

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра права та публічного управління

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ СУДОВИХ ОРГАНІВ  
ТА УСТАНОВ: ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА, СТРАТЕГІЇ  
РОЗВИТКУ

Виконав:

магістрант гр. ПУА-212м \_\_\_\_\_

І.Г. Діхтяр

Керівник:

к.ю.н., доц. \_\_\_\_\_

Г.Ю.Гулевська

Запоріжжя

2024

ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра права та публічного управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту гр. ПУА – 212 м, спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

---

Діхтяр Ірині Геннадіївни

1. Тема: Публічне адміністрування судових органів та установ: теорія, практика, стратегії розвитку

затверджена наказом по інституту \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ р.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи:

3. Перелік питань, що підлягають розробці:

1. Дослідити становлення судової системи як об'єкту публічного управлінського впливу

2. Узагальнити та систематизувати основні підходи до понятійного апарату в досліджуваній сфері

3. Розглянути нормативні та практичні аспекти функціонування системи публічного адміністрування судових органів та установ

4. Надати характеристику основним суб'єктам публічного адміністрування судових органів та установ

5. Провести аналіз стратегічних напрямів реформування публічного адміністрування судових органів та установ

6. Запропонувати заходи з вдосконалення публічного адміністрування судових органів та установ

Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

Керівник кваліфікаційної магістерської роботи \_\_\_\_\_ Г.Ю. Гулевська  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис)

І.Г. Діхтяр  
(прізвище та ініціали)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Зав.кафедрою \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК**  
підготовки магістерської дипломної роботи  
студентом інституту ЗІЕІТ заочної форми навчання  
гр. ПУА-212м П.І.Б. Діхтяр Іриною Геннадіївною  
на 2023-2024 навчальний рік

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1.	Корегування теми кваліфікаційної кваліфікаційної магістерської роботи, збір практичного матеріалу за темою кваліфікаційної кваліфікаційної магістерської роботи	04.09.23-17.10.23		
2.	<b>I атестація</b> I розділ кваліфікаційної кваліфікаційної магістерської роботи	23.10.23-28.10.23		
3.	<b>II атестація</b> II розділ кваліфікаційної кваліфікаційної магістерської роботи	20.11.23-25.11.23		
4.	<b>III атестація</b> III розділ кваліфікаційної кваліфікаційної магістерської роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат, перевірка програмою «Антиплагіат»	18.12.23-23.12.23		
5.	Доопрацювання кваліфікаційної кваліфікаційної магістерської роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії	25.12.23-06.01.24		
6.	<b>Попередній захист кваліфікаційної кваліфікаційної магістерської роботи</b>	08.01.24-13.01.24		
7.	Подача кваліфікаційної кваліфікаційної магістерської роботи на кафедру	за 3 дні до захисту		
8.	<b>Захист кваліфікаційної кваліфікаційної магістерської роботи</b>	15.01.24-20.01.24		

Керівник \_\_\_\_\_ (П.І.Б) “ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Студент \_\_\_\_\_ (П.І.Б.) “ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Примітка:** Графік складається у трьох примірниках: для студента, керівника, завідувача кафедри

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота: 87 сторінок, 107 позицій джерел літератури

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є формування теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення публічного адміністрування судових органів та установ.

Об'єктом дослідження є публічне адміністрування судових органів та установ

Предметом дослідження є публічне адміністрування судових органів та установ як системне явище та механізм

Наукова новизна кваліфікаційної магістерської роботи полягає в комплексному дослідженні теоретичних та практичних аспектів публічного адміністрування судових органів та установ на сучасному етапі

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані заходи з удосконалення досліджуваної системи можуть бути використані в практичній діяльності суб'єктів публічного адміністрування судових органів та установ

ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ, СУДОУСТРІЙ, СУДОВІ ОРГАНИ ТА УСТАНОВИ, ДЕРЖАВНА СУДОВА АДМІНІСТРАЦІЯ, АПАРАТ СУДУ

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ СУДОВИХ ОРГАНІВ ТА УСТАНОВ .....	9
1.1. Становлення та формування судової системи як об'єкту публічного адміністрування .....	9
1.2. Уточнення основного понятійного апарату публічного адміністрування судових органів та установ .....	21
РОЗДІЛ 2. ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ СУДОВИХ ОРГАНІВ ТА УСТАНОВ.....	31
2.1. Загальні положення щодо органів публічної адміністрації судових органів та установ та їх класифікація.....	31
2.2. Нормативні засади діяльності Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та Ради суддів України.....	34
2.3. Характеристика Державної судової адміністрації України як основного органу публічного адміністрування судової системи.....	39
2.4. Теоретичні та практичні аспекти функціонування апарату суду.....	46
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ СУДОВИХ ОРГАНІВ ТА УСТАНОВ ТА НАПРЯМИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ .....	53
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	75

## ВСТУП

Судова гілка влади покликана захищати та відновлювати порушені права, свободи та законні інтереси особи, а право на доступ до правосуддя відповідно до міжнародних та європейських стандартів покладає на державу обов'язок гарантувати право кожної особи на звернення до суду. Вважаючи на його фундаментальність, право людини на судовий захист не може бути обмежене навіть в умовах війни. Стаття 130 Конституції України закріплює, що держава забезпечує фінансування та належні умови для функціонування судів і діяльності суддів. Ефективне правосуддя неможливе без вирішення на належному рівні питань його матеріального, кадрового, інформаційного, та організаційно-технічного забезпечення, отже, стан публічного адміністрування судових органів та установ суттєво впливає на якість судових рішень, і, як наслідок, рівень довіри суспільства до суду, стану захищеності прав людини, верховенства права.

Останні роки відзначені активізацією судової реформи, значними змінами в нормативно-правових актах, що регулюють судоустрій та статус судів. Вдосконалення системи організаційно-управлінського забезпечення правосуддя є, з однієї сторони, органічною складовою такої реформи, з іншої – одним із суттєвих чинників та факторів її ефективності та успішності.

Питання публічного адміністрування судових органів та установ системи не залишилось поза увагою вчених, однак аналіз наявних наукових напрацювань з даної тематики свідчить, що вони відбуваються переважно в межах і з точки юридичної науки, натомість увага з боку вчених-представників управлінської науки залишається на недостатньому рівні, носить фрагментарний характер. Все це у поєднанні з надзвичайною динамічністю процесів судової реформи та численними практичними проблемами реалізації її організаційної складової, роблять комплексні дослідження публічного адміністрування судових органів та установ своєчасними та актуальними.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є формування теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення публічного адміністрування судових органів та установ.

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі визначено низку взаємопов'язаних завдань:

- дослідити теоретико-методологічні аспекти публічного адміністрування судових органів та установ

- проаналізувати інституційні та функціональні особливості публічного адміністрування судових органів та установ

- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи публічного адміністрування судових органів та установ

Об'єктом дослідження є публічне адміністрування судових органів та установ.

Предметом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є публічне адміністрування судових органів та установ як системне явище та механізм.

Методи дослідження. Використано системний та структурно-функціональний підхід до оцінки діяльності інституцій публічного адміністрування судовою системою, аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, інтеграцію, порівняння та деталізацію.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є загальні положення теорії публічного управління та адміністрування та доктринальні положення щодо публічного адміністрування судової влади

Інформаційною базою дослідження є наукові матеріали українських та зарубіжних вчених у сфері публічного управління та адміністрування, судоустрою та правосуддя, аналітичні публікації фахівців-практиків у цих сферах, дані про діяльність судової влади та органів, що здійснюють її публічне адміністрування, документи нормативно-правової бази щодо організаційних засад судоустрою та статусу судів, а також положень, що регламентують діяльність органів публічного адміністрування судовою



системою України та інші джерела інформації.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в комплексному дослідженні теоретичних та практичних аспектів публічного адміністрування судових органів та установ на сучасному етапі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані заходи з удосконалення досліджуваної системи можуть бути використані в практичній діяльності суб'єктів публічного адміністрування судових органів та установ.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури.

**РОЗДІЛ 1**  
**МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**  
**ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ СУДОВИХ ОРГАНІВ ТА**  
**УСТАНОВ**

**1.1. Становлення та формування судової системи як об'єкту публічного адміністрування**

Публічне управління та адміністрування генетично пов'язано із феноменом управління, яке зазвичай визначають як «впорядкування системи, тобто приведення її у відповідність з об'єктивною закономірністю, що діє в даному середовищі, причому сама система утворюється з двох підсистем: тієї, що управляє (суб'єкт управління), і тієї, що зазнає впливу (об'єкт управління)» [39, с. 25–26]. Причому «суб'єкт управління спрямовує свій вплив на об'єкт, тим самим здійснює управлінські функції. Хоча суб'єкт управління виступає як активний елемент щодо об'єкта, але можливість, зміст і межі його активності «задаються» і визначаються об'єктом, що лише відтворюються в суб'єкті» [39, с. 158]. Таким чином, особливості механізму публічного управління та адміністрування судових органів та установ зумовлюють як функціональні аспекти судової системи із здійснення правосуддя, так і інституційні процеси становлення системи судоустрою.

Значні зміни у системі судоустрою, які вплинули на формування механізму публічного адміністрування судових органів відбулися у період так званої «малої судової реформи» 2001-2002 років, яку вважають першим етапом судової реформи в Україні. Відповідно до ст. 20 Закону України «Про судоустрій України» від 21 червня 2001 року система судів загальної юрисдикції складалася з місцевих судів загальної юрисдикції, апеляційних

судів, вищих спеціалізованих судів, Верховного Суду України . Також було закріплено на законодавчому рівні порядок призначення по посаду голів судів загальної юрисдикції. Голів і заступників голів місцевих судів затверджував Міністр юстиції України після внесення відповідного подання Радою суддів України, голови ж вищих та апеляційних судів обиралися на загальних зборах суддів [94]. Позитивним наслідком малої судової реформи на думку С. Обрусної було те, що вона привела судову систему у відповідність до Конституції України та буди створені необхідні умови для подальшого її удосконалення. Однак, порядок її проведення часто приводив до прийняття суперечливих положень законодавства та рішень, що негативно сприяло на роботу судових установ, та не сприяло і самому процесу реформування [3, с. 197]. На цьому етапі зберігається управлінський вплив Міністерства юстиції України на організацію та кадрову політику судових органів.

Наступний крок судової реформи відбувся з прийняттям 7 лютого 2002 р. нового Закону України «Про судоустрій України», який набув чинності з 1 червня 2002 року. Законом було визначено правові засади судової влади та систему здійснення правосуддя в Україні, основні вимоги для формування суддівського корпусу професійних суддів, систему судів загальної юрисдикції, порядок здійснення суддівського самоврядування, а також встановлено деякі питання судоустрою та загальний порядок забезпечення діяльності судів.

Згідно з вищезазначеним Законом до системи судів загальної юрисдикції входили місцеві суди, апеляційні суди, Апеляційний суд України, Касаційний суд України, вищі спеціалізовані суди, Верховний Суд України. Згідно Конституції України у системі судів загальної юрисдикції утворюються загальні та спеціалізовані суди окремих судових юрисдикцій. Військові ж суди належать до загальних судів та здійснюють правосуддя у Збройних Силах України, інших військових формуваннях. Спеціалізованими судами є господарські, адміністративні та інші, визначені як суди спеціалізовані [33]

Законом України «Про судоустрій України» від 7 лютого 2002 року було встановлено, що військові місцеві суди гарнізонів, апеляційні суди регіонів та

Військово–Морських Сил України, військові судові палати Апеляційного і Касаційного судів України та Військова судова колегія Верховного Суду України здійснюють правосуддя у Збройних Силах України та в інших військових формуваннях, передбачених чинним законодавством. Були визначені місцеві загальні суди: районні, районні у містах, міські та міськрайонні суди, а також військові суди гарнізонів. Місцевими господарськими судами – господарські суди Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя, а місцевими адміністративними судами – окружні суди, що мали утворитися в округах відповідно до указу Президента України. Апеляційними загальними судами визначались: апеляційні суди областей, апеляційні суди міст Києва та Севастополя, Апеляційний суд АРК, військові апеляційні суди регіонів та Апеляційний суд ВМС України, а також Апеляційний суд України. Апеляційними спеціалізованими судами – апеляційні господарські суди й апеляційні адміністративні суди, які утворюються в апеляційних округах відповідно до указу Президента України. Верховний Суд України визначався як найвищий судовий орган у системі судів загальної юрисдикції [33]. Таким чином, суттєвими нововведеннями на цьому етапі були створення нових судів: Апеляційного та Касаційного судів України в системі загальних судів, а також адміністративних судів (окружних, апеляційних адміністративних судів і Вищого адміністративного суду України). Положення Закону України «Про судоустрій України» щодо Касаційного суду Конституційним Судом України були визнані такими, що не відповідають Конституції України. Підготовка нових процесуальних кодексів засвідчила недоцільність утворення й Апеляційного суду України, тому вирішення питання про налагодження його функціонування відкладено [19, с. 55].

