволення потреб громадян; контрольну функцію – для забезпечення законності; управління людськими ресурсами – як гнучкий інструмент кадрової політики; інформаційно-технічне забезпечення – для цифровізації процесів; комунікаційну діяльність – для взаємодії із суспільством та партнерами; забезпечення безпеки – як умову стабільного функціонування системи правосуддя.

4. Установлено, що ефективне функціонування публічно-управлінської діяльності в органах судової влади базується на загальних принципах (верховенство права, законність, рівність учасників перед законом, публічність) та спеціальних принципах (використання повноважень для належного забезпечення правосуддя, обґрунтованість актів публічного адміністрування, неупередженість органу судової влади у кадровій політиці, добросовісність, розсудливість, транспарентність, своєчасність і розумність термінів, ефективність, гарантування права на справедливий суд і права на оцінку якості публічно-управлінської діяльності).

5. Дослідження нормативно-правових засад публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України показало, що чинне законодавство потребує вдосконалення для забезпечення ефективності цієї діяльності. Установлено, що ключову роль у правовому регулюванні відіграють закони

«Про судоустрій і статус суддів», «Про Вищу раду правосуддя», «Про державну службу», Положення про Державну судову адміністрацію України, Інструкція з діловодства в місцевих та апеляційних судах України та інші акти. Виявлено проблему неузгодженості деяких законодавчих норм щодо проходження державної служби в органах судової влади, фрагментарність регулювання взаємодії органів під час ухвалення та реалізації актів публічного адміністрування, а також відсутність нормативного врегулювання використання штучного інтелекту в управлінській діяльності. Визначено пріоритетні напрями вдосконалення: доповнення законодавства про державну службу з урахуванням особливостей роботи в органах судової влади; систематизація підзаконних актів у частині взаємодії органів судової влади та фінансування судів; розробка положень щодо оцінювання якості публічно-управлінської діяльності; затвердження локальних правил ефективного судочинства; доповнення інструкцій із діловодства нормами щодо використання штучного інтелекту; імплементація актів Консультативної ради європейських суддів.

6. Запропоновано класифікувати органи судової влади, поділяючи їх на дві групи: 1) органи з власними управлінськими повноваженнями; 2) органи, що не мають таких повноважень, але залучені до реалізації публічно-управлінської діяльності в межах визначених законом функцій.

7. Визначено доцільність запровадження в науковий обіг поняття «акт публічного адміністрування органів судової влади» як узагальненого терміна, що охоплює всі форми волевиявлення уповноважених суб'єктів, які здійснюють публічно-управлінські функції в системі судової влади. Упровадження цього поняття дозволяє чітко розмежовувати акти органів судової влади, які мають управлінський характер, та судові рішення, акти публічного адміністрування органів виконавчої влади. Такі акти є інструментами організаційного, нормативного, кадрового, інформаційного, матеріально-технічного забезпечення реалізації правосуддя, а також забезпечення взаємодії з іншими гілками влади, громадянським суспільством

та міжнародними організаціями.

8. Аргументовано, що якість кадрового забезпечення є визначальним чинником ефективності публічно-управлінської діяльності в органах судової влади. Запропоновані заходи сприятимуть поглибленню судової реформи та утвердженню незалежного правосуддя: 1) нормативно встановити чисельність працівників апаратів судів з урахуванням їхньої організаційної специфіки, для чого розробити Довідник кваліфікаційних характеристик і Каталог типових посад; 2) завершити реформу оплати праці державних службовців із урахуванням їхнього спеціального статусу; 3) запровадити обов'язкове підвищення кваліфікації працівників судової системи за програмами Національного агентства України з питань державної служби та Національної школи суддів України з урахуванням досвіду адвокатури, із законодавчим закріпленням індивідуалізованого підходу до навчання й поділом тематичних блоків: 75 % навчального навантаження (0,75 ЄКТС) має становити базова тематика НАДС, а 25 % (0,25 ЄКТС) – спеціальна тематика НШС.

9. Установлено, що вдосконалення фінансового забезпечення органів судової влади вимагає стабілізації бюджетного планування, нормативного закріплення гарантованого фінансування ключових органів суддівського врядування та забезпечення прозорості у використанні бюджетних коштів, що сприятиме зростанню суспільної довіри. Водночас доцільним є вдосконалення правового регулювання фінансової автономії судів шляхом децентралізації управління видатками та надання територіальним управлінням Державної судової адміністрації України законодавчо закріплених повноважень.

10. Виявлені організаційні проблеми публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України дозволили запропонувати такі шляхи їхнього вирішення. *По-перше*, необхідно вдосконалити координацію між Державною судовою адміністрацією України, Вищою радою правосуддя, Національним агентством України з питань державної служби та Службою судової охорони. Зокрема, доцільно ввести до відповідних нормативних актів окремий розділ: “Питання взаємодії працівників органів судової влади”, який регламентував би

співпрацю органів під час розробки правових актів. *По-друге*, доцільне встановлення чітких термінів і форм обміну зверненнями, затвердження механізмів погодження проєктів нормативної документації за участі громадськості, запровадження процедур електронного документообігу між судами, а також оцінка можливостей застосування штучного інтелекту в процесі підготовки цих актів. *По-третє*, удосконалення роботи Вищої ради правосуддя передбачає: а) створення ефективної моделі саморегуляції адвокатської професії і реформу процедури обрання більшої кількості представників адвокатури до цієї ради, ніж фактично є зараз; б) утворення спеціалізованого структурного підрозділу з повноваженнями щодо фінансового та матеріально-технічного забезпечення судів, що підвищить їхню ресурсну спроможність; в) надання раді повноважень для моніторингу діяльності судів у випадках, пов'язаних із корупційними скандалами, що посилить внутрішню підзвітність і сприятиме зміцненню суспільної довіри до судової влади.

11. Запропоновано до механізму розвитку публічно-управлінської діяльності в органах судової влади включати: організаційно-структурну базу як основу для функціонування системи; оновлені підходи до кадрового забезпечення; модернізовані управлінські методи; інформаційно-технологічну підтримку як інструмент цифрової трансформації; удосконалену правову базу для регламентації управлінських процесів; фінансово-ресурсне забезпечення для реалізації управлінських рішень; оновлену комунікативну політику для налагодження діалогу з громадськістю; безпековий компонент для забезпечення стабільної роботи судів; а також систему оцінювання якості управлінської діяльності як індикатор її ефективності.

12. Розглянуто переваги та ризики впровадження штучного інтелекту у функціонування Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи. Це передбачає створення правових, організаційних та технічних умов, які забезпечать ефективну інтеграцію штучного інтелекту в публічно-управлінську діяльність в органах судової влади. Штучний інтелект

розглядається як допоміжний інструмент, здатний автоматизувати рутинні процеси, аналізувати судову практику, прогнозувати навантаження на суди та оптимізувати управлінські рішення. Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості, ефективності та адаптивності судового адміністрування до сучасних викликів. Обґрунтовано необхідність розроблення та затвердження концепції використання штучного інтелекту в публічно-управлінській діяльності органів судової влади.

13. Обґрунтовано необхідність упровадження системного оцінювання якості публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України. Запропоновано оновлену багатовимірну систему критеріїв, доповнену етапами антикризового управління (прогнозування, реагування, ліквідація наслідків, відновлення правосуддя). Вона охоплює кількісні показники (час реагування, ресурсне забезпечення, рівень збитків) та якісні характеристики (ефективність управлінських рішень, координація, адаптивність). Рекомендовано розробити та законодавчо затвердити єдину методику моніторингу з урахуванням антикризового підходу, орієнтовану на стандарти оцінювання якості адміністративних послуг. Доцільно запровадити онлайн-опитування на сайтах судів для фіксації рівня задоволеності громадян. Задля об'єктивності оцінювання запропоновано класифікацію критеріїв за ознаками змінності (статичні, динамічні) та напрямками державного управління (організаційні, соціальні, економічні, контрольно-наглядові), що стане підґрунтям для зміцнення прозорості, відповідальності та суспільного контролю в системі публічно-управлінської діяльності в органах судової влади.

14. Ознайомлення з досвідом Естонії, викладеним у Національній стратегічній дорожній карті цифрового десятиліття (2023–2030), доцільно врахувати під час доповнення дорожньої карти державного управління України. Естонська модель передбачає комплексну цифрову трансформацію державного сектора: автоматизацію процесів, аналіз даних, прогнозування навантаження та використання штучного інтелекту для адаптації управлінських рішень. Такий підхід підвищує ефективність управління,

прозорість рішень і швидкість реагування на виклики. Запровадження подібних рішень в Україні може покращити адміністративну діяльність судових органів і посилити довіру до правосуддя. Оцінювання якості управлінської діяльності в Естонії здійснюється системно, із використанням цифрових моніторингових інструментів, експертної оцінки та участі громадськості, що варто врахувати під час створення національної методики оцінювання публічно-управлінської діяльності в органах судової влади.

15. У контексті подальшого розвитку тематики дисертації доцільно виокремити три ключові напрями наукових досліджень: 1) формування концепції використання штучного інтелекту в управлінні органами судової влади як інструменту модернізації та підвищення функціональної спроможності судової адміністрації; 2) щодо вдосконалення системи оцінювання якості публічно-управлінської діяльності з урахуванням міжнародних практик та особливостей воєнного стану; 3) розробка оновленої дорожньої карти реформування управлінських процесів у судовій системі з конкретними пропозиціями щодо підвищення ефективності та прозорості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аль-Атті І. Теоретичні підходи до проблеми розвитку сучасної моделі публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2022. Вип. 1. С. 6–16. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2022-1-06-16>
2. Амосов О.Ю. Фермерство як форма підприємництва в аграрній сфері. *Агросвіт*. 2012. №23. С. 33–36.
3. Амро Тайєр Алі. Вплив комунікативних технологій на ефективність публічного управління в Україні в умовах воєнного стану: дис. ... доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.05 – державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку. – Міжрегіональна Академія управління персоналом, Київ, 2023. 192 с.
4. Аналіз законодавчих ініціатив щодо удосконалення законодавства України з питань здійснення судочинства в дистанційному (онлайн) режимі в умовах воєнного чи надзвичайного стану / Підтримка судової влади України для забезпечення кращого доступу для правосуддя: проект Ради Європи. Жовтень 2022. 137 с. URL: <https://rm.coe.int/analysis-of-legislative-initiatives-regarding-judicial-proceedings-in-/1680a99fbf>
5. Андріїв М. М. Поняття та структура компетенції органів публічної влади. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 2. С. 45-53.
6. Анісімов О. В. Конституційні засади судової дискреції як гарантії самостійності та ефективності судової влади: дис. ... доктора філософії з галузі знань 08 Право за спеціальністю 081 – Право. – Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет», Ужгород, 2021. 231 с.
7. Аудит адміністративної діяльності: Теорія та практика / пер. з англ. В. Шульга. Київ : Основи, 2000. 190 с.
8. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень : Проблеми теорії, методології, практики. Монографія. Київ: Вид-во УАДУ. 2000. 328 с.

9. Балабанюк Ж. М. Механізм управління організацією: сутність поняття та пропозиції щодо оцінки його ефективності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5, Т. 1. С. 190–194.
10. Балацька О. Р. Участь захисника в реалізації засади забезпечення права на захист: правові та організаційні аспекти : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.09; Акад. адвокатури України. Київ, 2018. 249 с.
11. Баран А. Нормотворення і правотворення: співвідношення понять та теоретичне обґрунтування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Юридичні науки*. 2021. № 4 (32). С. 175–182.
12. Бараненко Д. Поняття та сутність нормотворчої діяльності центральних органів виконавчої влади. *Юридичний вісник*. 2020. № 6. С. 68–75.
13. Башук А. І. Комунікаційні стратегії державної влади в умовах інформаційного суспільства : монографія. Кам'янець Подільський : ТОВ «Друкарня “Рута”», 2019. 584 с.
14. Березівський П. С., Губені Ю. Е., Михалюк Н. І. Організація виробництва і підприємницької діяльності в аграрних формуваннях: навч. посібник / за ред. П.С. Березівського. Львів: Укр. Технології, 2002. 536 с.
15. Бессонов О. В. Зарубіжний досвід використання штучного інтелекту в правосудді. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: *Право*. 2025. Вип. 88, ч. 3. С. 375–380. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.3.56>
16. Белова А. С. Нормативно-правове забезпечення функціонування системи судового адміністрування в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 5. С. 162–168. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.23>
17. Биркович Тетяна, Кабанець Олександр. Європейські принципи децентралізації влади в Україні. *Правові аспекти публічного управління: теорія та практика* : матеріали XII наук.-практ. конф. 17 груд. 2020 р., м. Дніпро / за заг.ред. Л.Л. Прокопенка. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. С.7-9.

18. Бисага Ю. М., Пирога І. С. Повноваження та функціональне призначення Вищої ради правосуддя у сфері забезпечення незалежності судової влади. *Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Право*. 2023. Т. 2. Вип. 79. С. 432-437. URL <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/289745/283243>
19. Біла В. Р. Правові форми публічного адміністрування в Україні: дис. д.ю.н.; 12.00.07. Національний авіаційний університет. Київ, 2020. 431 с.
20. Бірюкова А. М. Адвокатура – інститут правової системи? *Адвокат*. 2004. № 3. С. 12 – 15.
21. Богомолова С. К., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5, № 3. С. 74–81. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-7>
22. Бойко В. П. Адміністративно-правові засади правосуддя в Україні: дис. ... доктора юридичних наук за спеціальністю 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. – ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом». Київ, 2023. 427 с.
23. Бойко В. Сутність правової держави в аспекті засад правосуддя в Україні. *Juris Europensis Scientia*. 2023. №3. С. 16-18.
24. Бондарчук Н. В. Колективні методи прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип 17. Т.2. С. 251-259. DOI 10.15330/квіт.2.17.251-259
25. Бондарчук С. А. Принципи адміністративного судочинства України : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2011. 18 с.
26. Боровик А. В., Мандзик П. І. Адміністративно-правові засади розвитку системи правосуддя з урахуванням найкращих міжнародних стандартів та практик : монографія. Одеса : Видавництво «Юридика», 2023. 218 с.
27. Бочуляк Н. І. Роль адвокатури у механізмі захисту прав і свобод

людини. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Юридичні науки.* 2019. № 24. С. 13–19.

28. Бригілевич І. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг. Практичний посібник. Київ, 2017.

29. Бринцев В. Стандарти правової держави: втілення у національну модель організаційного забезпечення судової влади : монографія. Харків : Право, 2010. 464 с.

30. Будзик Б. Мета, завдання та принципи адміністративного судочинства на сучасному етапі реформування судової системи України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Юридичні науки».* 2017. № 884. С. 88–92.

31. Булкат М. Історіографія доктрини державного адміністрування: загальні засади. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2022. № 74. С. 39–42. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.74.39>.

32. Бульба В. Г., Головка О. С. Досвід захисту прав неповнолітніх осіб: ключові питання в Україні та Європейському Союзі. *Суспільство та національні інтереси.* 2025. № 3(11). С. 568-582. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3\(11\)-568-581](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3(11)-568-581).

33. Бульба В. Г., Головка О. С. Захист прав і свобод неповнолітніх осіб: пріоритетні напрями діяльності органів влади сучасної України з урахуванням досвіду США. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2025. № 3(33). С. 216–230. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3\(33\)-216-230](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3(33)-216-230)

34. Буханевич О. М., Івановська А. М. «Публічна адміністрація» та «публічне адміністрування»: до питання визначення понять. *Правові засади організації та здійснення публічної влади : збірник тез VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої світлій пам'яті доктора юридичних наук, професора, академіка-засновника НАПрНУ, першого Голови Конституційного Суду України Леоніда Петровича Юзькова (м. Хмельницький, 17 травня 2024 року).* Хмельницький : Хмельницький

університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. 255 с.