Закон України «Про судоустрій України» врегулював також питання організаційного характеру: добір кандидатів у професійні судді, призначення судді на посаду, участь професійних суддів у здійсненні правосуддя, переведення судді до іншого суду. Відповідно до вимог Конституції України

щодо безпосередньої участі народу у здійсненні правосуддя було визначено правовий статус присяжних і народних засідателів, вимоги до їх добору, порядок їх залучення до виконання обов'язків у суді. Повноваження кваліфікаційних комісій суддів та їх систему також було визначено цим Законом. Також визначався порядок проведення кваліфікаційних атестацій, дисциплінарних проваджень щодо суддівських кадрів. Закон установив організаційно–правові засади суддівського самоврядування [2, с. 200].

На цьому етапі відбувається визначальна подія для розвитку публічного адміністрування судових органів – формується судова адміністрація як система державних органів з питань організаційного забезпечення діяльності судової влади. У 2002 році на підставі Закону України «Про судоустрій України» згідно Указу Президента України від 29 серпня 2002 року № 780 така система спеціальних органів складається з Державної судової адміністрації України (далі – ДСА) та її територіальних управлінь. Відповідно до вищезгаданих Закону та Указу, ДСА України визначається як центральний орган виконавчої влади, що здійснює організаційне забезпечення діяльності судів загальної юрисдикції, а також інших органів та установ судової системи.

Органи суддівського самоврядування (з'їзди суддів) та вищі посадові особи держави прийняли рішення щодо створення спеціальної інституції, яка б займалася виключно проблемами судів невинувато, створення такого органу було обумовлено насамперед, недостатністю приділення уваги до проблем судочинства та адміністративної діяльності судів, про що свідчили, зокрема, фінансування потреб судової влади за залишковим принципом.

На виконання положень Закону «Про судоустрій України» року Президент України підписав Указ від 16 листопада 2004 р. про створення місцевих та апеляційних адміністративних судів, затвердження їх мережі та кількісного складу суддів» і з 1 січня 2005 р. у системі адміністративних судів України були утворені: окружні адміністративні суди, а також Вищий адміністративний суд України. Нарешті, 6 липня 2005 р. прийнято Кодекс

адміністративного судочинства України, який встановив процесуальні засади здійснення правосуддя в так званих справах «особа проти держави», відобразивши концепцію адміністративного права як галузі права, що спрямована передусім на захист прав людини в публічно-правових відносинах та забезпечення стандартів «належного врядування». Положення цього кодексу містили і низку положень щодо врегулювання організаційних питань діяльності адміністративних судів.

10 травня 2006 р. Указом Президента № 361 було схвалено Концепцію вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів, яку підготувала Національна комісія із зміцнення демократії та утвердження верховенства права. Концепцією передбачалося створення нової системи судів, завдяки якій кожний суд повинен виконувати функції лише однієї інстанції: місцеві суди – першої інстанції, апеляційні суди – апеляційної інстанції, вищі суди – касаційної інстанції, Верховний Суд – касаційної інстанції у виняткових випадках. Останній етап реформи передбачав запровадження спеціалізації судів з поділом на цивільні, кримінальні та адміністративні, встановлення двох рівнів місцевих загальних судів (наприклад, районні чи міські кримінальні суди та окружні кримінальні суди), а також – утворення Вищого кримінального та Вищого цивільного судів, а також ліквідація військових судів.

В цей період не лише виникали нові суди, але почала скорочуватись чисельність деяких інших судів і змінюватися їх структура. Так, Концепція вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів, схвалена Указом Президента України від 10 травня 2006 року № 361 визначила, що у судовій системі України не повинно бути такого виду судів, як військові суди [72]. Ліквідація військових судів викликана введенням у дію з 1 вересня 2005 року Цивільним процесуальним кодексом України, який не передбачає категорії справ підсудних військовим судам. Однією з передумов початку ліквідації військових судів в Україні було скорочення чисельності особового складу

Збройних сил України. Ще одним чинником ліквідації військових судів Я. Романовський вважає те, що судді військових судів мали особливий статус: вони перебували на військовій службі, мали військові звання, отримували доплати за військові звання, що суперечило принципу єдності статусу суддів і не відповідало європейським стандартам та практиці Європейського суду з прав людини. Зокрема, участь у здійсненні правосуддя військового судді, що перебуває на військовій службі та має офіцерське звання, незважаючи на наявність певних гарантій його незалежності, виправдано викликає сумнів у його незалежності і неупередженості та є порушенням п. 1 ст. 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод. У рішенні по справі «Добертен проти Франції» від 25 лютого 1993 року Європейський суд з прав людини відзначив ліквідацію у Франції суду національної безпеки і Паризького військового суду як таку, що покликана поліпшити забезпечення права на справедливий суд, яким передбачено п. 1 ст. 6 Конвенції. Рішення Європейського суду з прав людини обумовили ліквідацію військових судів і в Нідерландах у 1991 році [79, с. 353]. Законом України «Про судоустрій і статус суддів» від 7 липня 2010 року було ліквідовано військові суди (2 військових апеляційних і 13 військових місцевих судів).

Зазначимо, що воєнна агресія Російської Федерації знов актуалізувала питання необхідності запровадження спеціалізації суддів на злочинах, вчинених у зв'язку з війною, що пояснюється складністю та суспільною важливістю такої категорії справ. Таку спеціалізацію пропонують запровадити шляхом створення окремих спеціалізованих палат у системі судів загальної юрисдикції або окремого спеціалізованого суду та створити окремий суд — Вищий спеціалізований військовий суд [44].

Повернемося до екскурсу в історію здійснення судової реформи. Після прийняття Указу Президента у 2006 році про схвалення Концепції вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів відбуваються зміни і у публічному адмініструванні судових органів, які розгортаються на тлі певного

протистояння між Президентом України та судовою владою. Значну роль на цьому етапі відіграли акти Конституційного Суду. Так, 16 травня 2007 року Конституційний Суд, за поданням Вищої ради юстиції вирішив, що положення Закону про те, що «голова суду, заступник голови суду призначаються на посаду та звільняються з посади Президентом України» є неконституційними, оскільки таке право Президента не передбачене Основним Законом. Тим самим було зменшено вплив Президента України на формування суддівського корпусу.

18 червня 2007 року визнані неконституційними положення Державного бюджету 2007, які тимчасово зупиняли дію Закону в частині пільг, пенсій та грошового утримання суддів, зарплат працівників апаратів судів та працівників ДСА. 22 травня 2008 року визнані неконституційними деякі положення Державного бюджету 2008, які знижували досягнутий рівень гарантій незалежності суддів, оскільки це «може бути використано для впливу на судову владу». Нарешті, 17 грудня 2009 року Конституційний Суд відібрав у Президента України право призначати та звільняти Голову Державної судової адміністрації, його заступників, а також затверджувати положення про Державну судову адміністрацію. 22 грудня 2009 року Конституційний Суд розтлумачив повноваження Ради суддів України щодо призначення суддів на адміністративні посади.

Черговий етап судової реформи розпочався у 2010 році у зв'язку з оновленням законодавства про судоустрій та прийняттям 07 липня 2010 року Закону України «Про судоустрій і статус суддів», яким було встановлено наступні положення: 1) судову систему України складають суди загальної юрисдикції та суд конституційної юрисдикції (Конституційний Суду України) (ст. 3); 2) відповідно до цього закону була утворена цілісна чотирьохрівнева система судів загальної юрисдикції: 1) місцеві суди; 2) апеляційні суди; 3) вищі спеціалізовані суди; 4) Верховний Суд України.

Закон України «Про судоустрій і статус суддів» 2010 року вищими судами назвав суди третього рівня судової системи – Вищий спеціалізований



суд України з розгляду цивільних і кримінальних справ, Вищий господарський суд України, Вищий адміністративний суд України. Вищі спеціалізовані суди виступають як суди касаційної інстанції з розгляду цивільних і кримінальних справ, господарських, адміністративних справ. Оскільки на другому рівні у судів передбачено повноваження першої інстанції, то на третьому рівні їм надано також повноваження апеляційної інстанції щодо перегляду рішень апеляційних судів з розгляду справ по суті. Також вищим спеціалізованим судам у випадках, визначених процесуальним законом, надано повноваження судів першої інстанції [29].

Другий рівень судової системи становлять апеляційні суди – з розгляду цивільних, кримінальних справ, а також справ про адміністративні правопорушення (апеляційні суди областей, міст Києва та Севастополя, АРК); з розгляду адміністративних справ (окружні адміністративні суди) і господарських справ (апеляційні господарські суди) є судами апеляційної інстанції. Апеляційний округ встановлювався відповідно до указу Президента України. Застосування поняття «апеляційний» у назві зазначених судів не означає, що вони наділені повноваженнями з розгляду справ лише в апеляційному порядку. У випадках, передбачених законом, вони розглядають справи у першій інстанції [43, с. 873].

Відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» від 2010 року перший рівень судової системи утворювали місцеві суди – загальні (районні, районні у містах, міські та міськрайонні суди) і спеціалізовані (господарські суди Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя, а також окружні адміністративні суди), які є судами першої інстанції і розглядають справи, віднесені процесуальним законом до їх підсудності [30].

У цей же період Рішенням Ради суддів від 22 жовтня 2010 № 12 було затверджено Положення про Державну судову адміністрацію України (далі Положення від 2010 року), згідно якого ДСА України визначався як орган у системі судової влади, діяльність якого підзвітна з'їзду суддів України, а в

період між з'їздами суддів - Раді суддів України в межах, визначених законом. Визначалось, що ДСА України здійснює організаційне та фінансове забезпечення діяльності органів судової влади з метою створення належних умов функціонування судів і діяльності суддів, представляє суди у відносинах з іншими органами державної влади, органами місцевого самоврядування в межах повноважень, установлених законом. Згідно Положення від 2010 року під організаційним розуміється заходи матеріально-технічного, кадрового, інформаційного, організаційно-технічного характеру, ведення судової статистики, діловодства та архіву суду.

Наступне суттєве оновлення законодавства відбувається у 2016 році: 2 червня 2016 року прийнято Закон України "Про судоустрій і статус суддів" (№ 1402-VIII), згідно якого систему судів загальної юрисдикції складають: 1) місцеві суди; 2) апеляційні суди; 3) Верховний Суд [29].

Місцевими загальними судами згідно цього закону є окружні суди, які утворюються в одному або декількох районах чи районах у містах, або у місті, або у районі (районах) і місті (містах), місцевими господарськими судами є окружні господарські суди, місцевими адміністративними судами є окружні адміністративні суди, а також інші суди, визначені процесуальним законом. Місцевий суд складається з суддів місцевого суду, з числа яких призначається голова суду та, у визначених законом випадках, заступник або заступники голови суду. З числа суддів місцевого загального суду обираються слідчі судді (суддя), які здійснюють повноваження з судового контролю за дотриманням прав, свобод та інтересів осіб у кримінальному провадженні в порядку, визначеному процесуальним законом. Кількість слідчих суддів визначається окремо для кожного суду зборами суддів цього суду.

Апеляційні суди діють як суди апеляційної інстанції, а у випадках, визначених процесуальним законом, - як суди першої інстанції, з розгляду цивільних, кримінальних, господарських, адміністративних справ, а також справ про адміністративні правопорушення. Апеляційними судами з розгляду цивільних і кримінальних справ, а також справ про адміністративні

правопорушення є апеляційні суди, які утворюються в апеляційних округах. Апеляційним судами з розгляду господарських справ, апеляційними судами з розгляду адміністративних справ є відповідно апеляційні господарські суди та апеляційні адміністративні суди, які утворюються у відповідних апеляційних округах . У складі апеляційного суду можуть утворюватися судові палати з розгляду окремих категорій справ. Судову палату очолює секретар судової палати, який обирається з числа суддів цього суду строком на три роки. Рішення про утворення судової палати, її склад, а також про обрання секретаря судової палати приймаються зборами суддів апеляційного суду за пропозицією голови суду

Для розгляду окремих категорій справ відповідно до цього Закону в системі судоустрою діють вищі спеціалізовані суди як суди першої та апеляційної інстанції з розгляду окремих категорій справ. Вищими спеціалізованими судами є : 1) Вищий суд з питань інтелектуальної власності; 2) Вищий антикорупційний суд. Вищі спеціалізовані суди розглядають справи, які віднесені до їх юрисдикції процесуальним законом. У складі вищого спеціалізованого суду можуть утворюватися судові палати для розгляду окремих категорій справ у першій інстанції, а також утворюється апеляційна палата для розгляду справ в апеляційній інстанції. Апеляційна палата вищого спеціалізованого суду діє у його складі на засадах інституційної, організаційної, кадрової та фінансової автономії. Кількість суддів в апеляційній палаті вищого спеціалізованого суду визначає у межах загальної кількості суддів вищого спеціалізованого суду Вища рада правосуддя з урахуванням консультативного висновку Державної судової адміністрації України. Судову палату для розгляду окремих категорій справ у першій інстанції очолює секретар судової палати, який обирається з числа суддів відповідної палати строком на три роки, а апеляційну палату очолює голова палати, який обирається з числа суддів цієї палати строком на три роки [29].

Найвищим судом у системі судоустрою України законом визначено

Верховний Суд, який забезпечує сталість та єдність судової практики у порядку та спосіб, визначені процесуальним законом. У складі Верховного Суду діють: 1) Велика Палата Верховного Суду; 2) Касаційний адміністративний суд; 3) Касаційний господарський суд; 4) Касаційний кримінальний суд; 5) Касаційний цивільний суд. До складу кожного касаційного суду входять судді відповідної спеціалізації. У кожному касаційному суді утворюються судові палати з розгляду окремих категорій справ з урахуванням спеціалізації суддів. Кількість та спеціалізація судових палат визначаються рішенням зборів суддів касаційного суду з урахуванням вимог законодавства та судового навантаження.

У Касаційному адміністративному суді обов'язково створюються окремі палати для розгляду справ щодо: 1) податків, зборів та інших обов'язкових платежів; 2) захисту соціальних прав; 3) виборчого процесу та референдуму, а також захисту політичних прав громадян. У Касаційному господарському суді обов'язково створюються окремі палати для розгляду справ щодо (про): 1) банкрутство; 2) захисту прав інтелектуальної власності, а також пов'язаних з антимонопольним та конкурентним законодавством; 3) корпоративних спорів, корпоративних прав та цінних паперів. Інші палати у касаційних судах створюються за рішенням зборів суддів касаційного суду.

Також Законом про судоустрій та статус судді 2016 року становлено, що у Верховному Суді діє Пленум Верховного Суду, компетенція, склад і порядок діяльності якого визначається зазначеним законом [29].

Щодо ДСА України, то статтею 151 цього законодавчого акту ця інституція визначена як державний орган у системі правосуддя, який здійснює організаційне та фінансове забезпечення діяльності органів судової влади у межах повноважень, установлених законом. Згідно законодавства, ДСА України підзвітна Вищій раді правосуддя у межах, визначених законом, має територіальні управління, рішення про утворення та кількість яких ДСА України за погодженням з Вищою радою правосуддя (далі – ВРП). Також законом передбачено, що Положення про ДСА України та типові положення

про її територіальне управління затверджуються ВРП після консультацій з Радою суддів України [29]. Наразі чинне Положення про ДСА України затверджено Рішенням ВРП від 17 січня 2019 року за № 141/0/15-19 [75] та буде більш детально проаналізовано у наступних розділах роботи.

На жаль, наша судова система зіштовхнулася із великими викликами, спричиненими військовою агресією Російської Федерації, частина судових установ призупинили свою діяльність через активні бойові дії та окупацію, значних зусиль потребує відновлення діяльності судових органів на деокупованих територіях. Аналіз практики здійснення правосуддя у період воєнного стану свідчить про наступні зміни у судочинстві: відбулись значні зміни у питанні підсудності справ, поновлення процесуальних строків, продовження строків загальної та спеціальної позовної давності, актуалізувалось питання здійснення онлайн судочинства тощо [20]. Оскільки згідно міжнародних стандартів та вимог національного законодавства право людини на судовий захист не може бути обмежене навіть в умовах воєнного стану, більшість організаційних заходів, які наразі впроваджуються у судовій системі, мають на меті забезпечити можливість здійснення правосуддя в максимально безпечних для життя та здоров'я учасників судового процесу умовах.

## **1.2. Уточнення основного понятійного апарату публічного адміністрування судових органів та інститутів**

Для розуміння процесів, які відбуваються у сфері публічного адміністрування судових органів та установ, а також визначення подальших векторів їх розвитку, слід здійснити аналіз та уточнення категоріального апарату, який використовується у нормативних та наукових джерелах. Так, у різні періоди наукового обґрунтування та нормативного закріплення набули поняття «судового управління», «судового адміністрування», «організаційного керівництва судами», «організаційного забезпечення

діяльності судів» [80, с. 132]. До перелічених слід додати такі терміни як «адміністрування в суді», «публічна судова адміністрація/адміністрування», що є доволі поширеними у літературі останнім часом.

Систематизація та узагальнення основних доктринальних положень свідчить про неоднакові, а іноді і протилежні підходи до визначення та тлумачення ключових понять, які застосовуються у досліджуваній сфері. Натомість з'ясування та уточнення сутності основних категорій публічного адміністрування у судовій системі сприятиме розумінню інституційних засад та функціональних аспектів реалізацій останнього.

Досить тривалий час науковцями використовується поняття «судове управління». У монографії «Судове управління в Україні. Теоретичні основи і правове регулювання» (2004 р.) судді Конституційного Суду України А. Стрижака по суті ототожнюється поняття «судове управління» з поняттям «державне управління судовою системою», яке визначається як діяльність адміністративно–розпорядчого характеру уповноважених державних органів і посадових осіб по організаційному забезпеченню і керівництву судами, спрямуванню їх роботи, що здійснюється на виконання Конституції і законів України за неухильного дотримання принципу незалежності суддів, їх підзвітності й підкорення тільки закону [92, с. 22]. А. Стрижак вважає, що поняття «судове управління» застосовується для характеристики діяльності державного управління в галузі правосуддя, має комплексний характер і включає на сучасному етапі розвитку органів судової влади як діяльність з організаційного керівництва судами, так і організаційне забезпечення судів, а також здійснення відповідних установчих (кадрових) щодо судової влади функцій Верховною Радою України та Президентом України [92, с. 29].

Зазначена вище позиція знайшла розвиток у працях С. Обрусної. Розглядаючи дефініцію судового управління, вона підкреслює, що судове управління – це різновид соціального управління, що поєднує в собі ознаки державного управління і самоуправління, як особливий вид державного управління. На її думку, судове управління представлене організаційно-

розпорядчою діяльністю керівників судів, органів Державної судової адміністрації України та інших уповноважених державою суб'єктів. Урегульовані адміністративно-правовими нормами суспільні відносини організаційного типу з приводу матеріального, фінансового, інформаційного, кадрового забезпечення судів як носіїв судової влади становлять його зміст [59, с. 46]. Під час дослідження правових інновацій у судовому управлінні, С. Белявська визначає поняття «судове управління» як забезпечення належних умов у судах з метою здійснення правосуддя шляхом цілеспрямованої організуючої діяльності відповідних осіб в органах судової влади, тобто передусім потрібні правові, організаційні та інформаційні умови забезпечення належних умов у судах [4, с. 141-144].

На думку Б. Гірського судове управління визначає як частину адміністративно-правової складової функціонування голови суду, що є діяльністю (адмініструванням), спрямованою на упорядкування та корегування внутрішньо-організаційних процесів в суді з метою забезпечення сталої та ефективної його роботи для забезпечення основної функції судової влади – правосуддя. Останнє визначає основний зміст діяльності судді, однак є не виключним її видом. Звичайно, інші функції судової діяльності (наприклад, контрольна) зумовлюють спеціальні обов'язки суддів, однак отримання ними адміністративних повноважень передбачає поєднання професійно-компетентносної діяльності (щодо розгляду конкретних справ) з організаційно-управлінською [17].

У працях науковців, що досліджували судове управління, певний час використовували також термін «організаційне управління судами», причому його розглядали і як рівнозначне «судовому управлінню», і як складову частину судового управління. Так, А. Стрижак вказує, що «організаційне керівництво судами» означає таку діяльність керівника (голови) певного судового органу, яка передбачає підготовку умов, спрямування роботи суддів як носіїв судової влади щодо своєчасного, повного і всебічного розгляду кожної справи, що знаходиться на розгляді у відповідному судовому органі і

не передбачає надання їм вказівок за суттю порушених спірних питань і порядку застосування норм матеріального і процесуального права [92, с. 28].

Слід зазначити, що поняття «організаційне управління судами» через законодавчі зміни, а саме, прийняття Закону України «Про судоустрій і статус суддів» від 07 липня 2010 р. втратило свою актуальність. Як зазначає С. Обрусна, воно було введено у юридичну практику у зв'язку із передачею функції управління судовими органами від органів юстиції до Верховного та обласних судів. Термін «організаційне керівництво судами» певний час продовжував вживатися й після відновлення повноважень Міністерства юстиції СРСР та його органів на місцях на позначення їх виконавчо-розпорядчої діяльності. У період дії Закону України «Про судоустрій» від 07 липня 2002 р. організаційне керівництво діяльністю суду було передбачено в нормативно регламентованих повноваженнях голови суду. Однак на сьогодні законодавство прямо не передбачає такої функції голови суду та виділяти її в теорії теж немає підстав [3, с. 17].

Розмежовуючи судове управління та правосуддя, Д. Притика зазначає, що судове управління – це сукупність управлінських впливів, спрямованих на забезпечення необхідного рівня роботи судів, належне функціонування органів правосуддя. У своєму монографічному дослідженні Д. Притика пропонує судове управління називати судовим адмініструванням, що більше, на його погляд, відповідає природі цього явища. З його точки зору, предметом судового управління (адміністрування) є: питання організації судових органів, відбір суддів і народних засідателів; керування кадрами судових органів; перевірка організації роботи органів судової влади; вивчення та узагальнення судової практики; організація роботи з ведення судової статистики [71, с. 174].

Зазначимо, що використання терміну «судове адміністрування» є досить поширеним на доктринальному рівні і відображає західні наукові традиції. Це поняття використовується або як самостійне, або як тотожне із «судовим управлінням», або розглядається як частина, вид, форма або метод останнього. У статті Пітера Г. Соломона, головною метою судового



адміністрування визнається забезпеченні належних умов для справедливого відправлення правосуддя та винесення суддями своєчасних, чітких і добре обґрунтованих рішень, які є зрозумілими як для учасників справ, так і для широкого загалу. Досягнення цієї мети передбачає послідовне виконання низки завдань, яким охоплюють: 1) зведення до мінімуму обсягу несуддівських (або суто адміністративних) функцій, які виконують судді, шляхом забезпечення належного виконання цих функцій працівниками апарату суду. Не менш важливим аспектом цього завдання є те, що роботою працівників апарату суду мають керувати професійні судові адміністратори (керівники апарату), в той час як голова суду здійснює тільки загальний нагляд за роботою адміністративного апарату суду, а не займається вирішенням всіх управлінських та адміністративних питань особисто; 2) забезпечення максимальної доступності суду для користувачів та відвідувачів, у тому числі за рахунок запровадження такої моделі, згідно з якою відвідувачі суду розглядаються як клієнти, які звертаються до суду з метою отримання необхідних їм послуг правосуддя; 3) забезпечення максимально ефективної роботи всіх підрозділів та служб судів шляхом реорганізації та автоматизації робочих процесів [65, с. 74]. У навчальному посібнику з судового управління під редакцією зазначеного вище автора та І.Голосніченка «судове адміністрування» визначається як підзаконна цілеспрямована організуюча діяльність, направлену на задоволення потреб суду як організації, що здійснює юрисдикцію, не втручаючись у вирішення питань процесу підготовки і розгляду конкретних справ [96, с. 34].

У наукових джерелах застосовується також термін «адміністрування в суді», під яким розуміють «цілеспрямовану практичну діяльність осіб, які займають адміністративні посади в певному суді, що передбачає керування конкретним окремим елементом судової системи й полягає в технологічному процесі підготовки, прийняття й виконання управлінських рішень, спрямованих на забезпечення належного функціонування суду з метою ефективного відправлення правосуддя» [23, с. 5] та схожий термін

«адміністрування суду» - «аспект діяльності суду, який відбувається паралельно зі здійсненням правосуддя і включає організацію та координацію роботи суду шляхом здійснення відповідними посадовими особами адміністративно-управлінських функцій»[14, с. 96]

У новітній науковій літературі все частіше використовується поняття «суддівська публічна адміністрація» або схожий за значенням термін «публічне адміністрування органів та установ системи судоустрою». Так В. Бойко під суддівською публічною адміністрацією розуміє «адміністративно-управлінську діяльність органів державної влади та інших органів суддівського самоврядування, що здійснюють основні функції для забезпечення ефективного функціонування судової гілки влади та здійснення справедливого правосуддя, а саме: забезпечення незалежності та неупередженості судової гілки влади; видання адміністративних актів (видання підзаконних нормативно-правових актів й індивідуальних адміністративних актів); укладення адміністративних договорів; учинення інших юридично значущих дій; здійснення матеріально-технічних операцій; формування кадрового забезпечення суддів, переведення суддів та забезпечення їх високого кваліфікаційного рівня; виконання різного роду організаційного забезпечення роботи суду; здійснення нагляду за самостійністю судів та незалежністю суддів на внутрішньому рівні; запобігання протиправним посяганням на суддів та здійснення всіх інших заходів, що стосуються безпеки суддів, членів їхніх сімей та працівників суду [6].