35. Бюджет судової влади на 2025 рік задовольнить потреби судової влади лише на 55,3% – ДСА. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/306720-byudzhetsudebnoy-vlasti-na-2025-god-udovletvorit-potrebnosti-sudebnoy-vlasti-tolko-na-553-gsa> (дата звернення: 10.04.2025).

36. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

37. Ваганова Л. В., Юричина О. С., Карпанасюк О. С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С. 94-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2022_1_18

38. Вагонова О. Г., Горпинич О. В., Чорнобаєв В. В. Організація діяльності органів державної влади: навч. посіб. Дніпро : НТУ «ДП», 2019. 77 с.

39. Василенко О. М. Парадигма державного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2011. № 3. С. 4–7. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2011/3_2011.pdf (дата звернення: 03/01/2025).

40. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм / пер. з англ. В. Шульга. Київ : Всеувиго, 2003. 350 с.

41. Велика українська енциклопедія. Тематичний реєстр гасел з напрямку «Юридичні науки» / уклад. В. Л. Бабка, М. М. Шумило ; за ред. А. М. Киридон. Київ : Державна наукова установа «Енциклопедичне видавництво», 2017. 152 с.

42. Великий енциклопедичний юридичний словник / За ред. акад. НАН України Ю.С. Шемшученка. К.: ТОВ “Вид-во “Юридична думка”, 2007. 992 с.

43. Величко Л. Ю., Галинська К. Ю. Роль аудиту ефективності використання бюджетних коштів у забезпеченні діяльності судів України. *Форум Права*. 2025. Вип. 81 (1). С. 43–52.

<http://doi.org/10.5281/zenodo.13923176>

44. Величко Л. Ю., Ігнатенко Л. Ю. Вплив цифровізації та впровадження електронних публічних реєстрів на організаційну культуру та публічно-управлінську діяльність в органах судової влади України. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 10–33. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-01>

45. Величко О. І. Адміністративно-правові засади підвищення іміджу судової влади в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 ; Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ. Дніпропетровськ, 2014. 22 с.

46. Вербановський В. В. Протидія корупційним ризикам в системі публічної служби: дис. ... доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2023. 243 с.

47. Висновок № 1 Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету міністрів Ради Європи про стандарти незалежності судових органів та незмінюваність суддів. 2001. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a52#Text

48. Висновок № 18 Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету міністрів Ради Європи про місце судової влади та її відносини з іншими гілками влади в сучасних демократіях. 2015. URL: <https://rm.coe.int/-18-2015-/1680792013> (дата звернення: 09.12.2024)

49. Висновок № 2 Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету Міністрів Ради Європи щодо фінансування та управління судами у контексті ефективності судової влади та статті 6 Європейської конвенції з прав людини. 2001. URL: <https://rm.coe.int/1680747492>

50. Висновок № 3 Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету Міністрів Ради Європи щодо принципів та правил, які регулюють професійну поведінку суддів, зокрема, питання етики, несумісної поведінки та безсторонності. 2002. URL: https://court.gov.ua/userfiles/vism_3_2002.pdf (дата

звернення: 09.12.2024)

51. Висновок Головного науково-експертного управління Апарату Верховної Ради України на проект Закону України «Про внесення змін до частини шостої статті 150 Закону України “Про судоустрій і статус суддів” щодо оплати праці державних службовців апаратів судів» : до реєстр. № 11158 від 08.04.2024 / Народний депутат України Д. Маслов та ін. URL: <https://itd.rada.gov.ua/3dd280a2-9d99-4992-a9ca-3df7f2a02184>.

52. Висновок КРЄС № 13 Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету міністрів Ради Європи щодо ролі суддів у виконанні судових рішень. 2010. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU10276>

53. Висновок КРЄС № 7 Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету Міністрів Ради Європи з питання "Правосуддя та суспільство". 2005. URL: https://court.gov.ua/userfiles/visn_7_2005.pdf

54. Вишневецький М. В. Адміністративно-правове регулювання діяльності апарату суду в Україні: дисер. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2019. 219 с.

55. Вища рада правосуддя затвердила Щорічну доповідь за 2023 рік «Про стан забезпечення незалежності суддів в Україні» / Сайт Вищої ради правосуддя. URL: <https://hcj.gov.ua/news/vyshcha-rada-pravosuddya-zatverdyla-shchorichnu-dopovid-za-2023-rik-pro-stan-zabezpechennya>

56. Вільчик Т. Б. Адвокатура та судова влада: характер взаємовідносин. *Часопис Академії адвокатури України*. 2014. Т. 7, № 4(25). С. 19–25. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/18757/1/19-25.pdf>.

57. Вітвіцький С. С. Контроль як гарантія законності діяльності публічної адміністрації: дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07; Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ. Дніпро, 2016. 477 с.

58. Вітрук В. О. Правове регулювання професійного розвитку працівників судових органів в Україні : дис. ... д-ра філософії : 081 Право; Науково-дослідний інститут публічного права. Київ, 2024. 249 с.

59. Вовк П. В. Правове регулювання режиму електронного

провадження в адміністративному судочинстві. *Правові новели*. 2022. № 16. С. 144 – 153. DOI <https://doi.org/10.32782/ln.2022.16.19>

60. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування : навчальний посібник. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с.

61. Воронов Д. О. Виконання рішень Конституційного Суду України: проблеми теорії і практики: дис. ... доктора філософії за спеціальністю 081 «Право» в галузі знань 08 «Право». – Донецький національний університет імені Василя Стуса Міністерства освіти і науки України, Вінниця, 2023. 200 с.

62. Вступ України до ЄС – з'явилися проекти Дорожніх карт реформи держуправління та роботи демократичних інституцій. Судово-юридична газета в Україні від 11 лютого 2025. URL: <https://sud.ua/uk/news/ukraine/322952-vstuplenie-ukrainy-v-es-poyavilis-proekty-dorozhnykh-kart-reformy-gosupravleniya-i-raboty-demokraticeskikh-institutov>

63. Гавриленко К. М. Трансформація публічноуправлінського механізму забезпечення правопорядку в умовах децентралізації державної влади: дис. доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування» – Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро, 2024. 232 с.

64. Гапарон, Пердріоль, Бернабе. Зведений звіт «Розсудливість та влада: посада судді в ХХІ столітті», 2013 рік.

65. Гарасимів Т. Правова модель партнерства судової влади та інститутів громадянського суспільства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки. 2020. Т. 7, № 2. С. 48–56. DOI: <http://doi.org/10.23939/law2020.26.048>.

66. Гарасимів Т. Правова модель партнерства судової влади та інститутів громадянського суспільства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки. 2020. Т. 7, № 2. С. 48–56. DOI: <http://doi.org/10.23939/law2020.26.048>.

67. Гаращук В. М. Контроль та нагляд в державному управлінні. Харків : Фоліо, 2002. 176 с.
68. Гвоздецький А. Захисні налаштування. *Юридична практика*. 2025. URL: <https://top50.com.ua/zakhysni-nalashtuvannia/> (дата звернення: 10.04.2025).
69. Голобутовський Р. З. Адміністративно-правові засади публічної служби в органах судової влади в Україні : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Запоріжжя, 2020. 38 с.
70. Голобутовський Р. З. Класифікація суб'єктів адміністрування публічною службою в органах судової влади. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2019. № 1. С. 57-61. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2019_1_13
71. Голубєва Н. Ю. Деякі пропозиції щодо вдосконалення норм ЦПК, що реалізують електронне судочинство в Україні. *Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття» (до 25-річчя Національного університету «Одеська юридична академія» та 175-річчя Одеської школи права)* : у 2 т. : матеріали Міжнар.наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 червня 2022 р.) / за загальною редакцією С. В. Ківалова. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Т. 2. С. 759-762.
72. Голубєва Н. Ю. Електронне судочинство: міжнародний досвід: монографія. Одеса. Фенікс, 2020. 204 с. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/14039>
73. Голяшкіна О. А. Органи судової влади у механізмі запобігання та подолання конфлікту інтересів у публічному управлінні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: «Державне управління»*. 2018. № 6. С. 30-37.
74. Голяшкіна О. А. Організаційно-правовий механізм запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у публічному управлінні: автореф. дис. ... к.

держ.упр. : 25.00.02 - Механізми державного управління. Київ. 2021. 22 с.

75. Гончарук Н. Т. Кадри державної служби. *Енциклопедія державного управління*: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба / наук.-ред. колегія: С.М. Серьогін (співголова), В.М. Сороко (співголова) та ін. 524 с. URL: <https://ipa.karazin.ua/wp-content/uploads/2021/02/tom6.pdf>

76. Гончарук Н., Белова А. Сучасний стан організаційно-правового та кадрового забезпечення діяльності місцевих судів в умовах європеїзації системи судового адміністрування в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2022. Вип. 10(4). С. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.15421/152221>

77. Гордієнко Л. Ю. Менеджмент державної установи. Навч. посіб. Харків, Вид-во ХДЕУ, 2001. 152 с.

78. Городовенко В. В. Застосування принципу «добропорядного врядування» в практиці Конституційного Суду України. *Правове забезпечення трансформації діяльності органів публічної влади для відновлення України* : зб. матеріалів укр. наук.-практ. конф., приуроч. до 28-ї річниці прийняття Конституції України (м. Київ, 25 червня 2024 р.) / Інститут правотворчості та науково-правових експертиз НАН України. Одеса : Юридика, 2024. С. 140–144.

79. ГРД провела стратегічне планування другого року діяльності // Сайт Громадської ради доброчесності. – 2024. – 9 жовтня. URL: <https://grd.gov.ua/news/hrd-provela-stratehichne-planuvannia-druhoho-roku-diialnosti/>.

80. Гресько О. Р. Види взаємодії адміністративних судів з органами публічного адміністрування та громадськістю. *Актуальні проблеми юридичної науки та практики у XXI столітті*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Рівне, 23–24 вересня 2021 року). Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука. Рівне : Видавничий дім «Гельветика», 2021. С.45-49. URL: <https://dspace.megu.edu.ua:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/2492/%D0%>

B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=45

81. Грищук О. В. Окремі теоретичні аспекти питання довіри до суду у суспільстві, що трансформується. *Сучасні виклики та актуальні проблеми судової реформи в Україні*: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Чернівці, 16 жовтня 2020 р.); [редкол.: О. В. Щербанюк (голова), Л.Г. Бзова (відпов. секр.) та ін.]. Київ: Видавництво ВАІТЕ, 2020. С.19-23.

82. Губанов О.О. Етапи адаптації українського законодавства у сфері публічної служби до *acquis communautaire* Європейського Союзу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2017. Вип. 44, Т. 2. С. 20–24.

83. Гула О. І. Теоретичні засади формування та розвитку кадрової безпеки в системі публічного управління: дис. ... кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.01 – теорія та історія державного управління. Київ, 2021. 213 с.

84. Гуменний О. Правосуддя як основна функція судової влади. *Юридичний вісник*. 2019. № 1. С. 39–44. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/sep/18361/7.pdf>.

85. Гурковський В. Організаційно-правові питання взаємодії органів державної влади у сфері національної інформаційної безпеки: дис. ... канд. наук з держ. управл.: 25.00.02. Київ, 2004. 225 с.

86. Дарміць Р. З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 778. С. 26–34. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/02b98318-9e5f-4ea5-b51d-8aeb12f953eb>

87. Делія Ю. В. Ієрархія джерел права у сфері захисту прав і свобод людини та громадянина в Україні. *Публічне право*. 2019. № 2 (67). С. 16–23. DOI: <https://doi.org/10.32366/2523-4269-2019-67-2-16-23>.

88. Демошенко Г. Основні напрямки правового забезпечення

цифрової трансформації в Україні: європейський вимір. *Правові аспекти публічного управління: теорія та практика* : матеріали XII наук.-практ. Конф. 17 груд. 2020 р., м. Дніпро / за заг.ред. Л.Л. Прокопенка. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. С.51-54.

89. Державна антикорупційна програма. Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 04 березня 2023 року № 220.

90. Державне управління : [словник-довідник] / [укл. : В. Д. Бакуменко (кер. творч. кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар та ін.] ; заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. К. : Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.

91. Державне управління і менеджмент : [навч. посіб. у табл. і схемах] / [Г. С. Одінцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін.] ; за заг. ред. Г. С. Одінцової. Харків : Вид-во ХарПІ УЕстоніАДУ “Магістр”, 2002. 492 с.

92. Державне управління: теорія та практика / [авт. кол. : В. Б. Авер'янов (кер. авт. кол.), О. Ф. Андрійко, Ю. П. Битяк та ін.] ; за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Юрінком Інтер, 1998. 432 с.

93. Держбюджет на 2024 рік: забезпечення здійснення правосуддя, – Комітет з питань правової політики / РАДА: Верховна Рада України online: офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/243601.html

94. Держслужбовці з України будуть проходити стажування у Єврокомісії: підписано відповідну домовленість / Сайт Комунікаційної команди Офісу Віцепрем'єрки з питань європейської та євроатлантичної інтеграції. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/derzhsluzhbovtsi-z-ukrayiny-budut-prohodyty-stazhuvannya-u-yevrokomisiyi-pidpysano-vidpovidnu-domovlenist/>

95. Деякі питання документування управлінської діяльності: постанова Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#Text>

96. Дзюндзюк Б. В. Механізм взаємодії органів влади з громадянами в умовах віртуалізації суспільних відносин. *Інвестиції: практика та досвід*.

2016. № 6. С. 123-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_6_25

97. Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021-2023 роках / Київський міжнародний інститут соціології. Соціологічні та маркетингові дослідження. URL:

<https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1335&page=1>

98. Діяльність секретаріату ВРП у цифрах у I кварталі 2025 року / Сайт Вищої ради правосуддя. URL: <https://hcj.gov.ua/news/diyalnist-sekretariatu-vrp-u-cyfrah-u-i-kvartali-2025-roku>

99. Дніпров О. С. Парадигма виконавчої влади в Україні: адміністративно-правовий аспект: автореф. дис. ... д.ю.н. за спеціальністю 12.00.07; Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2019. 43 с.

100. Довіра до суду: міфи і реальність / Блог Світлани Шелест від 28.12.2020. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3162349-dovira-do-sudu-mifi-i-realnist.html>

101. Доповідь Генерального секретаря Ради Європи. 2014. URL: https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/kryes_27_ukr_mova.pdf

102. Доповідь Генерального секретаря Ради Європи. 2015. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/R_18_2015_2015_10_16.pdf

103. Дрозд О. Ю., Сорока Л. Місце і роль апарату суду в організаційному забезпеченні діяльності суду. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2023 № 61. С. 126 – 129. DOI <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2023.61.25>

104. Дудченко О. Ю. Адміністрування в судовій системі: поняття та перспективи реформування. *Юрист України*. 2013. № 2 (23). С. 138–143.

105. Дудченко О. Ю. Правовий статус осіб, які займають адміністративні посади в судовій системі України : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.10 «Судоустрій; прокуратура та адвокатура» ; Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. Харків, 2013.

106. Євдокімова О. П. Аналіз стану функціонування та перспективи

реформування Вищої ради правосуддя. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. № 3 (82). С. 164-170. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.3.27>

107. Євдокімова О. П. Оцінка діяльності та шляхи вдосконалення Вищої ради правосуддя / ред. кол.: А. М. Куліш, В. В. Миргород, А. Р. Голоха. 2024. 154 с.

108. Європейська Бізнес Асоціація. Судовий індекс: одинадцята хвиля, 2024 рік. Київ, 2024. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/EBA-Court-Index_UA_2024.pdf (дата звернення: 05.03.2025).