Своєю чергою, Л. Волкова вказує на сучасну «сталість» категорії «публічне адміністрування» і вважає, що необхідно використовувати саме цей термін. У своїй науковій статті вона приходить до висновку, що під «публічним адмініструванням органів та установ системи судоустрою в Україні» слід розуміти комплексну, системну та цілеспрямовану діяльність, що полягає у здійсненні судово-виконавчого, управлінського, організаційно-правового впливу на правовідносини в сфері забезпечення належного, об'єктивного та якісного процесу судочинства через реалізацію професійних

судових та адміністративних повноважень суддів на адміністративних посадах, судового врядування, суб'єктів суддівської адміністрації, з метою дотримання права кожного на судовий захист у суспільстві» [14]

Отже, проведений аналіз свідчить про відсутність єдності у наукових джерелах щодо категоріального апарату досліджуваної теми: використовуються поняття «державне управління в суді», «судове управління», «організаційне керівництво судами», «судове адміністрування», «адміністрування в суді», «публічна судова адміністрація», «публічне судове адміністрування», «публічне судове адміністрування органів та установ системи судоустрою» тощо. Найбільш дискусійним вважається співвідношення понять «судове управління» та «судове адміністрування» (а також схожих термінів – таких як «управління в суді», «адміністрування судом» тощо). Цілком логічним є те, що підґрунтя цієї дискусії становить інша дискусія – навколо більш загальних родових понять: «управління» та «адміністрування» «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування».

Як зазначає І.Бінько, численні публікації, наукові доповіді і навчальні курси університетів зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» розходяться в трактовці публічного управління і публічного адміністрування, інколи вживаючи їх в одному змістовному ряді, тобто як близькі, але не тотожні, а інколи і як абсолютні синоніми. Також нерідким є вживання поняття «державне управління», більше того, таку назву носить відповідна наука з численними науковими школами [5]. Отже, слід стисло зупинитись на цьому питанні.

Управління - складний і універсальний суспільний феномен. В етимологічному розумінні термін «управляти» визначає наступне: «1) спрямовувати діяльність кого–небудь, чого–небудь; бути на чолі когось, чогось, керувати; 2) користуватися кермом та іншими регулювальними пристроями, спрямовувати рух, хід, роботу чого–небудь. Спрямовувати перебіг, хід якогось процесу, впливати на розвиток, стан чого–небудь» [11, с.

1511]. Узагальнюючи наукові положення щодо управління, можна дійти висновки, що найбільш усталеним є його розуміння як комплексу необхідних заходів впливу на групу, суспільство або окремі ланки з метою їх впорядкування, збереження якісної специфіки, удосконалення та розвитку, інші надають більш широке визначення управлінню як одній із різноманітних форм (способів) зв'язку, що поєднують у єдине ціле суспільство і середовище, в якому воно існує. Використовуючи механізм управління, суспільство реагує на зміни, що відбуваються у навколишньому середовищі, здійснює необхідні перетворення. Сутність і зміст таких перетворень полягають у тому, щоб підтримати якісну визначеність даної суспільної системи, не обмежуючись простим пристосуванням до середовища, а освоюючи його шляхом пізнання і використання об'єктивних законів [23, с.8]. Натомість державне управління за змістом є процесом реалізації державної влади, її зовнішнім, матеріалізованим вираженням, яке поза цим не існує. Сфери діяльності держави безпосередньо трансформуються у сфери державного управління. Це розроблення й здійснення внутрішньої та зовнішньої політики, правове визначення і регулювання відносин у масштабах усього суспільства, формування та реалізація державного бюджету тощо [23, с.24].

Слід констатувати, що останнім часом в науковій та навчальній літературі більш поширеним і частіше вживаним, ніж «державне управління» стає термін «публічного управління». За класичним визначенням публічне управління – це управління суспільством, тобто вироблення та здійснення дій щодо цілеспрямованого свідомого впливу на суспільну систему загалом та на її окремі ланки. Воно передбачає виконання основних і конкретних функцій, але суспільство – дуже складний об'єкт, що обумовлює наявність певної специфіки головних завдань публічного управління. Одне з найважливіших завдань публічного управління будь-якої країни – досягнення та підтримка соціоекономічної рівноваги у суспільстві. На цей процес окрім державного регулювання суттєво впливають діяльність людини як активного суб'єкта економічного та суспільного життя і функціонування ринкових відносин.

Завдання держави – створити умови для взаємоузгодженого позитивного впливу цих чинників. У широкому розумінні соціоекономічна рівновага суспільства є відносною, що зумовлюється самою природою суспільних потреб і інтересів, їх постійною зміною, рухомістю. Публічне управління як системне суспільне явище представляє собою багатогранну діяльність органів трьох гілок влади та органів місцевого самоврядування (в межах повноважень, делегованих їм за принципом демократичної децентралізації) по здійсненню внутрішніх і зовнішніх функцій держави, спрямовану на формування політики, вироблення, ухвалення та реалізацію форм і механізмів впливу на всі сфери та процеси життєдіяльності суспільства з метою досягнення та підтримання соціоекономічної рівноваги на підставі взаємоузгодження загальнодержавних, регіональних, групових і індивідуальних інтересів [9, с. 13-14].

Публічне управління також розглядають як галузь практики та теорії, яка є ключовою для публічного адміністрування та зосереджена на внутрішній діяльності державних установ, зокрема на вирішенні таких управлінських питань, як контроль, керівництво, планування, організаційне забезпечення, забезпечення інформаційними технологіями, управління персоналом, та оцінка ефективності. Якісне публічне управління має бути націлене на можливість досягнення поставлених результатів [5]. Термін «публічне управління» може вживатися у щонайменше трьох основних значеннях: діяльність державних службовців і політиків, структури і процедури органів державної влади, системне вивчення чи то діяльності, чи то структур та процедур [107, с. 12-13]

Отже, поряд з терміном «управління» часто вживається термін «адміністрування». Іноді ці поняття визначають як тотожні, оскільки термін «адміністрування» у перекладі з латинської «administratio» означає «управління». Як зазначає І.Бінько, публічне адміністрування з певних наукових позицій може ототожнюватись зі складовою частиною системи державного управління. Його часто плутають з публічним управлінням [5].

Натомість, публічне управління – це процес колективного прийняття та реалізації стратегічних рішень на основі узгодження і координування мети і дій усіх ключових учасників [107, с. 28]. Публічне адміністрування – це регламентована законами та іншими правовими актами, діяльність суб'єктів публічного адміністрування, що спрямована на: прийняття адміністративних рішень; надання адміністративних послуг; здійснення внутрішнього адміністрування суб'єкта публічного адміністрування. У вузькому сенсі, публічне адміністрування передбачає взаємодію суб'єктів з виконавчою гілкою влади, а в широкому сенсі – з усіма трьома гілками влади на різних рівнях прийняття рішень (державний, регіональний, муніципальний) [3, с. 8]

Загалом, публічне адміністрування має свою специфіку, приходять до висновку І.Бінько: воно спирається на державну владу, підкріплюється і забезпечується нею; поширюється на все суспільство і за його межі у сфері проведення державної міжнародної політики. Саме держава шляхом законодавчої діяльності встановлює основні, загальні й типові правила поведінки людей; публічне адміністрування діє системно та неперервно, поєднуючи функціонування таких структур, як механізм держави, державний апарат, державну службу. Особливості публічного адміністрування дають змогу говорити, що воно виступає одним із своєрідних засобів реалізації прав та охоронюваних законом інтересів громадян через послуги та функції, які надає їм та при цьому гарантує їх належне виконання та охорону на державному рівні [5].

Отже, проведений аналіз теоретичних положень з даного питання дозволяє прийти до висновку про доцільність, сталість та своєчасність вживання терміну саме «публічного адміністрування» стосовно судової сфери.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ СУДОВИХ ОРГАНІВ ТА УСТАНОВ**

#### **2.1. Загальні положення щодо органів публічної адміністрації судових органів та установ та їх класифікація.**

Оцінку стану публічного адміністрування судової влади в Україні необхідно здійснювати на основі загальної ефективності та результативності діяльності публічної адміністрації, яка в рамках своїх повноважень зобов'язана дотримуватися законодавчих норм і правил їх виконання через чітко визначені адміністративні процедури та принципи [25, с.77], отже доцільним є аналіз нормативних та практичних аспектів публічного адміністрування судових органів та установ через інституційний та функціональний підходи. Перш ніж перейти до характеристики основних суб'єктів публічного адміністрування судових органів та установ та конкретизації статусу кожного органу у системі організаційного забезпечення правосуддя звернемося до наукових положень в частині класифікації зазначених суб'єктів.

Так, в працях, присвячених інституту судового адміністрування висловлюється думка про три рівні його реалізації: 1) технічний рівень – рівень управління апаратом суду. Це технічний рівень судового управління, керівництво ним покладено на керівника судовим апаратом. На такому рівні виконується допоміжна робота, необхідна для ефективного функціонування суду; 2) управлінський рівень – рівень управління судом. Керівником такого рівня є голова суду, на якого покладається внутрішнє керівництво і координація роботи суду, узгодження різних форм діяльності та

спрямованості діяльності апарату суду і корпусу суддів на досягнення єдиної мети функціонування суду – надання якісних судових послуг; 3) інституційний рівень – рівень судової системи. Найвищий рівень судового управління, на якому формуються цілі, опрацьовуються стратегічні рішення, координується робота всіх елементів судової системи. Керівництво такого рівня взаємодіє із зовнішнім середовищем, приймає управлінські рішення для адаптування з ним судової системи [ 55, с. 132; 80].

Аналізуючи публічне адміністрування діяльності місцевих судів в Україні, А. Федорченко визначає як публічну адміністрацію як сукупністю владно уповноважених суб'єктів на яких державою покладено обов'язок забезпечувати належну діяльність судової влади. До складу якої входять: Президент України, органи законодавчої та виконавчої влади, органи суддівського самоврядування та представники системи правосуддя, адміністрацій та менеджерів місцевих судів й в окремих випадках – інституції громадянського суспільства. Основне функціональне завдання цих суб'єктів полягає в публічному виконанні законів із метою створення умов і надання ресурсів для забезпечення: а) судів усім необхідним для здійснення судочинства; б) суддів – недоторканністю, державним і соціальним захистом та належними умовами для праці. Кожний із зазначених суб'єктів реалізовує унікальні повноваження, має виключну компетенцію [, с. 76]

На думку Л. Волкової, публічне адміністрування органів та установ системи судоустрою реалізується на таких рівнях: 1) конструктивний (на цьому рівні вищі органи та установи системи судоустрою реалізують принципи створення, реформування та удосконалення органів та установ системи судоустрою); 2) управлінський (визначення напрямків діяльності органів та установ системи судоустрою, керівництво, перевірка діяльності та координація органів та установ системи судоустрою); 3) забезпечувальний (правове, фінансове, організаційне, інформаційне забезпечення органів та установ системи судоустрою). Надалі вчена приходить до висновку, що публічне адміністрування органів та установ системи судоустрою є



комплексною діяльністю, однак, поділяється на види за суб'єктним складом, а саме: 1) вище публічне адміністрування (здійснюється Президентом України, Кабінетом Міністрів України, Міністерством юстиції України) 2) інституційно-спеціалізоване публічне адміністрування (здійснюється органами суддівського врядування та іншими державними органами та установами системи правосуддя, наприклад, Вищою радою правосуддя, Вищою кваліфікаційною комісією суддів України, Державною судовою адміністрацією України тощо); 3) організаційно-технічне (реалізується на рівні діяльності апарату суду) [14, с.96-97 ]

Своєю чергою, В. Бойко вважає, що суддівську публічну адміністрацію можна поділити на такі державні органи: 1) Вища рада правосуддя; 2) Вища кваліфікаційна комісія суддів; 3) Державна судова адміністрація; 4) Рада суддів України; 5) апарат суду; 6) служба судової охорони [5]. Спираючись на положення законодавства про судоустрій та статус суддів, А. Іванищук вказує, що публічна адміністрація забезпечує незалежність судової гілки влади за ступенем владної компетенції та поділяється на 1) публічну адміністрацію, що здійснює виключно забезпечувальну функцію стосовно суддів та осіб, які звертаються до суду з метою юридичного захисту порушених прав (ДСА, Національна школа суддів України та апарат суду); 2) публічну адміністрацію, що поряд із забезпечувальною функцією судочинства має владні повноваження стосовно осіб, які порушують незалежність (Вища рада правосуддя, ВККСУ); 3) публічну адміністрацію, що має деякі владні повноваження щодо суддів (органи суддівського самоврядування та Президент України, як суб'єкт, який здійснює формальне призначення суддів) [37, с. 164-165].

До класифікації суб'єктів управління службою суддів звертається у своїй роботі Д. Шпенюв, зазначивши, що саме структура судового управління є підставою для проведення класифікації суб'єктів управління службою суддів України залежно від рівня управління на такі групи: 1) суб'єкти управління кожним конкретним судом: голови суддів (місцевих, апеляційних, вищих

спеціалізованих, Верховного Суду та Конституційного Суду України), їх заступники, керівники апарату суду, їх заступники, керівники відділів апарату суду, їх заступники, секретарі палат апеляційних та вищих спеціалізованих судів; 2) органи суддівського самоврядування: збори суддів кожного конкретного суду, з'їзд суддів, Рада суддів, ради суддів відповідних судів, конференції суддів відповідних судів; 3) спеціалізовані органи судового адміністрування: Державна судова адміністрація та її територіальні підрозділи, Вища кваліфікаційна комісія суддів, Верховний Суд України, Національна школа суддів України; 4) зовнішні по відношенню до судової систему суб'єкти управління: Верховна Рада України, Президент України, Вища рада юстиції України, Генеральна прокуратура України та місцеві прокуратури. «Реалізуючи свої адміністративні повноваження, суб'єкти управління повинні дотримуватись вимог щодо незалежності та самостійності суддів, сприяти належній організації та ефективному функціонуванню судової системи, що можливе лише за умови чіткого розмежування їх функцій у цій сфері, покладення на них відповідальності за реалізацію управлінських завдань» - підкреслює науковець [101].

## **2.2. Нормативні засади діяльності Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та Ради суддів України**

Законом України «Про судоустрій і статус суддів» від 2 червня 2016 року положеннями статті 146 встановлено, що держава забезпечує фінансування та належні умови для функціонування судів і діяльності суддів відповідно до Конституції України. Забезпечення функціонування судової влади передбачає: 1) окреме визначення у Державному бюджеті України видатків на утримання судів не нижче рівня, що забезпечує можливість повного і незалежного здійснення правосуддя відповідно до закону; 2) законодавче гарантування повного і своєчасного фінансування судів; 3) гарантування достатнього рівня соціального забезпечення суддів. Видатки на

утримання судів визначаються з урахуванням пропозицій Вищої ради правосуддя.

Своєю чергою стаття 147 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» від 2 червня 2016 р. передбачає, що в Україні діє єдина система забезпечення функціонування судової влади – судів, органів суддівського врядування, інших державних органів та установ системи правосуддя. Вища рада правосуддя, Вища кваліфікаційна комісія суддів України, Державна судова адміністрація України та Національна школа суддів України, інші органи державної влади та органи місцевого самоврядування беруть участь в організаційному забезпеченні діяльності судів у випадках і порядку, визначених цим та іншими законами [ 29].

Нормативним підґрунтям діяльності визначення статусу, повноважень, засад організації та порядок діяльності Вищої ради правосуддя є Конституція України, Закон України "Про судоустрій і статус суддів" та спеціальний Закон України «Про Вищу раду правосуддя» від 21 грудня 2016 року № 1798-VIII, який встановлює, що Вища рада правосуддя 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 добросовісного та високопрофесійного корпусу суддів, додержання норм Конституції і законів України, а також професійної етики в діяльності суддів і прокурорів [77]. Таким чином, основним завданням Вищої ради правосуддя є забезпечення незалежності та неупередженості судової гілки влади.

Згідно статті 3 зазначеного вище Закону про Вищу раду правосуддя, вона має наступні повноваження у сфері публічного адміністрування судових органів та установ. Так, Вища рада правосуддя: 1) вносить подання про призначення судді на посаду; 2) ухвалює рішення стосовно порушення суддею чи прокурором вимог щодо несумісності; 3) забезпечує здійснення дисциплінарним органом дисциплінарного провадження щодо судді; 4)

утворює органи для розгляду справ щодо дисциплінарної відповідальності суддів; 5) розглядає скарги на рішення відповідних органів про притягнення до дисциплінарної відповідальності судді чи прокурора; 6) ухвалює рішення про звільнення судді з посади; 7) надає згоду на затримання судді чи утримання його під вартою чи арештом; 8) ухвалює рішення про тимчасове відсторонення судді від здійснення правосуддя; 9) вживає заходів щодо забезпечення авторитету правосуддя та незалежності суддів; 10) ухвалює рішення про переведення судді з одного суду до іншого, рішення про відрядження судді до іншого суду того самого рівня і спеціалізації; 11) ухвалює рішення про припинення відставки судді; 12) визначає кількість суддів у суді в порядку, визначеному Законом України "Про судоустрій і статус суддів"; 13) затверджує Положення про Єдину судову інформаційно-телекомунікаційну систему та/або положення, що визначають порядок функціонування її окремих підсистем (модулів), Положення про Державну судову адміністрацію України та типові положення про її територіальні управління, Положення про Службу судової охорони, Положення про проведення конкурсів для призначення на посади державних службовців у судах, органах та установах системи правосуддя, Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби в системі правосуддя, Порядок ведення Єдиного державного реєстру судових рішень; 14) погоджує Типове положення про апарат суду, Положення про порядок створення та діяльності служби судових розпорядників; 15) надає обов'язкові до розгляду консультативні висновки щодо законопроектів з питань утворення, реорганізації чи ліквідації судів, судоустрою і статусу суддів, узагальнює пропозиції судів, органів та установ системи правосуддя стосовно законодавства щодо їх статусу та функціонування, судоустрою і статусу суддів; 16) здійснює функції головного розпорядника коштів Державного бюджету України щодо фінансового забезпечення своєї діяльності; бере участь у визначенні видатків Державного бюджету України на утримання судів, органів та установ системи правосуддя відповідно до Бюджетного

кодексу України; 17) затверджує за поданням Державної судової адміністрації України нормативи кадрового, фінансового, матеріально-технічного та іншого забезпечення судів; 18) погоджує в установленому порядку перерозподіл бюджетних видатків між судами, крім Верховного Суду; 19) призначає на посаду та звільняє з посади Голову Державної судової адміністрації України, його заступників; 20) визначає за поданням Голови Державної судової адміністрації України граничну чисельність працівників Державної судової адміністрації України, у тому числі її територіальних управлінь; 20-1) призначає та звільняє з посад членів Вищої кваліфікаційної комісії суддів України; 20-2) приймає рішення про звільнення членів Вищої ради правосуддя; 20-3) узагальнює практику здійснення дисциплінарних проваджень стосовно суддів та ухвалені рішення про притягнення або відмову у притягненні судді до дисциплінарної відповідальності; 20-4) затверджує Єдині показники для оцінки доброчесності та професійної етики судді (кандидата на посаду судді) після консультацій з Вищою кваліфікаційною комісією суддів України, Радою суддів України та Громадською радою доброчесності; 21) здійснює інші повноваження, визначені цим Законом та Законом України "Про судоустрій і статус суддів" [77].

Наступний суб'єкт публічного адміністрування судовою владою, на якому ми зупинимось - Вища кваліфікаційна комісія суддів України (надалі – ВККС) , яка є державним колегіальним органом суддівського врядування, який на постійній основі діє у системі правосуддя України. Саме ВККС є відповідальним органом за формування кадрового забезпечення суддів, переведення суддів та забезпечення їх високого кваліфікаційного рівня. Задля виконання цих завдань, ВККС має наступні повноваження, відповідно до статті 93 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» від 2 червня 2016 року : 1) веде облік даних про кількість посад суддів у судах, у тому числі вакантних; 2) проводить добір кандидатів для призначення на посаду судді, у тому числі організовує проведення щодо них спеціальної перевірки відповідно до закону та приймає кваліфікаційний іспит; 3) вносить до Вищої ради

правосуддя рекомендацію про призначення кандидата на посаду судді; 4) вносить до Вищої ради правосуддя рекомендацію про переведення судді відповідно до цього Закону, крім переведення у порядку дисциплінарного стягнення; 6) затверджує форму і зміст заяви про участь у доборі кандидатів на посаду судді, анкети кандидата на посаду судді, порядок складання кваліфікаційного іспиту та методику оцінювання кандидатів, положення про проведення конкурсу на зайняття вакантної посади судді, порядок та методологію кваліфікаційного оцінювання, порядок формування і ведення суддівського досьє (досьє кандидата на посаду судді), програму та порядок проходження початкової підготовки судді; 6-1) затверджує більшістю голосів від її складу, визначеного цим Законом, регламент, що визначає порядок роботи Комісії в межах, встановлених цим Законом; 7) проводить кваліфікаційне оцінювання; 8) забезпечує ведення суддівського досьє, досьє кандидата на посаду судді; 9) бере у межах компетенції участь у міжнародному співробітництві, у тому числі встановлює зв'язки з іноземними закладами, установами та організаціями, проектами міжнародної технічної допомоги, є бенефіціаром, реципієнтом міжнародної технічної допомоги, головним розпорядником міжнародної допомоги від іноземних держав, банків і міжнародних фінансових організацій; 10) здійснює інші повноваження, визначені законом [29]. Отже, слід погодитись із висловленою експертами думкою, про те, що «за своєю функцією ВККС — кадрова агенція, на яку громадяни України в спосіб складного і дуже опосередкованого делегування покладають важливу функцію — формування добросовісної та високопрофесійної судової влади» [98 ,с. 6].

Потребують розгляду і завдання, які постають перед Радою суддів України, як органом суддівського самоврядування. Відповідно до своєї компетенції Рада суддів України: 1) розробляє та організовує виконання заходів щодо забезпечення незалежності судів і суддів, поліпшення стану організаційного забезпечення діяльності судів; 2) розглядає питання правового захисту суддів, соціального захисту суддів та їхніх сімей, приймає

відповідні рішення з цих питань; 3) здійснює контроль за організацією діяльності судів, заслуховує з цих питань Голову Державної судової адміністрації України, його заступників, керівників структурних підрозділів і територіальних управлінь Державної судової адміністрації України; 4) звертається з пропозиціями щодо питань діяльності судів до органів державної влади та органів місцевого самоврядування; 5) затверджує зразки посвідчень судді, судді у відставці; 6) здійснює контроль за додержанням вимог законодавства щодо врегулювання конфлікту інтересів у діяльності суддів, Голови чи членів Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, Голови Державної судової адміністрації України чи його заступників; приймає рішення про врегулювання реального чи потенційного конфлікту інтересів у діяльності зазначених осіб (у разі якщо такий конфлікт не може бути врегульований у порядку, визначеному процесуальним законом) [68]. Регламентація діяльності Ради суддів здійснюється на підставі Положення про Раду суддів України, затвердженого Рішенням X позачергового з'їзду суддів України від 16.09.2010 (у редакції, затвердженій рішенням XIV позачергового з'їзду суддів України 14.03.2017).

### **2.3. Характеристика Державної судової адміністрації України як основного органу публічного адміністрування судової системи.**

Як вже було зазначено на початку дослідження, концепт судового адміністрування в Україні було впроваджено під час так званої «малої судової реформи» у зв'язку з прийняттям у 2002 році Закону України «Про судоустрій України», на виконання вимог якого було видано Указ Президента України від 29 серпня 2002 року № 780 «Про Державну судову адміністрацію України» (надалі – ДСА), згідно якого ДСА визначався як центральний орган виконавчої влади, що здійснює організаційне забезпечення діяльності судів загальної юрисдикції, а також інших органів та установ судової системи, і таким чином «у вітчизняній Феміді з'явився менеджер - Державна судова

адміністрація України» [ 90, с.52]. Аналіз більшості наукових джерел свідчить про поширеність та усталеність визначення ДСА України як основного органу та провідної ланки суддівської публічної адміністрації.

Відповідно до ст. 151 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» від 2 червня 2016 року ДСА України є державним органом у системі правосуддя, який здійснює організаційне та фінансове забезпечення діяльності органів судової влади у межах повноважень, установлених законом. ДСА України підзвітна Вищій раді правосуддя у межах, визначених законом. ДСА України має територіальні управління. Рішення про утворення територіальних управлінь та визначення їх кількості приймається Державною судовою адміністрацією України за погодженням з Вищою радою правосуддя. Правовий статус посадових осіб Державної судової адміністрації України, її територіальних управлінь визначається Законом України «Про державну службу».

Повноваження Державної судової адміністрації України встановлені у статті 152 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» від 2 червня 2016 року, а саме ДСА України: 1) представляє суди у відносинах із Кабінетом Міністрів України та Верховною Радою України під час підготовки проекту закону про Державний бюджет України на відповідний рік у межах повноважень, визначених цим Законом; 2) забезпечує належні умови діяльності судів, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, Національної школи суддів України та органів суддівського самоврядування в межах повноважень, визначених цим Законом; 3) вивчає практику організації діяльності судів, розробляє і вносить у встановленому порядку пропозиції щодо її вдосконалення; 4) вивчає кадрові питання апарату судів, прогнозує потребу у спеціалістах, здійснює замовлення на підготовку відповідних спеціалістів; 5) забезпечує необхідні умови для підвищення кваліфікації працівників апарату судів, створює систему підвищення кваліфікації; 6) організовує роботу з ведення судової статистики, діловодства та архіву; контролює стан діловодства в судах; 7) готує бюджетний запит; 8) організовує



комп'ютеризацію судів для здійснення судочинства, діловодства, інформаційно-нормативного забезпечення судової діяльності та забезпечення функціонування Єдиної судової інформаційної (автоматизованої) системи; забезпечує суди необхідними технічними засобами фіксування судового процесу в межах коштів, передбачених у Державному бюджеті України на фінансування відповідних судів; 9) забезпечує впровадження електронного суду; здійснює заходи щодо організації обміну електронними документами між судами та іншими державними органами і установами; 10) забезпечує ведення Єдиного державного реєстру судових рішень та Реєстру електронних адрес органів державної влади, їх посадових та службових осіб, забезпечує функціонування системи відеоконференц-зв'язку для участі осіб у засіданні суду в режимі відеоконференції; 11) взаємодіє з відповідними органами та установами, в тому числі інших держав, з метою вдосконалення організаційного забезпечення діяльності судів; 12) розробляє та затверджує за погодженням із Вищою радою правосуддя Типове положення про апарат суду; 13) організовує діяльність служби судових розпорядників 14) контролює діяльність Служби судової охорони; 15) затверджує положення про бібліотеку суду; 16) здійснює управління об'єктами державної власності, що належать до сфери управління ДСА України; 17) здійснює інші повноваження, визначені законом [29].