109. Європейська кредитна трансферно-накопичувальна система: довідник користувача / пер. з англ.; за ред. д-ра техн. наук, проф. Ю. М. Рашкевича та д-ра пед. наук, доц. Ж. В. Таланової. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 106 с.

110. Європейські та міжнародні стандарти у сфері судочинства: збірка європейських та міжнародних стандартів у сфері судочинства. Київ, 2015. 708 с.

111. Євтушенко О. Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. *Наукові праці. Державне управління*. 2014. Випуск 237. Том 249. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/60170-122877-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/60170-122877-1-SM%20(1).pdf)

112. ЄКЕП прийнято низку нових документів у сфері цифровізації правосуддя / Судова влада України – офіційний сайт, 2021. URL: <https://court.gov.ua/press/news/1231701/>

113. Журавель Я. В. Адміністративно-правове забезпечення децентралізації органів виконавчої влади в Україні: дис. ... д.ю.н.; 12.00.07. Київ, 2020. 517 с.

114. Заброта Д. Взаємодія суб'єктів боротьби з корупцією (адміністративно-правовий аспект): дис. ... канд. юр. наук: 12.00.07. Київ, 2005. 233 с.

115. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: затверджено Наказом

Національного агентства України з питань державної служби 5 серпня 2016 року № 158 (у редакції наказу Національного агентства України з питань державної служби від 28 квітня 2021 року № 72-21); Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 31 серпня 2016 р. за № 1203/29333. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

116. Звіт Вищої кваліфікаційної комісії суддів України за 2019 рік. 79 с. URL: <https://vkksu.gov.ua/sites/default/files/field/file/zvit2019.pdf>

117. Звіт НАЗК за перше півріччя 2024 року відносно Державної судової адміністрації України. 17 с. URL: <https://antycorportal.nazk.gov.ua/uploads/uo/26255795/report-835/nacp-report-835.pdf> (дата звернення: 09.04.2025).

118. Звіт про діяльність Державної судової адміністрації України за 2023 рік / Державна судова адміністрація України. URL: https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/dsa/2024/pidsumky_roboty_2023/%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%94%D0%A1%D0%90%D0%A3%20%D0%B7%D0%B0%202023_.pdf

119. Звіт про результати аудиту відповідності на тему «Забезпечення засад функціонування судової влади». Затверджено Рішенням Рахункової палати від 03 лип. 2024 р. № 32-2 / відп. Геннадій Пліс. Київ, 2024. 32 с. URL: <http://www.rp.gov.ua> (дата звернення: 05.03.2025).

120. Звіт Служби судової охорони за 2022–2023 роки [Електронний ресурс]. – 30 с. URL: https://court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/sso/2607/На%20ВРП.pdf (дата звернення: 10.04.2025).

121. Зміни до Регламенту Вищої ради правосуддя: затверджено наказом Голови ВРП від 15 травня 2020 року № 37/0/1-20. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v3604910-20#Text>

122. Зозуля Є. В. Організаційно-правові засади становлення і розвитку

судової системи України. *Правовий часопис Донбасу*. 2024. № 2. С. 19–31.
<https://doi.org/10.32782/2523-4269-2022-79-2-19-31>

123. Іваницький С. Системи адвокатур держав світу: класифікація й типологія. *Jurnalul juridic national: teorie și practică*. 2015. № 15(5/2). С. 95-98.
 URL : http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2015/5/part_2/21.pdf

124. Іванов А. Б. Особливості формування та порядку здійснення повноважень Вищої ради магістратури: досвід Франції. *Аналітично-порівняльне правознавство* : електрон. наук. вид. 2023. № 2. С. 36–39. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261387/257840>.

125. Ізюмська В. А. Механізми реалізації державної інноваційної політики в регіоні : автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Запоріжжя, 2008. 20 с.

126. Індикатори визначення невідповідності суддів (кандидатів на посаду судді) критеріям доброчесності та професійної етики: Затверджено в уточненій редакції рішенням Громадської ради доброчесності від 16.12.2020. URL: <https://grd.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/Indykatory-HRD-vid-16.12.2020.pdf>

127. Інституціональне забезпечення розвитку публічної влади на місцевому рівні : монографія / [О. Б. Коротич, Ю. О. Куц., Н. М. Мельтюхова та ін.] ; за заг. ред. д.держ.упр., проф. О. Б. Коротич, к.держ.упр., доц. Л. В. Набоки. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2018. 150 с.

128. Інструкція користувача підсистеми «Електронний суд» Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи: затверджено наказом ДП «ЦСС» №74-00 від 22.09.2021. URL: https://wiki-ccs.court.gov.ua/images/e/e4/%D0%86%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%87%D0%B0_%D0%95%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%81%D1%83%D0%B4%D1%83_%D0%84%D0%A1%D0%86%D0%A2%D0%A1.pdf

129. Інформація про середній розмір заробітної плати та стимулюючих виплат працівників апаратів судів та установ за 2023 рік. URL: <https://dsa.court.gov.ua/dsa/pres-centr/news/1551736/>

130. Кагановська Т., Серьогін В. Право на належне адміністрування як конституційне право особи: досвід ЄС. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Право»*. 2024. Вип. 37. С. 8–27.

131. Казакевич П. В. Проблемні питання створення судових електронних систем у Європі та Україні. *Сучасні виклики та актуальні проблеми судової реформи в Україні: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Чернівці, 16 жовтня 2020 р.)*; [редкол.: О. В. Щербанюк (голова), Л.Г. Бзова (відпов. секр.) та ін.]. Київ: Видавництво ВАІТЕ, 2020. С. 91-93.

132. Карлов Т. В. Удосконалення механізмів управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості в Україні: регіональний підхід. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 3. С. 69-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2018_3_11

133. Карпа М. І. Розвиток публічного управління в Україні на засадах компетентнісного підходу : кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.01 – теорія та історія державного управління; Міжрегіональна академія управління персоналом. Київ, 2019. 429 с.

134. Касинюк Л. А., Мельник Е. А. Правова держава та проблеми становлення її в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. № 6. С. 28-32. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2019-6/4>

135. Квасневська Н. Д. Особливості структури судової системи України. *Наше право*. 2016. № 1. С. 42–46.

136. Кириченко Ю. М. Адміністративні акти органів місцевого самоврядування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2020 № 43. С. 40 – 43.

137. Кібець В. О. Адміністративно-правовий статус Державної судової адміністрації України в сучасних умовах: дис. ... кандидата юридичних наук.

12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Суми. 2016. 190 с. С. 159. URL: <https://dduvs.edu.ua/wp-content/uploads/files/Structure/science/rada/dissertations/4/3.pdf>

138. Кіпчарський О. М. Правове регулювання організації та діяльності Служби судової охорони. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 8. С. 227-229. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-8/50>

139. Ключові тенденції функціонування судової влади обговорили у Верховному Суді / Сайт Верховного Суду. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1756192>

140. Коваленко С. В. Механізми державного управління цифровою трансформацією територіально-економічних систем: дис. доктора філософії у галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. – Національний Університет «Чернігівська політехніка». Чернігів, 2024. 278 с.

141. Коваль Ю. О. Електронне судочинство: історія виникнення та перспективи розвитку в Україні. *Сучасні виклики та актуальні проблеми судової реформи в Україні: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Чернівці, 16 жовтня 2020 р.); [редкол.: О. В. Щербанюк (голова), Л.Г. Бзова (відпов. секр.) та ін.]*. Київ: Видавництво ВАІТЕ, 2020. С. 315-317.

142. Коваль Я. С., Дудецький Д. В. Удосконалення механізмів державного управління в умовах діджиталізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_6_16

143. Ковальський В. Деякі результати судової реформи, які визначили наші експерти. *Юридичний вісник України*. Квітень 2024. URL: <https://yvu.com.ua/deyaky-rezultaty-sudovoyi-reformy-yaki-vyznachylynashi-eskperty/>

144. Ковач Я. В. Судова реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та можливі шляхи їх вирішення. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2024. № 32(2). С. 419-439. DOI: <https://doi.org/10.32631/vca.2024.2.32>

145. Ковтун Ю. Є. Оптимізація взаємовідносин органів державної влади та органів місцевого самоврядування в процесі децентралізації : дис. ... д-ра філософії : 281 – публічне управління та адміністрування; Нац. ун-т «Одеська політехніка». Одеса, 2022. 232 с.

146. Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 № 2747. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>

147. Колесник Я. В. Принципи реалізації правоохоронної функції держави органами Національної поліції України : монографія. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 190 с.

148. Колесникова К. О. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації. *Публічне управління*. 2013. № 6. С. 41–45.

149. Колесніков А. Legal tech в Україні в умовах глобальної диджиталізації. *Наукові записки. Серія: Право*. 2024. № 16. С. 98-102.

150. Колесніков А. Особливості запровадження та взаємодії модулів єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи. *Вісник Луганського навчально-наукового інституту імені Е.О. Дідоренка*. 2024. Випуск 2 (106). Частина 1. С. 71-81.

151. Колесніков А. П. Підсистема штучного інтелекту як новий модуль ЄСІТС: перспективи застосування. *Правова система України: європейський вектор розвитку в умовах воєнного стану*: Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, Державний університет «Київський авіаційний інститут», 21 лютого 2025 р. Тернопіль: Вектор, 2025. С.70-72. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://law.nau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/02/zbirnyk-hv-mizhnarodnoyi-konferencziyi-1.pdf>

152. Колеснікова М. В. Теоретико-правова характеристика основних принципів правосуддя, що враховуються під час роботи суду. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. 2. С. 178-180. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-2/41>

153. Колеснікова М. В., Печена Т. О. Застосування практики Європейського суду з прав людини в адміністративному судочинстві України. *Право та суспільство*. 2023. № 2. Т. 1. С. 174-178. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2023.2.1.27>.

154. Комзюк В. Т. Щодо нормативного визначення поняття і сутності правосуддя. *Аналітичне-порівняльне правознавство*. 2023. №1. С. 88-92. URL <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/277615/272373>

155. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (з протоколами) (Європейська конвенція з прав людини): прийнята Радою Європи 04.11.1950. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text

156. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. *ВВР України*. 1996. № 30. Ст. 141.

157. КОНСУЛЬТАТИВНА РАДА ЄВРОПЕЙСЬКИХ СУДДІВ (КРЄС) Страсбург, 5 листопада 2021 року. URL: <https://rm.coe.int/opinion-no-24-2021-of-the-ccje-ukr/1680a50e49>

158. Корнева О. Проблеми кадрового забезпечення апаратів місцевих, апеляційних, вищих спеціалізованих судів України. *Теорія та практика державного управління*. 2024. № 2 (79). С. 404–420. DOI <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-21>.

159. Корнева О. С. Інформаційні технології як засіб підвищення ефективності адміністрування в місцевих загальних судах України. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 3. С. 34-41. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.3.5>

160. Корнева О. С. Механізми реалізації актів публічного адміністрування інститутами правосуддя України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. №3. С. 31-41. DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.3.5>

161. Корнева О. С. Проблеми формування і реалізації кадрової політики в апаратах судів. Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 21 бер. 2025 р.)

; у 2-х ч. Дніпро : Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2025. Ч. II. 2025. С. 562-565.

162. Корнева О. С. Публічно-управлінська діяльність в органах судової влади України у контексті підвищення рівня довіри населення. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2 (77). С. 70–83. URL: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-05>

163. Коротич О. Б. Врегулювання діяльності державних інституцій з одержання, використання, поширення та зберігання інформації. *Державне будівництво*. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_2_16

164. Коротич О. Б. Методологічні засади державного управління регіональним розвитком. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2005. Вип. 3 (12). С. 241–247.

165. Коротич О. Б. Методологія державного управління: пошук оптимальних визначень. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Дніпропетр. : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2006. Вип. 1 (23). С. 56–63.

166. Коротич О. Б. Теоретико-методологічні засади державного управління регіональним розвитком України : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / О. Б. Коротич. Запоріжжя : КПУ, 2009. 36 с.

167. Косінов С. Контроль над публічною владою: теоретико-правова характеристика. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2013. № 4 (75). С. 49–57. URL: https://visnyk.kh.ua/web/uploads/pdf/ilovepdf_com-49-57.pdf (дата звернення: 10.04.2025).

168. Костенюк Н., Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління: вітчизняний досвід. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : електрон. наук. фах.вид. / Одес. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. Вип. 26. С. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb262021239001>

169. Костюк У. І. Судові органи як суб'єкти адміністративно-правового

захисту права громадян на безпечне для життя та здоров'я довкілля в Україні : дис. ... д-ра філософії : 081 – Право; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів, 2025. 271 с.

170. Кравченко О. М. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм державного управління». *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2009. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56>

171. Крапівіна Г. О. Механізми прийняття рішень органами державного управління з розвитку туристсько-рекреаційних територій : автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Донецьк, 2008. 20 с.

172. Красноборов О. Адміністративно-правові засади діяльності Державної судової адміністрації України : автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Харків, 2010. 19 с.

173. Кропивницький В. С. Механізми публічного управління та адміністрування у сфері цивільного захисту в Україні: автореф. дис. ... д. держ. упр. : 25.00.02 - Механізми державного управління. 2022. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/aref/0522U100100>

174. Крук В. Ю. Механізми реалізації державної екологічної політики в аспекті охорони довкілля на регіональному рівні : автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Одеса, 2009. 20 с.

175. Круподеря Д. О. Гарантії правового захисту суддів в Україні: дис. ... наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 «Право». – Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Міністерство освіти і науки України, Харків, 2023. 240 с.

176. Крутій О. М. Комплексний механізм діалогової взаємодії органів влади і громадськості. *Державне будівництво*. 2010. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2010_1_28

177. Крутій О. М. Сучасні особливості формування комунікативної компетентності працівників апаратів судів України. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 3(11). С. 824–837. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3\(11\)-824-837](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3(11)-824-837).

178. Крутій О. М., Дубовик К. Є. Підвищення довіри населення до органів судової влади як фактор реалізації правосуддя в Україні. *Наукові перспективи*. 2025. № 3(57). С.278-290. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3\(57\)-278-290](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-278-290)

179. Крутій О. М., Клімова С. М. Механізм взаємодії судової влади України з громадськістю. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 1 (76). С. 26–41. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-02> URL: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/22289>

180. Куцевол А. А. Напрями оптимізації ризиків у механізмі взаємодії органів державної влади України з партнерами з розвитку в умовах євроінтеграції. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Вип. 4. С. 204-211. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2020_4_28

181. Кучеровський О. О., Хоміч Ю.Г., Баштанник В. В. Публічноуправлінська діяльність правоохоронних органів в системі забезпечення національної безпеки. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 22-27. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.3>

182. Лавренова О. І., Білоус-Осінь Т. І., Могил С. К. Оцінювання якості надання адміністративних послуг: навчальний посібник. Одеса, 2019. 56 с.

183. Лаговський В. М. Правосуддя як основна функція судів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО*. 2014. Вип. 29. Ч. 2. Т. 3. URL: http://www.visnyk-juris.uzhnu.uz.ua/file/No.29-2/part_3/5.pdf

184. Левчишина О. Л. Розгляд та вирішення в адміністративному судочинстві України публічно-правових спорів за участю організацій саморегулювальних професій: дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: спец. 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2019. 198 с.

185. Левчук Н., Ромців О. Принцип верховенства права в

конституційному праві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: “Юридичні науки”. 2024. Том. 11, № 4 (44). С. 126-133. DOI: <https://doi.org/10.23939/law2024.44.126>

186. Лист ДСА України від 20.07.22 №15-6171/22 щодо окремих питань фіксування судового засідання. URL: https://dsa.court.gov.ua/dsa/inshe/esits/List_DCA_20_07_22

187. Листи Міністерства юстиції України від 12.03.2024 № 38393/34100-12-24 та ВРП від 16.01.2024 № 1454/0/9-24.