Положення про ДСА України та Типове положення про її територіальне управління затверджуються Вищою радою правосуддя після консультацій з Радою суддів України. Наразі діє Положення про Державну судову адміністрацію України, затверджене Рішенням Вищої ради правосуддя від 17.01.2019 р. № № 141/0/15-19 (надалі – Положення про ДСА), яке конкретизує та деталізує зазначені вище положення Закону про судоустрій та статус суддів від 2016 року. Так, згідно Положення про ДСА, останнє має право: 1) одержувати від судів, органів суддівського самоврядування, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, Національної школи суддів України, інших органів державної влади, органів місцевого самоврядування,

підприємств, установ і організацій усіх форм власності, а також громадян та їх об'єднань інформацію, документи, матеріали, необхідні для виконання покладених на неї завдань і повноважень; 2) залучати вчених, експертів, спеціалістів центральних і місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ і організацій усіх форм власності, за погодженням з їх керівниками, до розгляду питань, що належать до її повноважень, визначених законом і цим Положенням, у тому числі шляхом створення робочих та експертних груп [75].

ДСА України очолює Голова, який призначається на посаду звільняється з посади Вищою радою правосуддя. Призначення Голови Державної судової адміністрації України здійснюється на конкурсній основі. Голова Державної судової адміністрації України не має права суміщати свою службову діяльність з іншою роботою, крім викладацької, наукової і творчої діяльності в позаробочий час, входити до складу керівного органу чи наглядової ради господарської організації, що має на меті одержання прибутку. На Голову Державної судової адміністрації України поширюються також інші обмеження, встановлені Законом України «Про запобігання корупції». Голова Державної судової адміністрації України має заступників, які призначаються на посаду та звільняються з посади Вищою радою правосуддя відповідно до законодавства про державну службу. Призначення заступника Голови Державної судової адміністрації України здійснюється на конкурсній основі.

Голова Державної судової адміністрації України є керівником державної служби в Державній судовій адміністрації України.

Голова Державної судової адміністрації України: керує діяльністю ДСА України, несе персональну відповідальність за виконання покладених на неї завдань; організовує роботу ДСА України; визначає функції заступників Голови Державної судової адміністрації України, розподіляє повноваження між заступниками Голови Державної судової адміністрації України; вносить на розгляд Вищої ради правосуддя подання щодо визначення граничної чисельності працівників ДСА України, у тому числі її територіальних

управлінь; призначає на посади та звільняє з посад працівників ДСА України, призначає за погодженням з головами відповідних судів керівників апаратів апеляційних судів, вищих спеціалізованих судів, Верховного Суду, їх заступників та звільняє їх з посад, призначає за погодженням Голови Верховного Суду першого заступника керівника апарату Верховного Суду та звільняє його з посади; за поданням голови відповідного суду застосовує до керівників апаратів апеляційних судів, вищих спеціалізованих судів, Верховного Суду, їх заступників заохочення або накладає дисциплінарні стягнення, за поданням Голови Верховного Суду застосовує до першого заступника керівника апарату Верховного Суду заохочення або накладає дисциплінарні стягнення; за поданням голови відповідного суду присвоює керівникам апаратів апеляційних судів, вищих спеціалізованих судів, Верховного Суду, їх заступникам ранги державного службовця згідно із законодавством про державну службу, за поданням Голови Верховного Суду присвоює першому заступнику керівника апарату Верховного Суду ранги державного службовця згідно із законодавством про державну службу; утворює відповідні конкурсні комісії з проведення конкурсу на зайняття вакантних посад категорій «Б» і «В» державної служби в судах, органах та установах системи правосуддя; затверджує положення про територіальні управління ДСА України та положення про структурні підрозділи ДСА України; встановлює посадові оклади працівникам ДСА України, присвоює їм ранги державного службовця, застосовує заохочення та накладає дисциплінарні стягнення відповідно до закону; звітує про діяльність ДСА України перед Вищою радою правосуддя, інформує про діяльність ДСА України з'їзд суддів України, зокрема щодо організаційного, фінансового та матеріально-технічного забезпечення діяльності органів судової влади, та Раду суддів України щодо питань організації діяльності судів; бере участь у підготовці пропозицій до проекту Державного бюджету України щодо фінансування судової влади; затверджує структуру і штатний розпис ДСА України та її територіальних управлінь; приймає рішення щодо розподілу

бюджетних коштів, головним розпорядником яких є ДСА України; приймає за погодженням з Вищою радою правосуддя рішення про перерозподіл бюджетних видатків між судами, крім Верховного Суду; представляє в установленому порядку працівників ДСА України та її територіальних управлінь, працівників апаратів судів до відзначення державними нагородами; затверджує за погодженням із Вищою радою правосуддя Положення про порядок створення та діяльності служби судових розпорядників; затверджує за погодженням із Радою суддів України зразки однострою судових розпорядників; призначає на посаду та звільняє з посади начальників територіальних управлінь ДСА України, їх заступників, застосовує до них заохочення й накладає дисциплінарні стягнення у порядку, визначеному законодавством про державну службу, в тому числі приймає рішення про переведення начальника територіального управління або його заступника на рівнозначну або нижчу посаду до іншого територіального управління у порядку, визначеному пунктом 1 частини першої статті 41 Закону України «Про державну службу»; призначає та звільняє керівників державних підприємств, установ, організацій, що належать до сфери управління ДСА України; призначає за результатами публічного конкурсу двох членів Вищої кваліфікаційної комісії суддів України із числа осіб, які не є суддями, та звільняє їх із цих посад з підстав та в порядку, визначеному законом; погоджує тимчасову структуру та тимчасову штатну чисельність апарату новоутвореного суду за поданням тимчасово виконуючого обов'язки керівника апарату цього суду; затверджує річний план роботи ДСА України, заходи щодо реалізації основних напрямів і пріоритетних цілей її діяльності відповідно до визначених завдань, у тому числі щодо організаційного та фінансового забезпечення діяльності органів та установ у системі правосуддя України; здійснює інші передбачені законом повноваження. Голова ДСА України та його заступники інформують з'їзд суддів/Раду суддів України щодо питань організаційно-матеріального забезпечення діяльності судів [75].

У науковій літературі пропонується класифікація основних форм

діяльності ДСА України. Так, у свої статті В.Бойко наводить класифікацію, запропоновану О.Красноборовим, який до правових форм діяльності Державної судової адміністрації України відносить: видання нормативно-правових актів, виконання інших юридично значущих дій та укладення адміністративних договорів. До організаційних форм діяльності Державної судової адміністрації України вчений відносить заходи, спрямовані на оптимізацію відносин щодо інформаційного, кадрового, матеріально-технічного та фінансового забезпечення. Це зміцнення взаємодії ДСА України з іншими державними органами, органами місцевого самоврядування, громадськістю; підвищення ролі та відповідальності ДСА України у вирішенні проблем здійснення судами незалежного правосуддя; подальший розвиток і вдосконалення системи нормативно-правових актів, а також здійснення систематизації та оновлення нормативної бази, що стосується організаційного забезпечення діяльності судів загальної юрисдикції тощо [5].

Отже, приходять до висновку В.Бойко, державна судова адміністрація є основним органом публічної адміністрації, який має специфічну юридичну природу, не входячи в систему органів виконавчої влади, який здійснює виконавчо-розпорядчі функції в системі судової влади, у порядку, визначеному законодавством, здійснює організаційне та фінансове забезпечення діяльності органів судової влади з метою створення належних умов здійснення судочинства, надання фізичним і юридичним особам адміністративних послуг, а також забезпечення законних інтересів держави та суспільства загалом [5].

Досліджуючи концептуальні засади визначення ролі ДСА України у організаційному забезпеченні правосуддя, Т.Лопушинський приходять до висновку про надзвичайну актуальність проблематики встановлення мети, обов'язків та повноважень ДСА у системі організаційного забезпечення правосуддя, виділяючи наступні питання: визначення напрямків розвитку правового статусу ДСА у контексті виконання вимог міжнародних стандартів у сфері правосуддя у світлі європейської інтеграції України;

уточнення понятійно-категорійного апарату, що застосовується для опису ролі ДСА у системі організаційного забезпечення правосуддя; структурно-функціональні аспекти побудови системи організаційного забезпечення правосуддя та визначення у ній місця ДСА; засади правового регулювання, організаційної побудови, встановлення балансу функцій, завдань та повноважень ДСА; розмежування судово-правового та адміністративно-правового статусу ДСА; наукове осмислення ролі ДСА у фінансовому забезпеченні повного і незалежного правосуддя; визначення теоретичних засад комунікацій ДСА та інших суб'єктів організаційного забезпечення правосуддя; окреслення принципів та механізмів досягнення інноваційної активності ДСА. Погоджуємось із автором у тому, що «розв'язок зазначених проблемних питань сприятиме розвитку правового статусу ДСА у системі органів, що здійснюють організаційне забезпечення правосуддя, досягненню загальної ефективності функціонування цієї системи та сприятиме виконанню міжнародних зобов'язань, що входять до переліку умов європейської інтеграції» [ 50].

#### **2.4. Теоретичні та практичні аспекти функціонування апарату суду.**

Традиційно, суди сприймалися як установи, де здійснюється правосуддя, і тому у них не надто приділялося уваги питанням адміністрування. Однак, з підвищенням потреб у більш ефективному управлінні як відповіді на виклики часу, формувалася потреба у спеціально навчених професійних адміністраторах, котрі володіли б знаннями щодо судових процедур, з одного боку, та сучасних методів управління, з іншого боку. Саме такі професійні судові адміністратори могли привнести в суди ту компетенцію, яку їм традиційно бракувало. Тому, на сьогодні, судові адміністратори виконують більшість із таких функцій:

- Підготовка та управління бюджетом суду.
- Управління людськими ресурсами.

- Управління приміщенням суду.
- Управління документообігом суду, процесом руху справ.
- Інформаційно-технічне забезпечення суду [90, с.54]

У зв'язку з тим, що становлення професійного адміністрування відбувається саме тепер, і не тільки в Україні, але й в більшості країн світу, включаючи розвинені західні демократичні держави, – існують різні підходи до тлумачення суті професії судового адміністратора, функціонального навантаження, розуміння його ролі в загальних процесах розвитку судової системи, розподілу функцій між судовими адміністраторами та суддями в сфері управління судами як інституціями. Розглядаючи світовий досвід становлення судового адміністрування як професійної діяльності, необхідно зауважити декілька суттєвих аспектів: 1) професійне судове адміністрування виокремилося в окрему галузь управління у зв'язку із розвитком суспільства та економіки, зростанням кількості справ та сфер, де конфлікти вирішуються судом, скороченням ресурсів, та розвитком інформаційних технологій. 2) Важливість підпорядкування судового адміністрування безпосередньо судовій гілці влади. 3) Професійне судове адміністрування зумовлене також зростаючим розумінням ролі судового адміністратора у таких фундаментальних речах, як: а) сприяння незалежності судової гілки влади, б) збереження ресурсів судової системи, в) підвищення довіри громадян до суду [ 90, с. 55].

В Україні функції так званих судових адміністраторів покладені на апарат суду. Згідно зі статтею 155 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» від 2016 року, апарат суду здійснює організаційне забезпечення роботи суду. Керівник апарату суду несе персональну відповідальність за належне організаційне забезпечення суду, суддів та судового процесу, функціонування Єдиної судової інформаційної (автоматизованої) системи, інформує збори суддів про свою діяльність. Збори суддів можуть висловити недовіру керівнику апарату суду, що має наслідком звільнення його з посади. Правовий статус працівників апарату суду визначається Законом України

«Про державну службу». Структура і штатна чисельність апаратів місцевих судів за погодженням із головою суду затверджуються відповідним територіальним управлінням Державної судової адміністрації України, апаратів апеляційних судів, вищих спеціалізованих судів – Державною судовою адміністрацією України за погодженням з головою суду в межах видатків на утримання відповідного суду [29].

В апараті вищого спеціалізованого суду утворюється самостійний структурний підрозділ для організаційного забезпечення роботи апеляційної палати цього суду, діяльність якого підконтрольна і керівник якого підпорядковується голові апеляційної палати вищого спеціалізованого суду. Цей підрозділ з питань забезпечення діяльності апеляційної палати не підпорядковується керівнику апарату вищого спеціалізованого суду.

В апараті суду утворюється канцелярія, яка щоденно протягом робочого часу суду забезпечує прийняття та реєстрацію документів, що подаються до відповідного суду. Канцелярія також виконує інші завдання, визначені положенням, затвердженим керівником апарату відповідного суду. До штату апарату судів входять також секретарі судового засідання, наукові консультанти та судові розпорядники. Наукові консультанти повинні мати науковий ступінь [29].