188. Литвин І. Адміністративно-правове регулювання взаємодії місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування: дис. ... канд. юр.наук 12.00.07. Ірпінь, 2009. 190 с.

189. Личенко І. О. Органи публічного управління та судової влади: питання адміністративно-правової взаємодії. *The Journal of Eastern European Law / Журнал східноєвропейського права*. 2023. № 114. С. 23–29.

190. Лізаковська С. В. Розвиток механізмів взаємодії органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства: дис. ... доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління – Чорноморський національний університет імені Петра Могили. Миколаїв, 2021. 383 с.

191. Лопатченко І. М. Застосування соціальних мереж як сучасного механізму взаємодії органів влади і громадськості. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Державне управління*. 2018. Вип. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu_2018_4_6

192. Лопушинський І. П. «Цифрові робочі місця» державних службовців як вагома складова електронного урядування в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_29.

193. Луц Д., Гречковський Д. Поняття та структура організаційно-правового механізму публічного управління в сфері виробництва органічної сільськогосподарської продукції. *Юридичний вісник*. 2020. № 6. С. 175-182.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/urid_2020_6_22

194. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. Київ : Атіка, 2003. 576 с.

195. Мамченко Н. Судова реформа буде оцінюватися в першу чергу у подальших переговорах про вступ України до ЄС – переговорна рамка, документ. *Судово-юридична газета*. 29.06.2024. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/304311-sudebnaya-reforma-budetotsenivatsya-v-pervuyu-ochered-v-dalneyshikh-peregovorakh-o-vstupleniiukrainy-v-es-peregovornaya-ramka-dokument>.

196. Манайку Т. В. Європейський досвід організації судової влади: ідеї для України. *Сучасні виклики та актуальні проблеми судової реформи в Україні*: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Чернівці, 16 жовтня 2020 р.); [редкол.: О. В. Щербанюк (голова), Л.Г. Бзова (відпов. секр.) та ін.]. Київ: Видавництво ВАІТЕ, 2020. С.325-

197. Мартиненко Н. В. Комплексний механізм публічного управління у сфері судово-експертної діяльності в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2024. Вип. 2 (79). С.136-164. URL: <file:///D:/NEXT/25813-Article%20Text-50727-3-10-20250416.pdf>
<http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-07>

198. Марчук М. І. Система органів судової влади Республіки Польща. *Право і суспільство*. 2018. № 3. С. 306–313.

199. Матюхіна Н. П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України: організаційно-правові засади : автореф. дис... д-ра юрид. наук: 12.00.07; нац. ун-т внутр. справ. Х., 2002. 37 с.

200. Мацелик Т. О., Стріяшко Г. М. Функції національних служб у сфері надання адміністративних послуг. *Міжнародний юридичний вісник: актуальні проблеми сучасності (теорія та практика)*. 2019. Вип. 14. С. 44–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/muvnudp_2019_14_6

201. Мельник В. І. Управління персоналом в системі державної служби в Україні: дис. ... доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне

управління та адміністрування. – Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2022. 289 с.

202. Мельник Р. С. Чи може Громадська рада доброчесності бути відповідачем в адміністративному суді? *Журнал східноєвропейського права*. 2018. № 51. С. 8-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jousepr_2018_51_3

203. Мельниченко Б. Децентралізація влади як основа удосконалення організаційно-правового механізму публічного управління. *Юридичний вісник*. 2021. № 4. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/urid_2021_4_7

204. Мельниченко О. А. Типологізація механізмів державного регулювання. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного управління в Україні*: матеріали IV всеукр. наук.-практ. конф., 11 жовтня 2012 р. Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2012. С. 176–179.

205. Мельниченко О. А., Дегтярьова І. О., Косенко А. В. Особливості прийняття публічно-управлінських рішень щодо розвитку сфери охорони здоров'я в поствоєнний період. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні науки* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 02–03 березня 2023 р. Вінниця : Вид-во ВНТУ, 2023. С. 247–249. URL: <https://repo.knmu.edu.ua/bitstream/123456789/31852/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20-%20%D0%92%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8F%20-%20%D0%BD%D0%BF%D0%BA%20-%202023.03.02-03%20=%20247-249.pdf>

206. Михайлов О. О. Судовий контроль адміністративних судів за діяльністю публічної адміністрації в Україні: дис. ... доктора філософії за спеціальністю 081 Право у галузі знань 08 Право. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. 204 с.

207. Михайловська О. В. Публічно-управлінська діяльність за умов демократичних змін. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 4 (27). С. 5 – 9. URL: <chrome->

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/4/4_2020.pdf

208. Мілієнко О. А. Теоретико-методологічні підходи до дослідження системи адміністративних актів: сучасний стан наукового розроблення. *Право і суспільство*. 2020. № 6-2. Ч. 2. С. 89 – 93.

209. Місія | Вища рада правосуддя. Новини | Вища рада правосуддя. вебсайт. URL: <https://hcj.gov.ua/page/misiya> (дата звернення: 20.01.2025).

210. Мічурін Є. О. Правова природа штучного інтелекту. *Форум права*. 2020. № 64(5). С. 67–75. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4300624>

211. Москаленко Ю. Конкурс на посаду Глави ДСА: чому міжнародні експерти відмовляються доєднуватись до робочої групи з відбору кандидатів. *Дзеркало тижня*. 13.07.2024. URL: <https://zn.ua/ukr/POLITICS/konkurs-na-posadu-hlavi-dsa-chomu-mizhnarodni-eksperti-vidmovljajutsja-dojednuvatis-do-robochoji-hrupi-z-vidboru-kandidativ.html>

212. Наумкіна С. М., Микитей А. О. Визначення поняття «добросесність суддів» в науковому вимірі на судовій практиці. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія: Політичні науки*. 2025. № 10. DOI: 10.31558/2617-0248.2025.10.6.

213. Національна школа суддів України підбила підсумки 2024 року. *Юридична газета*. 25 лютого 2025. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/nacionalna-shkola-suddiv-ukrayini-pidbila-pidsumki-2024-rok.html>

214. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління : навч. посіб.; за заг. ред. Н. Р. Нижник. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.

215. Ніщима С. О. Ефективне правосуддя як ознака правової держави. *Аналітичне-порівняльне правознавство*. 2024. №5. С. 114-117. URL: DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.05.17>

216. Носань Н., Мартінович В. Нормативно-правове забезпечення публічного управління в умовах децентралізації влади в Україні. *Галицький*

економічний вісник. (соціальна економіка і політика). 2019. Т. 59, № 4. С. 105–111. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.04.105

217. Оболенський О. Ю., Королюк Ю. Г. Системна концепція категорії механізму державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 10. С.79-84. URL: https://www.researchgate.net/publication/319980231_Sistemna_koncepcia_kategorii_mehanizmi_derzavnogo_upravlinna

218. Обрусна С. Ю. Адміністративно-правові засади реформування судової системи України : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право / Світлана Юріївна Обрусна ; Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2011. 33 с.

219. Овсяннікова О. Громадська рада доброчесності як інститут відновлення довіри громадськості до судової влади та подолання корупції в судовій системі. *Право України*. 2017. №1. С. 71-79.

220. Овчаренко О. М. Втілення стандартів доброчесності під час конкурсних доборів суддів в контексті забезпечення права на справедливий суд. *Кримінальний процес: сучасний вимір та перспективні тенденції*: VI Харків. кримінал. процесуал. полілог (м. Харків, 17 квіт. 2024 р.) : [зб. ст.] / редкол.: О. В. Капліна, А. Р. Туманянц. Харків : Право, 2024. 236 с. С. 223-227.

221. Овчаренко О. М. Належне фінансове та організаційне забезпечення судів як гарантія їх незалежності. *Національні інтереси України*. 2025. №4 (9). С. 967-980. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-967-980](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-967-980)

222. Оглядове досьє щодо законодавства деяких іноземних держав у сфері фінансування судів, суддів і працівників судових установ: інформаційно-аналітичний матеріал Дослідницькою службою Верховної Ради України. 18 с. URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33554.pdf>

223. Оксін В. Ю. Публічне адміністрування місцевого розвитку в Україні : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07 – адміністративне право і процес ; фінансове право ; інформаційне право; Наук.-дослід. ін-т публіч. права, Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ. Дніпро, 2021. 498 с.

224. Олександр Волков проти України (Oleksandr Volkov v. Ukraine) від 09.01.2013, № 21722/11, п. 199.

225. Олійник А. Ю. Адвокатура в правовій системі України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 3. С. 323–326. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-3/74>.

226. Омельчак Г. В. Аналіз співвідношення понять «публічне управління», «державне управління» та «публічне адміністрування». *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 3. С. 108–112. DOI: 10.32782/2786-765X/2023-3-16.

227. Опубліковано нову редакцію Положення про автоматизовану систему документообігу суду (АСДС) / Сайт Ради суддів України. URL: <https://rsu.gov.ua/ua/news/opublikovano-novu-redakciu-polozenia-pro-avtomatizovanu-sistemu-dokumentoobigu-sudu-asds>

228. Органи державної влади України / за ред. В. Ф. Погорілка : [монографія]. Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького, 2002. 592 с.

229. Основи менеджменту: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>

230. Основними факторами негативного впливу на довіру до судової гілки влади названі корупція та хабарництво, занадто висока завантаженість судів, що призводить до зниження якості судового розгляду, та неоднозначність законодавства, з яким має справу суд. *Закон і Бізнес*, 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zib.com.ua/ua/164164.html> (дата звернення: 11.04.2025).

231. Остафійчук Л. А. Проблеми доступу до правосуддя. *Сучасні виклики та актуальні проблеми судової реформи в Україні*: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Чернівці, 16 жовтня 2020 р.); [редкол.: О. В. Щербанюк (голова), Л.Г. Бзова (відпов. секр.) та ін.]. Київ: Видавництво ВАІТЕ, 2020. С. 30-33.

232. Остафійчук Л. А. Судова влада в Україні в контексті теорії правової держави. *Науковий вісник Чернівецького університету: Збірник наук. праць*. Вип. 147: Правознавство. Чернівці: Рута, 2002. 116 с. С. 19–22.

233. Оцінка ситуації в країні та діяльності влади, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, віра в перемогу (вересень 2024 р.) / сайт Українського центру економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-ta-diialnosti-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-vira-v-peremogu-veresen-2024r>

234. Павлов Д. М., Чубенко А. Г., Лемещук Л. В. Організаційно-правові засади фінансування органів виконавчої та судової влади із використанням програмно-цільового методу. *Юридична наука*. 2011. № 4–5. С. 77–82.

235. Парламентське дослідження щодо законодавчих тенденцій впровадження інструментів штучного інтелекту у сфері правосуддя в Європейському Союзі. Дослідницька служба Верховної Ради України. 21 с. URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33379.pdf>

236. Паскар А. Л. Цифрове правосуддя: європейські стандарти vs українські реалії . *Сучасні виклики та актуальні проблеми судової реформи в Україні*: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Чернівці, 16 жовтня 2020 р.); [редкол.: О. В. Щербанюк (голова), Л.Г. Бзова (відпов. секр.) та ін.]. Київ: Видавництво ВАІТЕ, 2020. С. 100-102.

237. Пастернак В. М. Європейські стандарти адміністративного судочинства. *Право і суспільство*. 2017. № 2. С. 106–112.

238. Патерило І. В. Сутність та особливості адміністративних актів як основних інструментів діяльності публічної адміністрації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2015. Вип. 31 (3). С. 10–14.

239. Пекарчук А. В. Правосуддя в умовах правовладдя як об'єкт пізнання вітчизняного правознавства. *Аналітично-порівняльне правознавство*.

2023. № 6. С. 157–161. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.06.27>

240. Пендюра М. М. Теорія держави та права. Курс інтерактивних лекцій. Київ : 7БЦ, 2023. 468 с. URL: https://www.navs.edu.ua/files/kafedru/tdp/2024/kurs_interakt_lek_tdp_2023.pdf

241. Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг: постанова КМУ від 11 серпня 2021 р. № 864 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2021-%D0%BF#Text>

242. Пікулик О. І., Власюк Н. І. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/17>.

243. Пільков К. Публічні висловлювання судді на захист верховенства права: трансформація права на свободу слова в етичний і юридичний обов'язок висловитись на захист фундаментальних цінностей. URL: <https://so.supreme.court.gov.ua/news/1045/publiczni-vyslovliuvannia-suddi-na-zakhyst-verkhovenstva-prava-transformatsiia-prava-na-svobodu-slova-v-etychnii-i-iurydychnyi-oboviazok-vyslovytys-na-zakhyst-fundamentalnykh-tsinnosti>

244. План для України Facility. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wpcontent/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf> (дата звернення: 19.01.2025).

245. Погорєлова З. О. Нормотворча діяльність Української держави: історична генеза і сучасний концепт: дис. докт. юрид. наук за спец. 12.00.01 / ДВНЗ «Ужгородський національний університет». 2024. 419 с.

246. Положення про автоматизовану систему документообігу суду: затверджено Рішенням Ради суддів України від 02.04.2015 № 25. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0025414-15#Text>

247. Положення про автоматизовану систему документообігу суду: затверджено Рішенням Ради суддів України від 11.11.2024 № 39; погоджено Наказом Державної судової адміністрації України від 29.11.2024 № 529; із змінами, внесеними згідно з рішенням Ради суддів України від 26.03.2025 №

15, погодженими наказом ДСА України від 31.03.2025 № 119. URL: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Frsu.gov.ua%2Fuploads%2Fnews%2Fpolozenna-pro-asds-u-novij-redak-249e5a3e1f.docx> (дата звернення: 10.04.2025).

248. Положення про автоматизовану систему документообігу суду: затверджено Рішенням Ради суддів України від 02.04.2015 № 25. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0025414-15#Text>

249. Положення про Міністерство цифрової трансформації України : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>

250. Положення про порядок та методологію кваліфікаційного оцінювання, показники відповідності критеріям кваліфікаційного оцінювання та засоби їх встановлення : затв. рішенням Вищої кваліфікаційної комісії суддів України від 22 січ. 2025 р. № 20/зп-25. URL: https://vkksu.gov.ua/sites/default/files/polozhennya_30.01.2025_0.pdf.

251. Положенням про службу судових розпорядників: затверджено наказом ДСА України від 20.07.2017 № 815. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0815750-17#Text>

252. Положенцева Т. В. Адміністративно-правове регулювання гарантій адвокатської діяльності у процесі надання правничої допомоги. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2024. Вип. 5. С. 245–249. DOI: 10.32844/2618-1258.2024.5.42.

253. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2682> (дата звернення: 16.01.2025). DOI: 10.32702/2307-2156-2022.5.100

254. Полянський А. Г. Конституційні засади реалізації судовою владою функцій правосуддя в процесі судово-правової реформи в Україні. *Держава і право: зб. наук. праць*. 2001. Вип.14. С. 169–177.

255. Понад 43 тисячі слухачів, цифровізація та відповіді на виклики війни: Національна школа суддів України підбила підсумки 2024 року / Сайт Національної школи суддів України. URL: <https://www.nsj.gov.ua/ua/news/ponad-43-tisyachi-sluhachiv-tsifrovizatsiya-ta-vidpovid-na-vikliki-viyni-natsionalna-shkola-suddiv-ukraini-pidbila-pidsumki-2024-roku/>

256. Попелюшко В. О. Публічність кримінального судочинства і захист. *Адвокат*. 2003. № 2. С. 7-9.

257. Попова І. М. Механізми реалізації державної етнонаціональної політики щодо національних меншин України: регіональний аспект : автореф. дис... канд. наук з держ. упр: 25.00.02. Київ, 2007. 20 с.