Таким чином, апарат суду виконує безпосередньо функцію організаційного забезпечення роботи суду. Згідно Закону «Про судоустрій і статус суддів» 2016 року, Положення про апарат суду розробляється на підставі типового положення про апарат суду та затверджується зборами суддів відповідного суду. Тимчасове положення про апарат новоутвореного суду затверджується тимчасово виконуючим обов'язки керівника апарату цього суду. Станом на теперішній час є чинним Типове положення про апарат суду (надалі – Типове положення), затверджене Наказом Державної судової адміністрації України 08.02.2019 № 131 [97].

Правовий статус працівників апарату суду визначається законами України "Про судоустрій і статус суддів", "Про державну службу", іншими



актами законодавства України. Правовий статус та умови діяльності помічника голови суду, помічника заступника голови суду, помічника секретаря судової палати, помічника судді - члена Ради суддів України, помічника судді визначаються також Положенням про помічника судді, затвердженим рішенням Ради суддів України. Правовий статус та умови діяльності керівника служби судових розпорядників, старшого судового розпорядника, судового розпорядника визначаються також Положенням про порядок створення та діяльності служби судових розпорядників, затвердженим Головою Державної судової адміністрації України за погодженням із Вищою радою правосуддя.

Відповідно до основних завдань, визначених Законом України "Про судоустрій і статус суддів", апарат суду виконує наступні функції, які закріплені у Типовому положенні: 1) створює належні умови діяльності суду для ефективного виконання суддями покладених на них повноважень; 2) здійснює організаційне, інформаційно-довідкове й документальне забезпечення підготовки справ і матеріалів для розгляду суддями; 3) забезпечує ведення журналів (протоколів) судового засідання, фіксування судового процесу (судових засідань) технічними засобами, проведення відеоконференцій; 4) забезпечує надсилання адресатам в установленому порядку копій судових рішень, а також судових повідомлень, повісток і викликів; 5) організовує та забезпечує ведення діловодства в суді, забезпечує підготовку й складання документів відповідно до інструкції з діловодства в суді, інших актів законодавства України; 6) забезпечує належну організацію експедиційної обробки документів; 7) забезпечує ведення, облік, формування, опрацювання, надсилання, друкування, тиражування, використання, зберігання та знищення матеріалів, документів та інших матеріальних носіїв інформації, пов'язаних із діяльністю суду; 8) аналізує службову кореспонденцію; 9) організовує комплектування архіву, підготовку документів та архівних справ для передачі їх у встановленому порядку на постійне зберігання чи знищення; 10) забезпечує дотримання вимог ведення

обліку, зберігання, використання, знищення документів та інших матеріальних носіїв інформації, що містять інформацію з обмеженим доступом; 11) забезпечує дотримання вимог Закону України "Про державну таємницю"; 12) складає та подає в установленому порядку статистичну звітність про роботу суду, формує огляди статистичних даних про підсумки діяльності суду; 13) бере участь в аналізі судової статистики, вивченні та узагальненні судової практики, забезпечує підготовку аналітичних довідок, таблиць, інформації з питань судової статистики; 14) упроваджує передові технології організації роботи з документами в суді, забезпечує впровадження електронного суду; 15) здійснює інформаційно-технічне забезпечення судових засідань, зборів суддів;

16) забезпечує функціонування у суді інформаційно-телекомунікаційних систем, систем електронних комунікацій, програмного забезпечення та баз даних; 17) забезпечує функціонування автоматизованої системи документообігу суду, автоматизованого розподілу справ між суддями (до початку функціонування Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи); 18) вживає заходів до забезпечення контролю за дотриманням вимог Положення про Єдину судову інформаційно-телекомунікаційну систему (до початку її функціонування - Положення про автоматизовану систему документообігу суду), у тому числі в частині застосування автоматизованого розподілу судових справ між суддями; 19) здійснює організацію доступу суддів і працівників апарату суду до автоматизованих інформаційних і довідкових систем, реєстрів та банків даних, держателем (адміністратором) яких є державні органи або органи місцевого самоврядування у визначеному чинним законодавством порядку, а також контроль за дотриманням вимог щодо захисту інформації; 20) у визначених законом випадках забезпечує надсилання електронних копій судових рішень до Єдиного державного реєстру судових рішень; 21) забезпечує надсилання відомостей про набрання судовим рішенням законної сили до Єдиного державного реєстру судових рішень; 22) вживає заходів щодо забезпечення

суддів і працівників апарату суду ключами електронного цифрового підпису; 23) забезпечує у взаємодії з Державною судовою адміністрацією України суддів, працівників апарату суду необхідними засобами інформатизації; 24) забезпечує реалізацію державної політики у сфері державної служби з питань управління персоналом апарату суду; 25) здійснює добір персоналу апарату суду, організовує роботу щодо його мотивації; 26) веде кадрове діловодство суду, в тому числі особові справи суддів у порядку, визначеному Державною судовою адміністрацією України за погодженням з Радою суддів України; 27) веде автоматизовану систему обліку кадрів суду (до початку функціонування Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи); 28) забезпечує належну роботу конкурсної та дисциплінарної комісії; 29) організовує в суді належні умови для діяльності працівників Служби судової охорони; 30) бере участь у взаємодії зі Службою судової охорони у заходах щодо додержання особами, які перебувають у суді, встановлених правил і підтримання громадського порядку в залі судового засідання та в приміщенні суду; 31) бере участь у взаємодії зі Службою судової охорони у заходах щодо забезпечення безпеки суддів, працівників апарату суду, учасників судового процесу; 32) забезпечує ведення військового обліку та здійснення бронювання працівників суду; 33) бере участь у здійсненні заходів з мобілізаційної підготовки й мобілізації, здійснює контроль за здійсненням цих заходів; 34) організовує бібліотечно-інформаційну роботу в суді; 35) здійснює облік печаток і штампів та контроль за їх зберіганням, використанням та знищенням; 36) забезпечує взаємодію суду з громадськістю, засобами масової інформації; 37) забезпечує у взаємодії з судьями-спікерами підготовку й поширення матеріалів про діяльність суду; 38) здійснює інформаційне наповнення веб-сайту суду; 39) організовує та забезпечує внутрішній облік сплати, повернення й зарахування судового збору до Державного бюджету України; 40) розробляє проект структури та штатного розпису суду; 41) забезпечує підготовку пропозицій до бюджетного запиту; 42) організовує прийом громадян, забезпечує розгляд пропозицій, заяв і скарг, запитів відповідно до вимог Законів України "Про

звернення громадян", "Про адвокатуру та адвокатську діяльність", "Про статус народного депутата України", "Про доступ до публічної інформації", "Про інформацію"; 43) забезпечує дотримання вимог законів України "Про охорону праці", "Про захист персональних даних", "Про запобігання корупції"; 44) забезпечує перевірку факту подання декларацій суб'єктами декларування та інформування Національного агентства з питань запобігання корупції факту неподання чи несвоєчасного подання декларацій суб'єктами декларування відповідно до вимог Закону України "Про запобігання корупції"; 45) надсилає до Вищої кваліфікаційної комісії суддів України повідомлення щодо змін, які відбулися у загальних відомостях суддів відповідного суду для належного ведення, наповнення та оновлення суддівського досьє; 46) виконує накази й розпорядження голови суду, керівника апарату суду; 47) забезпечує розроблення проектів актів стосовно організації внутрішньої діяльності суду; 48) забезпечує організацію та проведення загальних зборів працівників апарату суду, робочих нарад, міжнародних зустрічей, прес-конференцій та інших заходів; 49) забезпечує дотримання заходів пожежної безпеки; 50) здійснює господарське обслуговування суду, забезпечує належну експлуатацію приміщення суду, контролює санітарно-технічний стан робочих приміщень, інженерних систем і комунікацій; 51) забезпечує збереження матеріальних цінностей; 52) організовує та забезпечує виконання в суді організаційно-технічних заходів у сфері інформаційної безпеки, технічного захисту інформації та протидії кіберзагрозам; 53) виконує інші функції, пов'язані із забезпеченням діяльності суду [ 97].

Посада керівника апарату суду є однією із наймолодших судових професій у нашій державі, і процес її становлення та формування як ключової адміністративної посади у суді перебуває на початковій стадії. Але, попри «молодість» - керівник апарату суду є ключовою посадою у структурі управління судом, на яку покладено адміністративне навантаження і через яку здійснюється взаємодія апарату суду і суддів [90, с. 53]

### **РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ СУДОВИХ ОРГАНІВ ТА УСТАНОВ ТА НАПРЯМИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Проаналізуємо перспективи вдосконалення системи публічного адміністрування в сфері правосуддя, спираючись на останні стратегічні ініціативи, які закріплені у Стратегії розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки (далі – Стратегія ), яка визначає основні засади та напрями подальшого сталого функціонування та розвитку системи правосуддя з урахуванням кращих міжнародних стандартів та практик а також пріоритети удосконалення положень законодавства у сфері судоустрою, статусу суддів, судочинства та інших інститутів правосуддя, впровадження невідкладних заходів для забезпечення позитивних зрушень у функціонуванні відповідних правових інститутів. Відповідно серед складових мети Стратегії визначено «зміцнення функціональних основ організації судової влади відповідно до стандартів захисту прав людини та цінностей, визначених Конституцією України та міжнародно-правовими зобов'язаннями України», а серед завдань – «підвищення ефективності організації судової влади та інститутів правосуддя, зміцнення довіри до них суспільства» [ 73].

Стратегія також визначає питання, які необхідно вирішити для подальшого вдосконалення функціонування судової влади та здійснення правосуддя. Одним із напрямів є покращення доступу до правосуддя. Було заплановано проведення аудиту місцевої судової системи та виявлення проблем та недоліків її функціонування. Також положення програмного акту спрямовані на посилення функціональної та процесуальної спроможності Верховного Суду та забезпечення необхідних ресурсів для ефективної організації роботи Вищого антикорупційного суду. Зокрема, мається на увазі постійні приміщення, які відповідають будівельним нормам та стандартам безпеки. З метою полегшення доступу до правосуддя передбачається вдосконалення та розробка нового порядку нарахування судового збору для

певних категорій справ.

Однією із сучасних тенденцій є розвиток альтернативних способів вирішення спорів, тож для окремих категорій справ планується визначити обов'язковий досудовий порядок врегулювання спорів з використанням медіації та інших практик, а також опрацювати питання щодо запровадження інституту мирового судді. Спрямованими на посилення незалежності судової влади та її підзвітності суспільству вбачається низка кадрових ініціатив, наприклад, формування Вищої кваліфікаційної комісії суддів та Вищої ради правосуддя за результатами відкритого конкурсу, проведеного за участю міжнародних експертів та вдосконалення механізмів перевірки доброчесності суддів та дотримання ними стандартів професійної етики, а також рівня професійної компетентності.

Згідно з Указом Президента України «Про Стратегію розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки», Комісія з питань правової реформи разом з представниками органів центральної та місцевої влади, громадськості та експертів повинна була розробити План дій щодо реалізації Стратегії розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021 – 2023 роки (далі – План дій). Протягом 2021 року було запропоновано проект Плану дій під егідою Міністерства юстиції України та альтернативні проекти від неурядових організацій, в тому числі і органів адвокатського самоврядування [56].

На жаль, подальші події, пов'язані із військовою агресією Російської Федерації, призупинили процес обговорення та прийняття відповідного Плану дій, хоча, слід відзначити, що окремі елементи та напрями реформування публічного адміністрування судових органів та установ, в тому числі передбачені і вищевказаною Стратегією, почали поступово впроваджуватися. Окрім того, впровадження Стратегії було розраховано на трирічний термін (до 2023 року), отже, необхідно продовжити термін дій Стратегії принаймні до 2026 року та активізувати зусилля Комісії з питань правової реформи, представників публічного управління, неурядових

організації та експертного середовища щодо остаточного узгодження тексту Плану дій по реалізації Стратегії та його прийняття.

Положеннями Стратегії визначено низку основних проблем, що зумовлюють необхідність подальшого удосконалення організації функціонування судової влади та здійснення правосуддя. Серед них більшість безпосередньо стосуються публічного адміністрування судових органів, а саме: недосконалість існуючої системи місцевих судів; неефективність системи фінансового, матеріально-технічного та соціального забезпечення гарантій незалежності судової влади; недосконалість системи органів судової влади, організації їх діяльності, у тому числі щодо фінансового, матеріально-технічного та іншого забезпечення судів усіх рівнів; функціональна недосконалість системи органів суддівського врядування та самоврядування; нестача суддів у місцевих та апеляційних судах, надмірне навантаження на суддів у судах усіх рівнів; надмірно складні процедури проведення конкурсу на зайняття вакантної посади судді, а також порядок складення кваліфікаційного іспиту і методологія оцінювання суддів та кандидатів на посаду судді; перешкоди в доступі до правосуддя; недостатній рівень упровадження цифрових технологій у здійсненні правосуддя; надмірна тривалість розгляду справ у судах, відсутність належної комунікаційної політики у судах [73]. Задля вирішення зазначених проблем, Стратегією пропонуються напрями вдосконалення існуючого стану. Так, з метою покращення доступу до правосуддя необхідним вважається комплекс наступних заходів.