258. Попроцький О. П. Інформаційна складова державного стратегічного управління: теоретико-методологічні засади : кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.01 – теорія та історія державного управління; Міжрегіональна академія управління персоналом. Київ, 2020. 446 с.

259. Порядок підвищення кваліфікації адвокатів України (нова редакція): затверджено Рішенням Ради адвокатів України 03 липня 2021 року № 63. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr063871-21#Text>

260. Посадові особи в трудових правовідносинах : науковий висновок щодо визначення кола посадових осіб, до яких є застосовним пункт 5 частини першої статті 41 КЗпП України (справа № 490/4465/18) URL: <https://yefimov-partners.com/2022/06/16/%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%96-%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8-%D0%B2-%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE/>. – Назва з екрана. (дата звернення: 09.04.2025)

261. Постанова Верховного Суду від 5 березня 2020 року у справі № 640/467/19 (адміністративне провадження № К/9901/1118/20) URL:

<https://reyestr.court.gov.ua/Review/88062082>

262. Потапенко С. В. Система принципів адміністративного процесу України та проблеми їх класифікації. *Форум права*. 2010. № 2. С. 403–408.

263. Пояснювальна записка Ради Європи до Європейської хартії про статус суддів від 10 липня 1998 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a46#Text

264. Правила внутрішнього трудового розпорядку: затверджено загальними зборами трудового колективу Печенізького районного суду Харківської області, протокол №2 від 14 червня 2017 р. URL: <https://pc.hr.court.gov.ua/sud2031/pravila11/>

265. Правила організації ефективного судочинства у судах першої інстанції : затв. загальними зборами суддів Деснянського районного суду м. Києва 7 червня 2024 р. Київ, 2024. 36 с. URL: [https://ds.ki.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/sud2603/pravula%20\(2\).pdf](https://ds.ki.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/sud2603/pravula%20(2).pdf).

266. Правова система України в умовах воєнного стану : збірник наукових праць / за загальною редакцією О. О. Кота, А. Б. Гриняка, Н. В. Міловської, М. М. Хоменка. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. 540 с.

267. Правосуд О. Є. Довіра населення до системи публічного управління у сфері забезпечення національної безпеки України: дис. ... кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.05 – державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку. Національний університет цивільного захисту України, Харків, 2023. 240 с.

268. Приймаченко Д. В., Маслова А. Б. Громадська рада доброчесності як суб'єкт громадського контролю за діяльністю судді. *Проблеми правоохоронної та правозахисної діяльності*. 2023. № 3 (40). С. 18–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2023-3.3>.

269. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020.

276 с.

270. Принципи державного управління / за ред. К. Гілл ; програма SIGMA, 2017. 31 с. – Підготовано за фінансової підтримки Європейського Союзу. URL: <http://www.oecd.org/termsandconditions>.

271. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>

272. Про Бюджетну декларацію на 2022-2024 роки: Постанова Верховної Ради України від 15.07.2021 р. № 1652-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1652-20#Text>

273. Про Вищу раду правосуддя: Закон України від 21.12.2016 № 1798-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/1798-19#n27>

274. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

275. Про затвердження галузевої Програми інформатизації місцевих та апеляційних судів і проекту побудови Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи на 2022-2024 роки: наказ Державної судової адміністрації України від 14.06.2022 р. № 178. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0178750-22#Text>

276. Про затвердження Інструкції з діловодства в місцевих та апеляційних судах України: наказ Державної судової адміністрації України від 20.08.2019 р. № 814. URL: https://court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/main_site/instr_2021.pdf

277. Про затвердження Каталогу типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 18.12.2020 № 246-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0246859-20#Text>

278. Про затвердження плану заходів щодо запобігання зловживанню надмірним впливом особами, які мають значну економічну та політичну вагу в суспільному житті (олігархами): Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.11.2021 р. № 1582-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1582-2021->

%D1%80#Text

279. Про затвердження Положення про Державну судову адміністрацію України: рішення Вищої ради правосуддя 17.01.2019 № 141/0/15-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr141910-19#Text>

280. Про затвердження Положення про порядок створення та діяльності служби судових розпорядників: наказ Державної судової адміністрації України від 20.07.2017 № 815. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0815750-17#Text>

281. Про затвердження Положення про Службу судової охорони: затверджено рішенням Вищої ради правосуддя від 04.04.2019 № 1051/0/15-19. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1051910-19?find=1&text=%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D1%83+%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D1%83#w1_1

282. Про затвердження Порядку електронної інформаційної взаємодії між підсистемою «Електронний суд» Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи та Єдиним державним вебпорталом електронних послуг, зокрема мобільним додатком Єдиного державного вебпорталу електронних послуг (Дія): наказ Мінцифри, ДСА України від 22.11.2021 № 151/385; зареєстровано: Мін'юст України від 06.12.2021 № 1572/37194. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1572-21#Text>

283. Про затвердження Порядку електронної інформаційної взаємодії між інформаційно-аналітичною платформою електронної верифікації та моніторингу та Єдиним державним реєстром судових рішень: наказ Мінфіну України та ДСА від 06.06.2023 № 300/276. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0300201-23#Text>

284. Про затвердження Правил поведінки працівника суду: рішення Ради суддів України від 6 лютого 2009 року № 33. URL: <https://court.gov.ua/userfiles/PravPovPracSudu.pdf>

285. Про затвердження ставок погодинної оплати праці суддів та інших осіб, які залучаються до науково-викладацької діяльності в Національній

школі суддів України та її регіональних відділеннях: наказ Міністерства соціальної політики України від 15 квіт. 2013 р. № 195. Зареєстр. в Міністерстві юстиції України 26 квіт. 2013 р. за № 689/23221. URL: <https://www.nsj.gov.ua/files/1467613911141033605710%D0%BD%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B8.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).

286. Про затвердження форми звітності «Звіт про кількісний та якісний склад державних службовців» та Інструкції щодо її заповнення: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 21.03.2023 № 40-23, що зареєстрований у Міністерстві юстиції України 28.03.2023 за № 533/39589. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0533-23#Text>

287. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>

288. Про заходи забезпечення безпеки судів і суддів, охорони судів та осіб, котрі беруть участь у здійсненні судочинства: затверджено рішеннями Ради суддів України від 26.10.2018 № 65. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0065414-18#Text>

289. Про Заяву Верховної Ради України «Про необхідність жорсткого і безкомпромісного подолання проявів корупції в системі правосуддя»: Постанова Верховної Ради України від 29.05.2023 № 3119-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3119-20#Text>

290. Про концептуальні засади подальшого здійснення судової реформи в Україні: заява VIII позачергового з'їзду суддів України (м. Київ, 7 грудня 2007 р.) / Сайт «Судова влада України». URL: <https://court.gov.ua/sudova-vlada/969076/25546756787567>.

291. Про правотворчу діяльність: Закон України 24.08.2023 р. № 3354-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-IX#Text>

292. Про приведення у відповідність із діючим законодавством нормативно-правових актів ДСА України: наказ Державної судової адміністрації

України від 26.10.2021 р. № 362. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0362750-21#Text>

293. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 р. “Про Стратегію інформаційної безпеки”. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text>

294. Про Стратегію розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки: Указ Президента України від 11.06.2021. №231/2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/231/2021#Text>

295. Про судовий збір: Закон України від 08.07.2011 р. № 3674-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3674-17#Text>

296. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/card/1402-19>

297. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>

298. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>

299. Проект закону про порядок фінансування судової влади в Україні від 23.01.2008 №1414. URL:
http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=31453

300. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» щодо запровадження додаткових процедур для зміцнення довіри суспільства до судової влади : проект № 9454-1 від 11.07.2023. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/42274>.

301. Проект Закону про внесення змін до частини шостої статті 150 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» щодо оплати праці державних службовців апаратів судів : проект № 11158 від 08.04.2024. URL:

<https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43950>.

302. Проект Постанови про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» щодо фінансового забезпечення діяльності Вищої кваліфікаційної комісії суддів України : проект № 11254/П від 04.07.2024. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/44533>.

303. Пронь Л. Формування комунікативної компетентності державних службовців у місцевих судах України. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2024. С. 893. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/21047/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D0%86%D0%A4%D0%9D%D0%A2%D0%A3%D0%9D%D0%93_2024.pdf

304. Процик І. С. Механізм кадрового забезпечення організаційних змін підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.3. С. 293-299.

305. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрюкайтене. Запоріджжя: РВВ ЗДІА, 2017. 608 с.

306. Радишевська О. Р. Європеїзація адміністративного права України: питання теорії та практики: автореф. дис. д.ю.н. за спеціальністю 12.00.07 — адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. — Київський національний університет імені Тараса Шевченка Міністерства освіти і науки України. Київ, 2021. 37 с.

307. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного

управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 139-145. DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.25>

308. Реалізовано новий функціонал Електронного суду, який удосконалює управління електронними судовими справами та обмін документами. URL: <https://dsa.court.gov.ua/dsa/pres-centr/news/1733933/> (дата звернення 05.01.2025).

309. Регламент Господарського суду Черкаської області: затверджено наказом голови суду від 18.01.2024 № 05. URL: https://ck.arbitr.gov.ua/sud5026/pro_sud/info_sud/1543303/

310. Регламент Національної школи суддів України. Затверджено наказом Національної школи суддів України від 24 черв. 2016 р. № 34. URL: <https://nsj.gov.ua/reglament-2021/> (дата звернення: 09.04.2025).

311. Рекомендація CM/Rec (2010) 12 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки. URL : <https://court.gov.ua/inshe/mss/>

312. Рекомендація Rec (2001) 3 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо надання громадянам судових та інших юридичних послуг з використанням новітніх технологій Ухвалено Комітетом Міністрів Ради Європи на 743 засіданні заступників міністрів 28 лютого 2001 року. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/Rec_2001_3_2001_02_28.pdf

313. Резнік О. М., Волік В. В. Щодо визначення правових засад застосування штучного інтелекту при здійсненні адміністративного судочинства в Україні. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право*. 2023. № 26. С. 5-16. DOI [10.34079/2226-3047-2023-13-26-5-16](https://doi.org/10.34079/2226-3047-2023-13-26-5-16).

314. Риндюк В. І. Правотворча діяльність та нормотворча діяльність: питання співвідношення понять. *Правова система України: європейський вектор розвитку в умовах воєнного стану*: Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, Державний університет «Київський авіаційний інститут», 21 лютого 2025 р. Тернопіль: Вектор, 2025. С.119-122.

URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://law.nau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/02/zbirnyk-hv-mizhnarodnoyi-konferencziyi-1.pdf

315. Рішення ЄСПЛ у таких справі: Орсуc проти Хорватії (Orsus v. Croatia) від 16.03.2010, № 15776/03,

316. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 49 народних депутатів України щодо офіційного тлумачення положень статті 151-2 Конституції України 2 грудня 2019 року № 11-р/2019 URL:

317. Рішення Конституційного Суду України у справі щодо відповідності Конституції України (конституційності) положення підпункт у 2 пункту 3 розділу IV Закону України "Про Конституційний Суд України" стосовно правових актів органів Верховної Ради України (справа про акти органів Верховної Ради України) 23 червня 1997 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v002p710-97#Text>

318. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням Харківської міської ради щодо офіційного тлумачення положень частини другої статті 19, статті 144 Конституції України, статті 25, частини чотирнадцятої статті 46, частин першої, десятої статті 59 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" (справа про скасування актів органів місцевого самоврядування) від 16 квітня 2009 року № 7-рп/2009. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v007p710-09#Text>

319. Рішення Ради суддів України від 11 квітня 2024 року №5. URL: <https://rsu.gov.ua/ua/documents?id=175&page=6&per-page=8>

320. Рішення Ради суддів України від 11 листопада 2024 року № 39. URL: <https://rsu.gov.ua/ua/documents?id=175&page=2&per-page=8>

321. Рішення Ради суддів України від 25 лютого 2016 р. № 17 // Liga:Zakon. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS26178>.

322. Рішення Ради суддів України від 30 січня 2025 року №6. URL: <https://rsu.gov.ua/ua/documents?id=175&page=6&per-page=8>

323. Рішення Ради суддів України від 18 березня 2025 року № 11. URL: <https://rsu.gov.ua/uploads/article/risenna-rsu-no-11-vid-18032025-s-a26f8621ff.pdf>

324. Ровинська К., Мінаков О. Становлення та розвиток інституту судового управління в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : електрон. наук. фах. вид. / Одес. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. Вип. 25. С. 18-26. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/E-25.pdf>

325. Розробка дорожньої карти реформи державного управління: ключові переваги / Сайт «Реформа державного управління». URL: <https://par.in.ua/information/publications/408-rozrobka-dorozhnoi-karty-reformy-derzhavnoho-upravlinnia-kliuchovi-priorityty>

326. Романчук В. І. Окремі питання співвідношення правотворчого, нормотворчого та законодавчого процесів. *Часопис Київського університету права*. 2022. № 2-4. С. 37-41. 121

327. Рубцов В. П., Перинська Н. І. Державне управління та державні установи: навч. посіб. для дистанційного навчання; За ред. д.Ара соціол. наук, проф. Ю. П. Сурміна. К.: Університет «Україна», 2008. 440 с.

328. Руденко М. В., Овчаренко О. М. Відкритість судової гілки влади та її підзвітність суспільству як важливі гарантії забезпечення верховенства права. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 6. С. 85-93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-6/18>

329. Рудніцька Р. М., Сидорчук О. Г., Стельмах О. М. Механізми державного управління: сутність і зміст; за заг. ред. М. Д. Лесечка, А. О. Чемериса. Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2005. 28 с.

330. Рябець К. Законність та верховенство права як принципи публічного управління. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. №1 (13). С. 70-85. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-70-85](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-70-85)

331. Сак Ю. А. Теоретико-методологічні засади політико-адміністративного реформування системи публічного управління в Україні та

світі : кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 – теорія та історія державного управління; Міжрегіональна академія управління персоналом. Київ, 2019. 219 с.

332. Семенов В. Б. Оцінка функціонування та забезпечення розвитку управлінської діяльності на підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 ; Харківський національний економічний університет. Харків, 2005. 20 с.

333. Семенчук Т. Б. Сутність категорії “публічне адміністрування” та передумови її формування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 385-390. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_64

334. Сербин Р. А. Зарубіжний досвід публічного адміністрування діяльності суду та основні напрямки його впровадження в Україні. *Публічне право*. 2023. № 1. С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2023.1.14>.

335. Сербин Р. Система органів публічного адміністрування в діяльності суду. *Юридичний вісник*. 2022. № 6. С. 39–49. DOI: <https://doi.org/10.32782/yuv.v6.2022.5>. URL: http://yurvisnyk.in.ua/v6_2022/5.pdf (дата звернення: 06.03.2025).

336. Серенок А. О. Механізми взаємодії органів влади з громадянами в електронному уряді. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 3. С. 43-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2014_3_8

337. Сіцинський А. С. Управлінська діяльність керівного складу спеціалізованого виду державної служби: організаційно-психологічні завдання (за матеріалами Державної прикордонної служби України) : автореф. дис... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.03; Ін-т законодавства Верхов. Раді України. Київ, 2007. 36 с.

338. Скляр І. В. Механізми публічного управління в контексті цифровізації: теоретичний аспект. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 6. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.45>

339. Сліпенюк В. В. Довіра до правосуддя як складова системи

національної безпеки України. *Право та державне управління*. 2023. № 4. С. 26–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.4.3>.

340. Смалюк Р. Доступність, діджиталізація, довіра: 3Д українського правосуддя на шляху до ЄС. Реанімаційний пакет реформ, 07.12.2022. URL: <https://rpr.org.ua/news/dostupnist-didzhytalizatsiia-dovira-3d-ukrainskoho-pravosuddia-na-shliakhu-do-yes/>

341. Смокович М. І. Електронне судочинство в Україні. *Сучасні виклики та актуальні проблеми судової реформи в Україні*: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Чернівці, 16 жовтня 2020 р.); [редкол.: О. В. Щербанюк (голова), Л.Г. Бзова (відпов. секр.) та ін.]. Київ: Видавництво ВАІТЕ, 2020. С. 43-47.

342. Смолій С. М. Електронне правосуддя в Україні. *Сучасні виклики та актуальні проблеми судової реформи в Україні*: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Чернівці, 16 жовтня 2020 р.); [редкол.: О. В. Щербанюк (голова), Л.Г. Бзова (відпов. секр.) та ін.]. Київ: Видавництво ВАІТЕ, 2020. С. 352-

343. Смотрич Д. В. Процесуально-правові засади виконання судових рішень в адміністративних справах: дис. ... доктора філософії за спеціальністю 081 – Право. – Львівський національний університет імені Івана Франка; Національний університет «Львівська політехніка», Львів, 2021. 242 с.

344. Стандартизована програма підготовки та підвищення рівня кваліфікації працівників апаратів судів за категоріями: затверджено наказом ректора Національної школи суддів України 19 грудня 2023 року. URL: <https://nsj.gov.ua/files/1737027976%D0%94%D0%9B%D0%AF%20%D0%86%D0%9D%D0%A8%D0%98%D0%A5%20%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B9.pdf>

345. Статут Державного підприємства «Інформаційні судові системи»: затверджено наказом Державної судової адміністрації України від 26 листопада 2019 р. № 1142. URL: <https://ics.gov.ua/ics/about/acts/>

346. Статут Національної школи суддів України (нова редакція). Київ,

2015. 9 с. URL: <https://nsj.gov.ua/files/1437652131%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).

347. Стефанчук М. М. Реформування системи правосуддя в Україні: сучасні виклики. *Сучасні виклики та актуальні проблеми судової реформи в Україні*: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Чернівці, 16 жовтня 2020 р.); [редкол.: О. В. Щербанюк (голова), Л.Г. Бзова (відпов. секр.) та ін.]. Київ: Видавництво ВАІТЕ, 2020. С. 47-51.

348. Стефанчук М. М. Судова реформа в Україні: визначеність категоріального апарату. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2023. Вип. 77: частина 2. С. 276-282. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.2.47>

349. Стеценко С. Г., Бурдейна О. В. Адміністративно-правовий статус державних службовців органів судової влади: оновлення погляду щодо його наповнення. *Публічне право*. 2024. № 2 (54). С. 5-14. DOI: 10.32782/2306-9082/2024-54-1

350. Сторожев Р. І. Механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності: автореф. дис. ... д. держ. упр. : 25.00.02 - Механізми державного управління. 2022. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/aref/0522U100101>

351. Стратегія розвитку Служби судової охорони на 2024–2026 роки: затверджено Службою судової охорони. 2024. 10 с. URL: https://court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/sso/0904/Стратегія%20розвитку%20ССО%202024-2026.pdf (дата звернення: 10.04.2025).

352. Стрельченко О. Г., Бухтіярова І. Г., Бухтіяров О. А. Доктринальна характеристика суб'єктів публічної адміністрації: сучасний вимір у рамках європеїзації суспільства. *Правова позиція*. 2022. № 2 (35). С. 22–26. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/5241/1/4.pdf> DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-6473.2022-2.4>].

353. Стрижак А. А. Державне управління забезпеченням діяльності

суддів загальної юрисдикції : дис. канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2005. 183 с.

354. Ступник Я. Державна судова адміністрація України: особливості діяльності у період воєнного стану. *Актуальні питання та перспективи інноваційного розвитку науки та освіти в умовах євроінтеграції* : зб. тез доповідей учасн. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Рівне, 14 листоп. 2024 р.) / Міжнар. економ.-гуманіт. ун-т ім. акад. Степана Дем'янчука. Рівне : МЕНУ, 2024. Ч І. С. 32-34.

355. Сугак Л. “Дорожні карти” на шляху до ЄС: як Україна готується до вступу. *Українська правда* від 26 лютого 2025. <https://www.pravda.com.ua/columns/2025/02/26/7499871/>

356. Судова влада в Україні: історичні витоки, закономірності, особливості розвитку. Київ, 2014. 501 с.

357. Судова система Сполучених Штатів / видання Federal Judicial Center URL: <https://www.fjc.gov/sites/default/files/materials/17/Overview-of-the-U.S.-Judicial-System-Ukrainian.pdf>

358. Судові, правоохоронні, контрольно-наглядові та правозахисні органи України : підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ ; за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. С. М. Гусарова ; [С. М. Гусаров, О. Ю. Салманова, А. Т. Комзюк та ін.]. Харків : Харків. нац. ун-т внутр. справ, 2020. 508 с.

359. Суперсон О. О. Судові акти в системі правових актів. *Порівняльно-аналітичне право : електрон. наук. вид.* 2019. № 6. С. 44–47.

360. Сушко Л. П. Організаційно-правові засади здійснення судового контролю в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Національний університет біоресурсів і природокористування України. К., 2009. 22 с.

361. Тарахонич Т. І. Правоутворення та правотворчість: концептуальні засади. *Правова держава*. 2024. Випуск 35. С. 140-149.

362. Татаренко В. Б. Співвідношення понять “державне управління” та “судова влада” в механізмі здійснення державної влади в Україні. *Інвестиції:*

практика та досвід. 2011. № 1. С. 92-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_1_26

363. Тимошенко В.І., Іванчук Н.В. Права людини в контексті національної безпеки України. *Держава і право* : зб. наук. пр. Юридичні і політичні науки. Київ, 2024. Вип. 95. С. 4–15. DOI: 10.33663/1563-3349-2024-95-4

364. Типове положення про апарат суду : затв. наказом Державної судової адміністрації України від 08 лют. 2019 р. № 131 // Офіц. вебсайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0131750-19#Text>.

365. Тихонова Д. С. Реалізація в умовах воєнного стану електронного адміністративного судочинства. *Європейські перспективи.* 2023. № 3. 2023. С. 24-29. DOI 10.32782/EP.2023.3.3

366. Токар М. Ю., Готра М. В., Машкаринець В. Ю. Механізми координації дій державних та недержавних суб'єктів управління під час повоєнного відновлення України. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2024. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_4_10

367. Топчій В., Шкелебей В., Супрун Т. Публічно-правова протидія корупції: навчальний посібник. Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2016. 208 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a78a2969-4ad5-4b7f-9b20-d4cc25d1fb61/content>

368. Торхова Н. О. Удосконалення зв'язків з громадськістю в системі судової влади: державно-управлінський аспект: дис. ... доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» (галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»). – Чорноморський національний університет ім. Петра Могили, Миколаїв, 2021. 301 с.

369. Тур Т. О. Організаційно-правові засоби забезпечення позову в адміністративному судочинстві України: дис. ... доктора філософії за спеціальністю 081 «Право». Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів, 2022. 243 с.

370. Тюфтії П. В. Електронні судові повістки – прогресивні плоди розвитку новітніх інформаційних технологій в судовій системі. *Сучасні виклики та актуальні проблеми судової реформи в Україні*: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Чернівці, 16 жовтня 2020 р.); [редкол.: О. В. Щербанюк (голова), Л.Г. Бзова (відпов. секр.) та ін.]. Київ: Видавництво ВАІТЕ, 2020. С. 51-54.

371. У Києві представили стратегічні напрями трансформацій, визначені у дорожніх картах для вступу в ЄС / Сайт Комунікаційної команди Офісу Віцепрем'єрки з питань європейської та євроатлантичної інтеграції. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/u-kyievi-predstavyly-strategichni-napryamy-transformatsij-vyznacheni-u-dorozhnikh-kartah-dlya-vstupu-v-yes/>

372. У справі за конституційним поданням Верховного Суду щодо відповідності Конституції України (конституційності) окремих положень законів України «Про судоустрій і статус суддів» від 2 червня 2016 року № 1402-VIII, «Про внесення змін до Закону України “Про судоустрій і статус суддів” та деяких законів України щодо діяльності органів суддівського врядування» від 16 жовтня 2019 року № 193-IX, «Про Вищу раду правосуддя» від 21 грудня 2016 року № 1798-VIII : Рішення Конституційного Суду України від 11 березня 2020 року № 4-р/2020. – Справа № 1-304/2019(7155/19). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v004p71020#n2> (дата звернення: 08.10.2024).

373. Устинова І. П. Окремі питання фінансування судів. *Юридичний вісник*. 2023. № 1 (66). С. 91-96. URL: <https://er.nau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/08361fdb-523b-4806-8962-fbacc4f0e6d/content>

374. Форкуца О. А. Забезпечення якості середньої освіти засобами інституційного аудиту: публічно-управлінський аспект: дис. ... доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 публічне управління та адміністрування. Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету

«Львівська політехніка», Львів, 2023. 219 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/radaphd/23591/forkuca-oa.pdf>

375. Фостікова В. В. Кадрова політика у сфері державної служби: дис. ... доктора філософії у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». - Київський національний університет імені Тараса Шевченка, МОН України. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2022. 189 с.

376. Хоміч Ю. Г. Формування та реалізація публічноуправлінської діяльності в системі правоохоронних органів: теоретико-методологічні засади : дис. ... д-ра філософії : 281 – Публічне управління та адміністрування; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро, 2022. – 197 с.

377. Хотинська-Нор О. З. Модернізація статусу Вищої кваліфікаційної комісії суддів України. *Сучасні виклики та актуальні проблеми судової реформи в Україні*: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Чернівці, 16 жовтня 2020 р.); [редкол.: О. В. Щербанюк (голова), Л.Г. Бзова (відпов. секр.) та ін.]. Київ: Видавництво ВАІТЕ, 2020. С. 57-61.

378. Хрипун В. Як буде виглядати модернізована ЄСІТС: концепція Державної судової адміністрації. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/305836kak-budet-vyglyadet-modernizirovannaya-esits-kontseptsiya-gosudarstvennoysudebnoy-administratsii> (дата звернення: 19.01.2025).

379. Центр політико-правових реформ. URL: <https://pravo.org.ua/a>

380. Цивільний процесуальний кодекс України від 18.03.2004 № 1618-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text>

381. Чальцева О. М., Юрковський В. С. Функціонал правової держави в умовах воєнного стану. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія: Політичні науки*. 2025. № 10. С. 28–33. DOI: 10.31558/2617-0248.2025.10.5.

382. Чемерис А. О., Артими А. І., Рудніцька Р. М., Лесечко М. Д. Оцінка

ефективності управління в районних державних адміністраціях / за заг. ред. М. Д. Лесечка. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. 296 с.

383. Червякова О. В. Нова парадигма орієнтирів публічного управління. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2017. №1. С. 171-175.

384. Черленяк І. І. До питання про механізми, техніку та технологію державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. Академії муніципального управління. Київ : Вид.-полігр. центр Академії муніципального управління. Серія “Управління”, 2009. Вип. 2(8). С. 127–134.

385. Черненко В. В. Значення та основні риси адміністративного акту у Федеративній республіці Німеччина. *Актуальні шляхи удосконалення українського законодавства* : зб. тез наук. доп. і повідомл. IX Всеукр. наук.-практ. конф. вчених, практикуючих юристів, аспірантів та студентів, Харків, 11 трав. 2019 р. / Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого ; Юрид. клініка. Харків : Право, 2019. С. 9-12.

386. Члени Громадської ради доброчесності заробили у 2024 році більше 32 млн гривень. *Судово-юридична газета в Україні*. 2025. 11 квітня. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/328045-chleny-obschestvennogo-soveta-dobroporyadochnosti-zarabotali-v-2024-godu-bolee-32-mln-griven>.

387. Чорнобиль І. Є. Механізм державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади України. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Вип. 31 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. С. 279-288.

388. Шаров Ю. П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст. *Публічне управління: теорія та практика*. 2010. № 1. С. 5-9.

389. Шаульська Г. М. Принципи врядування ЄС та впровадження

багаторівневої моделі публічного управління в Україні. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2019. № 3. С. 143–151.

390. Шегда А. В. Менеджмент. Навчальний посібник. Київ: «Знання», 2002. 583 с.

391. Шийович С. Я. Забезпечення якості публічних послуг. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія юридична)*. 2023. №. 3. С. 124-131. URL : <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/law/article/view/634>

392. Шишка Н. В. Штучний інтелект в українському правосудді: правові передумови запровадження. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 3. С. 143-145. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-3/35>.

393. Шлях України до вступу в ЄС. Головні здобутки 2024 року. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/shlyah-ukrayiny-do-vstupu-v-yes-golovni-zdobutky-2024-roku/>

394. Шматко Н. Вступ до теорії правових систем. *Юридична газета*. 2009. № 21. URL : <http://www.yur-gazeta.com/ru/article/675/>

395. Штиршов О. М. Теоретичні підходи до прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління. *Державне будівництво*. 2023. № 2 (34). С. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-03>

396. Щербак А. В. Публічне адміністрування в діяльності апарату суду: дис. ... доктора філософії за спеціальністю 081 «Право». Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2023. 203 с.

397. Щербанюк О. В., Бзова Л. Г. Застосування принципу юридичної визначеності при розгляді адміністративних справ. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2022. Випуск 70. С. 364-367.

398. Щодо відтермінування набрання чинності змінами до Положення про порядок функціонування окремих підсистем (модулів) Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (в частині визначення особливостей автоматизованого розподілу судових справ): оголошення

Верховного Суду від 12.04.2022. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001910-22#Text>

399. Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану: рішення Ради Національної безпеки і оборони України від 18 березня 2022 року, введено в дію Указом Президента України від 19 березня 2022 р. № 152/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0004525-22#Text>

400. Щокін Р. Г. Методи публічного адміністрування в сфері освіти: окремі проблеми застосування. *Науковий вісник публічного та приватного права*. Випуск 6, том 4, 2017. С.283-286.
http://www.nvppp.in.ua/vip/2017/6/tom_4/56.pdf

401. Ющенко Л. І. Механізми впровадження інновацій в діяльність органів публічної влади : дис. ... канд. наук з держ. управління : 25.00.02. Чернігів, 2018. 231с.

402. Яремко І. І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2021. № 7. С. 57-61. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.27.08.2021.007>

403. Ясельська Н. М. Проблеми та перспективи застосування технологій штучного інтелекту в системах електронного правосуддя: в контексті робот-суддя. *Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”. Серія : Юридичні науки*. 2023. № 2. С. 48-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjju_2023_2_8

404. Ясинок Д. М. Законодавчі прогалини та їх подолання шляхом судової правотворчості. *Мат. всеукр. наук.-практ. конф. ШНАУ 14-18 листопада 2022 р.* Суми. С. 420.

405. Agne Limante, Monika Suckyte, Comparative insights and future directions of AI in the courts of the Baltic States, *International Journal of Law and Information Technology*, Volume 33, 2025, <https://doi.org/10.1093/ijlit/eaaf002>

406. Aharon Barak. *The Judge in a Democracy*. Ch. 2. – Princeton Press, 2008.

407. Aletras N., Tsarapatsanis D., Preoŭiuc-Pietro D., Lamos V. Predicting judicial decisions of the European Court of Human Rights: a Natural Language Processing perspective. *PeerJ Computer Science*. 2016. URL: <https://doi.org/10.7717/peerj-cs.93> (дата звернення: 24.02.2025).
408. Alshawabkeh F., Almajali M. H. The influence of the jurisprudence administrative on the Cancellation Case; “Analytical study”. *Heliyon*. 2021. Т. 7. Стаття e06471. URL: <https://www.cell.com/heliyon>
409. Bashtannyk V. V., Goncharuk Nataliia, Zayats D., Ragimov F., Boiko N., Karpa M. I. Humanization of public administration in the conditions of transformation processes : European experience for Ukraine. *Journal of interdisciplinary research*. 2022. №12(1). pp. 60-66.
410. Best Value Performance Indicators 2002/2003. Department for Transport, Local Government and the Regions. London, DTLR, 2002. 116 p.
411. Breus Svitlana, Pryharskyi Vitalii. Effective management decisions: methods and techniques. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-23>
412. Busel V. T. Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language. K.: Irpin: VTF «Perun», 2003. 1440 p.
413. Castelliano C., Grajzl P., Watanabe E, Does electronic case-processing enhance court efficacy? *New quantitative evidence, Government Information Quarterly*, 2023, volume 40, issue 4, P. 101861. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101861>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X23000618>
414. CCJE Magna Carta of Judges. Consultative Council of European Judges. Strasbourg, 17 November 2010. Retrieved from <https://rm.coe.int/16807482c6>
415. CDL-AD (2019)027-e. Ukraine – Opinion on the Legal framework in Ukraine governing the Supreme Court and judicial self-governing bodies, adopted by the Venice Commission at its 121st Plenary Session, Venice, 6–7 December 2019. URL: [https://venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-AD\(2019\)027-](https://venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-AD(2019)027-)

е (дата звернення: 08.10.2024).

416. Contini and Mohr. Reconciling independence and accountability in judicial systems. *Utrecht Law Review*. 2007. № 26. P. 33–34.

417. Council of Europe. Committee of Ministers. Recommendation No. R (81) 19 of the Committee of Ministers to Member States on the Access to Information Held by Public Authorities. Adopted by the Committee of Ministers on 25 November 1981 at the 340th meeting of the Ministers' Deputies. Available at: <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?>

418. Court Administration. URL: <https://www.pinalcourtsaz.gov/161/Court-Administration>

419. Court Personnel / Judiciaries Worldwide. URL: <https://judiciariesworldwide.fjc.gov/court-personnel>

420. Crofts P., van Rijswijk H. Technology: New Trajectories in Law. 1st ed. – London: Routledge, 2023. 114 p.

421. Derocher R. J. Bars support the judiciary and separation of powers. *Bar Leader*. 2006–2007. Vol. 31, No. 2. URL: https://www.americanbar.org/groups/bar-leadership/publications/bar_leader/2006_07/3102/separation/.

422. Dzhafarova M. V., Ivanova H. S., Zahorodniuk S., Zaiets U. O. Ensuring public order during the court hearings in the context of reforming the judicial system of Ukraine. *Amazonia investiga*. 2020. № 9 (32). P. 10-17. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2020.32.08.1>

423. Edelman, D. J. (Ed.). (January 2016). Managing the Urban Environment–Manila, the Philippines. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing.

424. Enimotsitud lingid. URL: <https://www.kohus.ee>

425. Estonia – National Digital Decade strategic roadmap [Electronic resource] // Digital Skills and Jobs Platform. Available at: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/national-initiatives/national-strategies/estonia-national-digital-decade-strategic-roadmap>

426. Estonian Open Government Partnership Action Plan for 2022–2024.

URL: https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2022/09/Estonia_Action-Plan_2022-2024_EN.pdf

427. Ethics Guidelines for Trustworthy AI. Europa, AI HLEG. 2020. URL: <https://ec.europa.eu/futurium/en/ai-alliance-consultation.1.html>

428. European Commission for the Efficiency of Justice (2017). Guidelines on How to Drive Change towards Cyberjustice: Stock-taking of Tools Deployed and Summary of Good Practices. As adopted at the 28th meeting on 7 December 2016. URL: <https://edoc.coe.int/en/efficiency-of-justice/7501-guidelineson-how-to-drive-change-towards-cyberjustice-stock-taking-of-tools-deployed-andsummary-of-good-practices.html> (дата звернення: 7.10.2020).

429. European Commission for the Efficiency of Justice. European Ethical Charter on the Use of Artificial Intelligence in Judicial Systems and their environment. Adopted at the 31st plenary meeting (Strasbourg, 3-4 December 2018). URL: <https://rm.coe.int/ethical-charter-en-for-publication-4-december-2018/16808f699c>

430. European Commission for the Efficiency of Justice. Guidelines on the evaluation of the quality of work of judges : adopted at the 43rd plenary meeting of the ЄКЄП (Strasbourg, 3–4 December 2024). Strasbourg, 2024. 57 p. URL: <https://rm.coe.int/quality-work-judges-mise-en-page-version-en/1680b3fe75>.

431. European ethical Charter on the use of Artificial Intelligence in judicial systems and their environment. URL: <https://rm.coe.int/ethical-charter-en-for-publication-4-december-2018/16808f699c>

432. Faisal Alshawabkeh, Mohmmad Husien Almajali. The influence of the jurisprudence administrative on the Cancellation Case; “Analytical study”. *Heliyon*. 2021. Vol. 7, Issue 3e06471 March. URL: <http://www.cell.com/heliyon>.

433. Financial Services Act 1986. URL : http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1986/60/pdfs/ukpga_19860060_en.pdf

434. Fuertes V. The rationale for embedding ethics and public value in public administration programmes. *Teaching Public Administration*. 2021. Vol. 39(3) 252–269. DOI: 10.1177/01447394211028275. – Available from:

<https://journals.sagepub.com/home/tpa>.

435. Galanter Marc. Why the “Haves” Come Out Ahead: Speculations on the Limits of Legal Change. *Law and Society Review*, vol. 9:1, 1974.

436. Glaeser, Edward, L., Shleifer Andrei. The Rise of the Regulatory State. *Journal of Economic Literature*, 2003, vol. 41 (2), pp. 401–425. DOI: 10.1257/002205103765762725

437. Judiciary embraces AI for efficiency China Daily | Updated: 2025-01-02

<https://www.chinadaily.com.cn/a/202501/02/WS6775eb0aa310f1265a1d8810.html>

438. Keeling D. Management in Government, London: Allen&Unwin. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203701690/management-government-desmond-keeling> (дата звернення: 04.10.2024)

439. Kovalchuk O., Kolesnikov A., Proskurniak I., Halunko V., Kovach Y. Implementation of innovative information technologies in judicial proceedings: organizational and legal aspect. *Amazonia Investiga*. 2024. № 13 (76). PP. 53–62.

440. Kovalchuk O., Teremecky V., Kolesnikov A., Chudyk N., Kaniuka V. Machine Learning Models For Information Support In The Justice System. 14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Ceske Budejovice, Czech Republic, 2024, pp. 762-765.

441. Kratcoski P. C. Juvenile Court Administration: Formal Processing. In: Juvenile Justice Administration. Springer, Cham. 2023. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-19515-0_10

442. Krištofik A. Bias in AI (Supported) Decision Making: Old Problems, New Technologies. *International Journal for Court Administration*. 2025. № 16(1). p. 3. Available at: <https://doi.org/10.36745/ijca.598>.

443. Linzer Drew A., Staton J. A Global Measure of Judicial Independence, 1948–2012. *Journal of Law and Courts*. September. 2015, № 3(2), pp. 223-256. DOI: 10.1086/682150

444. Luminance AI. URL: <https://www.luminance.com/> (дата звернення: 24.02.2025).

445. McNamara DM. Building a collaborative approach to policing in an age of disability human rights law. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing* Forthcoming. 2020. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jpm.12609>.

446. Median Jamal Al Mahasneh, & Mohamad Baraa Basel Abuanzeh. Judicial oversight and the impact of laws to prevent liability. *Technium Social Sciences Journal*, 2020. 9(1), 259–270. <https://doi.org/10.47577/tssj.v9i1.1079>

447. Mindaugas Šimonis. Effective Court Administration and Professionalism of Judges as Necessary Factors. Safeguarding the Mother of Justice – The Right to a Fair Trial. *International Journal for Court Administration*. Vol.10. Is. 1. DOI: 10.18352/ijca.294 <https://iacajournal.org/articles/294/files/submission/proof/294-1-1039-1-10-20190211.pdf>

448. New dictionary of foreign words. Compiler and foreword by O.M. Slipushka. 20 000. K.: Aconite, 2007. 848 p.

449. Oldham D. D., Andersen S. S. Commentary: The Role of the Organized Bar in Promoting an Independent and Accountable Judiciary. *Ohio State Law Journal*. 2023, vol. 64, no. 1 (2003), P. 341–347. URL: <https://kb.osu.edu/items/d08bedf1-13c7-5178-bc63-b15298968c6c>

450. Oleg Reznik, Andrii Borko, Mykola Inshyn, Tetiana Kobzieva, Irina Kislitsyna. Professionalism of Judges as the Basis of the Staffing in the Courts. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory*. 2020. Volume 23 Special Issue 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Professionalism-of-judges-as-the-basis-of-the-staffing-in-the-courts-1544-0044-25-S1-561.pdf>

451. On judicial independence and accountability: Sofia Declaration. The General Assembly of ENCJ Meeting, Sofia 5th – 7th June, 2013. Retrieved from https://www.encj.eu/images/stories/pdf/GA/Sofia/encj_sofia_declaration_7_june_2013.pdf

452. OSS Intelligence. URL: <https://rossintelligence.com> (дата звернення: 24.02.2025).

453. Pavel Kopecký. Správní akty podmiňující právní jednání. AUC IURIDICA. Vol 66 No 2 (2020), 79–96.

DOI: <https://doi.org/10.14712/23366478.2020.13> **zveřejněno: 07. 07. 2020**

454. Pivnenko L. Constitutional human rights in the conditions of the legal regime of martyr state in Ukraine: legal aspects of their limitations. *International security studios: managerial, economic, technical, legal, environmental, informative and psychological aspects*. International collective monograph. Georgian Aviation University. Tbilisi, Georgia 2023. C. 993-1017. DOI 10.5281/zenodo.7825520

455. Public Administration in Estonia. Tallinn: State Chancellery of the Republic of Estonia, Ministry of Finance, 2004. With credits to the Ministry of Foreign Affairs. Available at: <http://www.riik.ee/en/valitsus/>

456. Putnam R. Making Democracy Work. Civic Tradition in Modern Italy. Princeton : Pinceton University Press, 1993. 45 p.

457. REGULATION (EU) 2024/1689 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL Of 13 June 2024 Laying Down Harmonised Rules On Artificial Intelligence And Amending Regulations (EC) No 300/2008, (EU) No 167/2013, (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 And (EU) 2019/2144 And Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 And (EU) 2020/1828 (Artificial Intelligence Act). URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>

458. Rojas M. Artificial Intelligence in Judicial Decision-Making: A Comparative Analysis of Recent Rulings in Colombia and The Netherlands. *Journal of AI Law and Regulation*. 2024. Vol. 1, Issue 3. P. 361–366. DOI: <https://doi.org/10.21552/aire/2024/3/11>.

459. Roles and Responsibilities. URL: <https://dekalbsuperiorcourt.com/court-administration/roles-and-responsibilities/>

460. Sir Brahmaiah Maroju. Video Conferencing in Judicial Proceedings – An Innovative Practice. Centre for Innovations in Public Systems. URL: <http://www.cips.org.in/public-sectorsystemsgovernmentinnovations/documents/video-conferencinginjudicialproceedings-aninnovative-practice.pdf>.

461. Slipchenko S. A., Syniehubov O. V., Shyshka A. R., Valakh V. V. Arbitrary judicial interference in human rights guaranteed by the convention. *Global Journal of Comparative Law*. 2021. № 10 (1-2). P. 188-202. DOI: <https://doi.org/10.1163/2211906X10010014>

462. The Federal Office of Justice. URL: https://www.bundesjustizamt.de/EN/TheFederalOffice/Responsibilities/Responsibilities_node.html

463. The Interinstitutional Agreement on Better Law-Making. 2003. URL: https://www.cvce.eu/en/obj/interinstitutional_agreement_on_better_law_making_16_december_2003-en-52343ac0-5de6-4f07-a4a8-971e34a072d5.html (дата звернення: 05.03.2025).

464. Weber M. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Chichester : John Wiley and Sons Ltd, 2001. 352 p.

465. White Paper on Artificial Intelligence: a European approach to excellence and trust. Europa, AI HLEG. 2020. URL: https://commission.europa.eu/publications/white-paper-artificial-intelligence-european-approach-excellence-and-trust_en.

466. Ziemiński K. M. Indywidualny akt administracyjny jako forma prawna działania administracji. Poznań. 2005. s. 138.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ
ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**Публікації у наукових фахових виданнях України:**

1. Корнева О. С. Механізми реалізації актів публічного адміністрування інститутами правосуддя України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. №3. С. 31-41. DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.3.5>

<https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/387>

2. Корнева О. С. Інформаційні технології як засіб підвищення ефективності адміністрування в місцевих загальних судах України. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 3. С. 34-41. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.3.5>

http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2023/5.pdf

3. Корнева О. С. Публічно-управлінська діяльність в органах судової влади України у контексті підвищення рівня довіри населення. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2 (77). С. 70–83. DOI <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-05>

<https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/23229>

4. Корнева О. Проблеми кадрового забезпечення апаратів місцевих, апеляційних, вищих спеціалізованих судів України. *Теорія та практика державного управління*. 2024. № 2 (79). С. 404–420. DOI <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-21>.

<https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/25828>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Корнева О. С. Співвідношення понять «адвокатський запит» та «акт

публічного адміністрування». *Публічне адміністрування в умовах змін та перетворень: проблеми організації та правового забезпечення* : зб. наук. праць за матеріалами III Міжнародної науково-практичної конференції. Харків, НЮА ім. Ярослава Мудрого, 11-12 квітня 2019 року. Харків: Право, 2019. С. 55-59.

2. Корнева О. С. До питання щодо ефективності взаємодії адвоката з органами публічної влади. *Публічне управління XXI століття: синтез науки та практики* : зб. тез XIX Міжнар. наук. конгресу, 19 квітня 2019 р. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2019. С. 514-518.

3. Корнева О. С. Сучасна проблематика захисту прав людини органами публічної влади в умовах європейської інтеграції. *Публічне управління XXI століття: портал можливостей* : зб. тез XX Міжнар. наук. конгресу. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2020. С. 423-426.

4. Корнева О. С. Критерії оцінки ефективності управлінських рішень у місцевих судах України. *Публічне управління XXI століття: погляд у майбутнє* : зб. тез XXI Міжнар. наук. конгресу. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2021. С. 432-435. doi: 10.34213/mnkongr.2021.

5. Корнева О. С. Забезпечення конституційності нормативних актів як підґрунтя належного судового управління. *Конституція України: історія, сучасність, перспективи* : збірник матеріалів Круглого столу до 25-річчя Конституції України, 23 черв. 2021 р. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. С. 67-72. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25733>

6. Корнева О. С. Можливості управління рухом справ та документів місцевими загальними судами України в умовах воєнного стану. *Ways of Science Development in Modern Crisis Conditions: Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Internet Conference, June 8-9, 2023*. FOP Marenichenko V.V., Dnipro. P. 217–219. URL: <https://mail.google.com/mail/u/0/#sent/FMfcgzGsnBjrgfbqnCJgrJlJXmpWWDGW?projector=1&messagePartId=0.1>

7. Корнева О. С. Особливості забезпечення інформаційної безпеки в

місцевих загальних судах України за умов воєнного стану. *Сектор безпеки України: актуальні питання науки та практики*: збірник наукових статей, тез доповідей та повідомлень за матеріалами XI Міжнародної науково-практичної конференції (27-28 квітня 2023 року, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, м. Харків). Частина 1. Серія «Сектор безпеки України». Вип. 43. Редкол.: А.П.Гетьман, В.М.Гаращук, Т.О.Коломоєць, Ю.В.Мех, В.Я.Настюк, Р.В.Шаповал та ін. Харків: Друкарня Мадрид, 2023. С. 136-140.

8. Корнева О. С. Проблеми формування і реалізації кадрової політики в апаратах судів. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти* : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 21 бер. 2025 р.) ; у 2-х ч. Дніпро : Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2025. Ч. II. 2025. С. 562-565.

9. Корнева О. С. Напрямки вдосконалення публічно-управлінської діяльності в органах судової влади України. *Сектор безпеки України: актуальні питання науки та практики*: збірник наукових статей, тез доповідей та повідомлень за матеріалами XIII Міжнародної науково-практичної конференції (27 березня 2025 року, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, м. Харків). У 2-х частинах. Частина 1. Серія «Сектор безпеки України». Вип. 54. Упорядник Мех Ю.В. Харків: Друкарня Мадрид, 2025. С. 46-53.

Наукові праці, які додатково відображають результати дисертації

Mykola Kovalenko, Kateryna Khodiakova, Natalia Ryzhikova, Nadiia Myrna, Sergiy Kalinichenko, Olha Korneva. Public Administration Impact on Industrial Clustering Processes in Ukraine. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. Vol. 19. P. 953-961. DOI: 10.37394/23207.2022.19.83

URL: <https://wseas.com/journals/articles.php?id=5605>

Внесок авторки – розробка критеріїв ефективності управління державних органів, яка є інструментом реалізації промислової політики. (Зарубіжне фахове видання, включене до науково-метричної бази Scopus)

Довідки про впровадження

ДОВІДКА ПРО РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

КОРНЕВОЇ Ольги Сергіївни

«Публічно-управлінська діяльності в органах судової влади України»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 –
Публічне управління та адміністрування

Результати дисертаційного дослідження Корневої Ольги Сергіївни, аспірантки кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, були впроваджені в таких видах діяльності Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені К. Н. Каразіна:

1. Освітня діяльність.

Аспірантка брала активну участь у навчальному процесі за освітнім рівнем «бакалавр», а також у підвищенні кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Вона виступала на круглих столах:

- 1) «Способи забезпечення правопорядку на деокупованих територіях» (23 листопада 2023 року);
- 2) «Механізм реалізації адміністративного акта та заходи, що можуть бути вжиті для його виконання» (6 червня 2024 року).

2. Науково-дослідна діяльність.

Аспіранткою підготовлено підрозділ колективної монографії за результатами науково-дослідної роботи: Корнєва О. С. Сучасна проблематика захисту прав людини органами публічної влади в умовах європейської інтеграції // Управлінські, правові та соціально-економічні аспекти імплементації *acquis communautaire* у діяльності органів публічної влади України: монографія / за заг. ред. д-рів юрид. наук Л. Ю. Величко, С. М. Клімової. – Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2021. – С. 131–145. Також вона публікувала результати своїх досліджень у фахових журналах Інституту.

3. Методична та організаційна діяльність.

Аспірантка взяла участь у підготовці методичних вказівок: Правове регулювання фінансових відносин: метод. вказівки та завдання до практичних занять і самоїїної роботи / уклад.: Клімова С. М., Корнева О. С. – Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2021. – 64 с.

4. Профорієнтаційна робота.

Аспірантка працювала з абітурієнтами та проводила заходи з формування громадянської свідомості й правової культури серед слухачів курсів підвищення кваліфікації.

Директор навчально-наукового інституту

«Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

доктор соціологічних наук, професор



Людмила БСЛОВА



ДЕРЖАВНА СУДОВА АДМІНІСТРАЦІЯ УКРАЇНИ
Територіальне управління Державної судової адміністрації України
у Харківській області

майдан Героїв Небесної Сотні, будинок 36, корпус 2, місто Харків, 61001, тел/факс.732-47-12
 e-mail inbox@hr.court.gov.ua, web: <http://hr.court.gov.ua>, код ЄДРПОУ 26281249

№02-29/____/2025 від «17» 04.2025

Державна судова
адміністрація України

ДОВІДКА
ПРО РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
КОРНЕВОЇ Ольги Сергіївни

«Публічно-управлінська діяльності в органах судової влади України»
 на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 -
 Публічне управління та адміністрування

Результати дисертаційного дослідження Корневої Ольги Сергіївни, аспірантки кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, впроваджуються в діяльності територіального управління Державної судової адміністрації України у Харківській області.

Запропоновані пропозиції, висновки та результати її дослідження були враховані при підготовці аналітичних матеріалів з питань удосконалення діяльності апаратів судів у Харківській області у частині належного кадрового, матеріального, інформаційного та правового забезпечення апаратів судів.

Начальник



Володимир ОСТАПЕНКО

Додаток В

Класифікація функцій апарату суду в системі публічного управління

Загальні функції	Спеціальні функції	Допоміжні функції
1	2	3
Створення належних умов діяльності суду для ефективного виконання повноважень	Документальне, інформаційне й організаційне забезпечення розгляду справ	Кадрове забезпечення, реалізація держслужби, добір персоналу
Виконання наказів і розпоряджень керівництва	Ведення журналів судових засідань, фіксація процесу технічними засобами	Ведення кадрового діловодства, обліку кадрів
Планування роботи суду, організація нарад, зборів, прес-конференцій	Надсилання рішень, повісток, викликів, процесуальних документів	Організація роботи конкурсної та дисциплінарної комісії
Організація прийому громадян, розгляд звернень	Діловодство в суді, обробка документів, експедиція	Умови для роботи Служби судової охорони, взаємодія з нею
Розроблення проєктів актів з організації внутрішньої діяльності суду	Облік, зберігання, знищення матеріальних носіїв, обмежений доступ	Військовий облік, мобілізаційна підготовка
Участь у формуванні штатного розпису суду	Архівна робота	Бібліотечно-інформаційна робота
Підготовка пропозицій до бюджетного запиту	Аналіз службової кореспонденції	Облік і контроль використання печаток і штампів
Забезпечення охорони праці, захисту персональних даних, дотримання антикорупційного законодавства	Судова статистика: складання звітності, узагальнення практики	Взаємодія із ЗМІ, громадськістю, публічні комунікації
Виконання вимог щодо пожежної безпеки	Впровадження передових технологій, електронного суду	Інформаційне наповнення веб-сайту, відкриті дані, фінансова прозорість

Продовження додатку В

	2	3
Господарське обслуговування суду	Забезпечення функціонування інформаційних систем, програмного забезпечення	Внутрішній облік судового збору
Забезпечення збереження матеріальних цінностей	Організація доступу до державних реєстрів	Повідомлення до ВККС щодо змін у відомостях суддів
	Надсилання рішень до Єдиного держреєстру	
	Забезпечення електронними підписами	
	Надання інформатизаційного обладнання	
	Ведення Єдиної інформаційної системи, електронного документообігу	
	Організація інформаційної безпеки, техзахисту, кіберзахисту	

*Джерело: розроблено авторкою з використанням джерела [364]

Етапи правотворчості в органах судової влади



*Джерело: розроблено авторкою з використанням джерела [291]

Деякі теми навчальних занять працівників апаратів судів у 2023-2024 роках

Етика працівників апаратів судів: міжнародні стандарти та національне регулювання	Етичні основи судової діяльності та професійна етика працівників апарату суду.
	Правила поведінки працівника суду, затверджені рішенням Ради суддів України № 72 від 24.12.2020.
	Дрескод. Етика спілкування працівників суду. Етика спілкування в соціальних мережах. Інформаційна гігієна. Добросесність на державній службі.
Основи побудови ефективної команди (тімбілдінг)	Клієнтоорієнтований підхід на державній службі.
	Успішний світовий досвід імплементації клієнтоорієнтованого підходу.
	Клієнтоорієнтований суд як запорука покращення ефективності здійснення правосуддя, підвищення рівня доступності, безпеки, авторитету судової влади.
	Командна робота та взаємодія працівників суду. Взаємозаміщення посад. Запобігання та вирішення конфліктів.
Професійний розвиток працівників апаратів судів: потреби у навчанні та планування навчання у судах	Складання індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності.
	Порядок визнання документів та результатів навчання за програмами підвищення кваліфікації. Нарахування кредитів ЄКТС.
Проходження публічної (державної) служби в умовах воєнного стану	Аналіз змін до трудового законодавства України. Практичні аспекти розмежування чинного трудового законодавства та спеціального законодавства України з питань врегулювання трудових правовідносин, що виникають між судовою установою та її працівником.
	Основні положення Закону України “Про державну службу”. Порядок прийому та звільнення. Вимоги, що пред’являються до осіб, призначених на посади державної служби в апараті суду.
	Умови проходження служби в судах. Умови оплати праці, матеріального, соціального та іншого забезпечення.
Судове адміністрування	Проблемні питання процесуального та адміністративного статусу керівника апарату суду.
	Адміністративні та організаційно-правові проблеми в аспекті чинного законодавства у воєнний час.
	Інноваційні форми і методи, спрямовані на ефективне, якісне адміністрування в суді.
	Методи управління в судах. Специфіка управління людськими ресурсами: соціально-психологічні особливості.

**Джерело: розроблено авторкою з використанням джерела [344]*

Правила організації фокус-групи

№	Правило	Характеристика
1	Визначити завдання та аудиторію	Чітке формулювання мети й ретельний добір аудиторії підвищують якість отриманої інформації. Недоцільно залучати знайомих чи родичів.
2	Укомплектувати групу	Підбір учасників займає час і потребує відбору за критеріями. Не рекомендується залучати ЗМІ або тих, хто вже брав участь у фокус-групах.
3	Знайти потрібного координатора	Модератор має бути професіоналом, здатним керувати дискусією, активізувати пасивних учасників і не допускати домінування.
4	Створити достатню кількість груп	Оптимальна кількість – 4–6 фокус-груп. Не варто арифметично узагальнювати відповіді – важливе якісне розуміння.
5	Використовувати план дискусії	План дискусії є орієнтиром для модератора, що допомагає тримати бесіду у потрібному руслі.
6	Підшукати відповідне приміщення	Кімната має бути зручною, спостерігачі – непомітними, але учасники мають бути проінформовані про спостереження.
7	Стримувати втручання спостерігачів	Група має працювати окремо, а спостерігачі – дотримуватись професійної поведінки.
8	Продумати допомогу фахівців	Формування й оцінка фокус-груп потребують професійного підходу, тому доцільно звертатися до спеціалізованих організацій.

**Джерело: розроблено авторкою з використанням джерела [182]*

Основні компоненти механізму розвитку публічно-управлінської діяльності в
органах судової влади

Компонент	Основні елементи
Організаційно-структурна база	Оптимізація інституційної побудови органів судової влади, розподіл повноважень, механізми взаємодії
Оновлення принципів кадрового забезпечення	Удосконалений добір, підготовка, підвищення кваліфікації, етика та професійний розвиток персоналу судових установ
Модернізація управлінських методів	Сучасні концепції менеджменту (гнучке управління, стратегічний менеджмент, Lean-методи)
Інформаційно-технологічна підтримка	Цифровізація управлінських процесів, завершення процесу впровадження електронного судочинства, модернізація ЄСІТС, розробка і затвердження концепції використання штучного інтелекту в ПУД в ОСВ
Вдосконалення правової бази	Удосконалити закони, підзаконні акти, правила і стандарти, що регулюють управлінську діяльність судів
Фінансово-ресурсне забезпечення	Бюджетування, децентралізація фінансових повноважень, матеріальна база на достатньому рівні
Оновлена комунікативна політика	Посилення взаємодії з громадськістю, адвокатурою, медіа, забезпечення прозорості та підзвітності
Безпековий компонент	Забезпечення захищеного функціонування судів у мирний час і під час надзвичайних ситуацій
Оцінювання якості управлінської діяльності	Моніторинг, опитування, аудити, аналіз ефективності

*Джерело: розроблено авторкою з використанням джерела [294]

Приклади використання ІІІ в органах судової влади в зарубіжних країнах

Країна	Технології ІІІ, що використовуються	Форми застосування	Досягнення	Проблеми / Ризики
США	NLP (ROSS, LexisNexis), ML (COMPAS), Predictive analytics	Прогнозування рішень, Аналіз прецедентів, Юридичні дослідження	Прискорення юридичного аналізу, Економія часу для юристів	Упередженість алгоритмів, Непрозорість моделей, Ризик оскарження
Китай	Комплексні ІІІ-системи (206 System), Face ID, NLP + Big Data	Автоматичне формування рішень, Онлайн судові засідання, Електронні справи	Швидке вирішення справ, Судові боти для дрібних спорів	Відсутність апеляційного контролю, Централізований контроль
Естонія	Експертна система на базі ML, Судовий бот	Віртуальні судді, Автоматизоване вирішення дрібних позовів до €7 000	Зниження навантаження на суддів, Скорочення термінів розгляду	Супротив правничої спільноти, Проблеми з довірою
Нідерланди	Rechtwijzer (онлайн медіація з ІІІ)	Вирішення спорів у режимі онлайн (ODR), Сімейні справи, трудові конфлікти	Розвантаження судової системи, Доступність правосуддя	Потреба в сертифікації, Вузька сфера застосування

*Джерело: розроблено авторкою з використанням джерел [15; 458; 437; 424]

**Анкета оцінки якості публічно-управлінської
діяльності в органах судової влади**

1. Ваш вік: _____
2. Ви є (позначте категорію):
 - Громадянин
 - Адвокат
 - Працівник апарату суду
3. Оцініть ступінь задоволеності публічно-управлінською діяльністю в органах судової влади (за шкалою від 1 до 5):
1 – зовсім незадоволений, 5 – повністю задоволений
4. Як змінилася якість публічно-управлінської діяльності в органах судової влади після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну 2022 року:
 - Покращилася
 - Не змінилася
 - Погіршилася
5. Чи виникли додаткові труднощі у доступі до правосуддя під час війни?
 - Так
 - НіЯкщо так, то які саме: _____
6. На вашу думку, як повинен ставитися працівник апарату суду до:
 - Громадян: _____
 - Адвокатів: _____
 - Колег: _____
7. Якими, на вашу думку, мають бути допустимі методи вирішення конфліктів у сфері публічно-управлінської діяльності в органах судової влади?

8. Чи відповідає ваша оцінка роботи апарату суду етичним стандартам, затвердженим Правилами поведінки працівника суду Радою суддів України у 2009 році?
 - Так, повністю

- Частково

- Ні

Будь ласка, наведіть приклади чи уточнення:

9. Як ви оцінюєте рівень стресостійкості працівників апарату суду?

- Високий

- Середній

- Низький

Приклади ситуацій: _____

10. Чи мають обмеження в роботі апарату суду бути однаковими для громадян і адвокатів?

- Так

- Ні

Аргументуйте: _____

11. Чи задоволені ви тим, як апарат суду забезпечує ваші потреби під час взаємодії?

- Так

- Частково

- Ні

12. Як ви оцінюєте рівень безпеки під час адміністративного управління в органах судової влади?

- Високий

- Середній

- Низький

Уточнення: _____

13. Як змінилася якість вашого життя після отримання послуг в органах судової влади?

- Покращилася

- Не змінилася

- Погіршилася

Коментарі: _____

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 12:09:41 23.06.2025

Назва файлу з підписом: Корнева_дис_21.06__.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 1.6 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: Корнева_дис_21.06__.pdf
Розмір файлу без підпису: 1.8 МБ

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

Підписувач: КОРНЕВА ОЛЬГА СЕРГІЇВНА
П.І.Б.: КОРНЕВА ОЛЬГА СЕРГІЇВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2959307760
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 12:09:40 23.06.2025
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F040000005048410117EF1606
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