По-перше, реорганізувати місцеві суди (у документі це має назву «нова судова карта»): проведення аудиту системи місцевих судів з метою визначення проблем та недоліків її функціонування; розробку на підставі висновків аудиту плану перегляду мережі місцевих судів з урахуванням встановлених (визначених) критеріїв; перегляд мережі місцевих судів з урахуванням адміністративно-територіальної реформи, економічної обґрунтованості, кількості звернень до суду зі збереженням на першому етапі можливості

здійснення місцевими загальними судами правосуддя за місцями знаходження існуючих місцевих судів та забезпеченням в подальшому оптимальних умов доступу до правосуддя для членів територіальних громад; запровадження методики визначення кількості суддів у судах та типових стандартів щодо навантаження суддів та правників апарату суду з урахуванням вимог процесуального законодавства та інших об'єктивних факторів; розгляд після створення нової мережі судів першої інстанції та залежно від ефективності їх роботи можливості подальшої оптимізації системи місцевих судів шляхом укрупнення судів. Також передбачається вивчення питань щодо необхідності створення судових палат з розгляду цивільних і кримінальних справ у судах першої інстанції та можливості запровадження подальшого поступового переходу (після вирішення проблем комплектування штату та мережі апеляційних судів) до моделі: одна область - один апеляційний суд, у складі якого будуть утворюватися палати із розгляду кримінальних, цивільних, адміністративних та господарських справ [73]

Пропонується також низка заходів щодо діяльності Верховного Суду та вищих спеціалізованих судів, а також безпосередньо судочинства. Вдосконалення останнього включає таку важливу складову публічного адміністрування судових органів та установ, як розвиток електронного судочинства з урахуванням світових стандартів у сфері інформаційних технологій, його інтегрування у національну інфраструктуру електронного врядування шляхом: запровадження можливості розгляду онлайн певних категорій справ незалежно від місцезнаходження сторін і суду та інших сервісів електронного судочинства; впровадження сучасного електронного діловодства в суді, електронного ведення справ, електронних комунікацій із судом, кабінету судді та кабінету учасника процесу; удосконалення та розвиток офіційного веб-порталу судової влади України для отримання інформації про суди і справи (провадження) з регулярним оновленням даних судової статистики [73]. Позитивним є те, що окремі передбачені заходів з розвитку електронного судочинства реалізуються навіть попри війну та



викликані нею труднощі.

У наукових джерелах концепцію електронного судочинства розглядають через феномен інформаційного суспільства в контексті відповідних загальних процесів цифровізації публічного управління та розвитку електронного врядування та як один із основних засобів підвищення ефективності діяльності судових органів та установ.

Нормативно-правовим поштовхом для активізації реалізації концепції електронного судочинства можна вважати суттєве оновлення у 2016 -2017 році низки процесуальних кодексів та закріплення положень щодо Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційна системи України (надалі - ЄСІТС). Зазначимо, що на той час вітчизняні суди почали діджиталізацію організації судочинства: електронні системи управління справами та їх авторозподіл, можливість режиму відео-конференції судових засідань з інших судів та сплати судового збору онлайн. Поряд з цим, зберігалася паперова форма розгляду справ та друк судових рішень із одночасним внесенням їх електронних копій до реєстру.

Як зазначає О.Кібенко, проєкт зі створення ЄСІТС передбачав, по суті, оцифрування, переведення в електронну форму всіх наявних процесів, які істотно не змінювалися – лише всі цифрові інструменти «заходилися» під один дах (як різні модулі ЄСІТС), а замість паперових справ та паперових рішень мали б бути електронні. По суті, за взірць було взято естонську модель функціонування електронного суду, створену досить давно (більш як 20 років тому), проте вона хоча й була доволі ефективною, але вже не відображала сучасних трендів 21 сторіччя. Однак не було враховано, що Україна істотно відрізняється від Естонії за кількістю населення (в Естонії лише 1,3 млн громадян), кількістю судів та спорів. Модель тотальної та одночасної цифровізації усіх процесів в усіх судах виявилася занадто амбітною [40]

У квітні 2021 року парламент прийняв зміни до законодавства про впровадження ЄСІТС, якими відкладено процес повного запровадження ЄСІТС та передбачено можливість введення в експлуатацію її окремих

підсистем (модулів), порядок функціонування яких регулюється Положенням про порядок функціонування окремих підсистем (модулів) ЄСІТС, затвердженим Рішенням Вищої ради правосуддя у серпні 2021 (Рішення № 1845/0/15-21).

Наразі повноцінно працює підсистема «Електронний суд» та офіційно почали впроваджуватись підсистеми «Електронний кабінет» та підсистема відео-конференцв'язку, які, за оцінкою експертів «все ще є дуже недосконалими та не орієнтованими на споживача: незручний дизайн, постійні проблеми з входом у кабінет, «зникнення» справ із кабінету, відсутність важливої інформації щодо відправлених документів чи статусу справи з незрозумілих причин, численні технічні проблеми виникають під час проведення відеоконференцій. Окрім того, програма орієнтована на правників, а не на пересічних людей, а «Електронний кабінет» для судді взагалі є суто інформаційним. Можна подивитися дистанційно матеріали справ, де суддя є доповідачем або членом колегії, але суддя не може завантажити документ через свій електронний кабінет та підписати його ЕЦП, а також відправити документ сторонам. Це можна зробити лише на робочому місці, адже судді продовжують працювати у своїх морально та технічно застарілих локальних системах діловодства, які не є частиною ЄСІТС, і лише отримують та відправляють документи через електронний суд (який інтегрований із програмами діловодства)» [ 40]

Отже, як вірно зауважили у своїй статті С. Щербак та А. Кожевнікова, законодавча регламентація ЄСІТС лише започаткувала розробку та запуск нового програмного забезпечення у судах, однак практичне втілення проекту електронного суду виявилось більш складним та триває й дотепер. Вартує також уваги висловлена авторами теза про те, що «під час визначення проблем електронного суду не можна обійти увагою питання потреби переосмислення філософії правосуддя, що у контексті загальної тенденції сервісної держави зміщується у площину, де суд є надавачем послуг, а учасники справи (у досліджуваному аспекті – користувачі ЄСІТС) – їх споживачами» та

погодитись з тим, що «окреслюючи орієнтири подальшого розвитку електронного суду, варто враховувати, що на сучасному етапі розробки ЄСІТС не вдалося сформулювати чітке уявлення про те, яким буде електронне судочинство найближчим часом, а тому наразі стоїть питання вибору стратегічного завдання: модернізація та розширення функціональності існуючої моделі електронного суду чи більш глобальне – здійснення цифрової трансформації правосуддя, зумовлене пошуком нової, більш ефективної, моделі електронного судочинства» [99].

Так, О. Кібенко вважає, що трансформація правосуддя передбачає створення повноцінного онлайн-суду (на прикладі Великої Британії, Китаю, Сінгапуру, Канади (Британської Колумбії), який був би зручним та зрозумілим кожній людині – «суд у смартфоні», який дозволить отримати доступ до суду режимі 24/7 навіть під час війни, а також суттєво зменшить бюджетні витрати. Наприклад, пропонується: ширше запровадження письмового розгляду справ (без проведення засідань), перехід на розгляд справ у електронній формі (без формування паперової справи та підписання паперового рішення); перехід на хмарне, а не гібридне зберігання інформації з діловодства судів; можливість дистанційної роботи суддів та частини апарату судів запровадження модуля централізованого авторозподілу та розподіл електронних справ без урахування принципу територіальної юрисдикції (дасть змогу вирівняти навантаження, пришвидшити розгляд справ) тощо [ 40 ].

Зазначимо, що деякі пропозиції в сфері діджиталізації організації діяльності суду уже реалізуються – наприклад, запроваджено повідомлення сторін та вручення їм документів онлайн без прив'язки до їх місця проживання та обов'язкова реєстрація та використання електронних кабінетів представниками правничих професій, юридичними особами та фізичними особами – підприємцями. Натомість, більшість інших пропозицій відображено у Проекті «Закону про внесення змін до Кодексу адміністративного судочинства України, Цивільного процесуального кодексу України, Господарського процесуального кодексу України та інших

законодавчих актів щодо здійснення судочинства під час дії воєнного чи надзвичайного стану та врегулювання спорів за участі судді» від 13.01.2023 р. № 8358 [76], який наразі перебуває на розгляді Верховної Ради. Вважаємо, що дані ініціативи, які доволі ґрунтовно та критично проаналізовані Головним науково-експертним управлінням Верховної Ради [12], несуть певні ризики та потребують суттєвого доопрацювання, що, звісно, не знижує актуальності подальшого вдосконалення та розвитку електронного судочинства.

Повернемося до характеристики основних заходів щодо реалізації стратегічних ініціатив, які закріплені у Стратегії розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки (далі – Стратегія ) та пов’язані з публічним адмініструванням судових органів та установ.

У цьому контексті заслуговують на увагу декілька заходів щодо розвитку альтернативного (позасудового) та досудового врегулювання спорів, а саме - встановлення для окремих, визначених законом, категорій справ обов'язкового досудового порядку врегулювання спорів з використанням медіації та інших практик; опрацювання питання щодо запровадження інституту мирового судді; оптимізація судових витрат та процедур їх адміністрування з метою заохочення використовувати позасудові способи врегулювання спору; удосконалення порядку утворення та діяльності третейських судів, у тому числі щодо підвищення вимог до засновників третейських судів, зміцнення інституційних можливостей третейського самоврядування; запровадження та розвиток інституту медіації; удосконалення процедури врегулювання спору за участю судді [73]

З метою зміцнення незалежності судової влади та підзвітності положеннями Стратегії передбачено цілий комплекс заходів щодо органів суддівського врядування та самоврядування, серед них відзначимо наступні: проведення всебічного аудиту системи суддівського врядування та самоврядування з метою усунення дублювання функцій, забезпечення процедур ефективного використання ресурсів; удосконалення механізмів перевірки доброчесності членів органів суддівського врядування; формування

Вищої кваліфікаційної комісії суддів України у складі професійних та добросовісних членів, призначених за результатами відкритого конкурсу, проведеного за участю міжнародних експертів; забезпечення інституційної самостійності та транспарентності Вищої кваліфікаційної комісії суддів України; удосконалення порядку обрання (призначення) членів Вищої ради правосуддя та проведення одноразового оцінювання відповідності чинних членів Вищої ради правосуддя; оптимізацію органів системи правосуддя шляхом створення автономних кадрового і дисциплінарного органів, члени яких призначаються на конкурсних засадах; постійне та поетапне оновлення складу органів суддівського врядування та самоврядування; вжиття заходів щодо збереження кадрового потенціалу апаратів та служб інспекторів органів суддівського врядування; удосконалення організаційно-методичної діяльності Вищої ради правосуддя та координації судового врядування; удосконалення ефективної взаємодії усіх органів суддівського врядування та самоврядування; удосконалення статусу, порядку формування та організаційно-правових засад діяльності громадських органів, які беруть участь у процедурах добору кандидатів на посаду судді та кваліфікаційного оцінювання суддів; удосконалення порядку висунення кандидатів з числа суддів до складу Вищої ради правосуддя та Ради суддів України із можливістю застосування попереднього рейтингового електронного голосування; запровадження порядку призначення Вищою радою правосуддя суддів на адміністративні посади в судах із переліку кандидатур, які розглядалися на зборах суддів, у випадку тривалого необрання зборами суддів голови суду чи його заступника (заступників) [73]

Слід звернути особливу увагу на напрями, передбачені Стратегією щодо організаційного забезпечення діяльності судів. Так, передбачається удосконалення організаційного та фінансового забезпечення діяльності органів судової влади; запровадження єдиної системи управління продуктивністю та моніторингу роботи судів; регламентацію механізмів моніторингу оцінки та контролю організації діяльності судів (без втручання у

сферу управління правосуддям), таких, як система внутрішнього аудиту та/або антикорупційного контролю; розробку та запровадження регламентів прозорого планування та розподілу бюджетних ресурсів у судовій системі, включаючи видатки розвитку, на основі визначених критеріїв; удосконалення законодавчого регулювання особливостей проходження публічної служби в органах судової влади; перегляд повноважень Державної судової адміністрації України, зокрема з питань організаційного, фінансового та кадрового забезпечення діяльності органів судової влади; удосконалення правового статусу помічника судді; забезпечення ефективної роботи Служби судової охорони шляхом удосконалення механізмів регулювання її діяльності [73].

Важливою складовою публічного адміністрування судових органів є сфера комунікацій судової влади, на що неодноразово звертали увагу науковці та практики. Так, за влучним висловлюванням авторів навчального посібника «Зв'язки із громадськістю в судах», виданого під егідою Державної судової адміністрації України та Національної школи суддів України (за підтримки міжнародних неурядових організацій) – «між українськими судами та суспільством історично склався комунікаційний вакуум. Утворений вакуум заповнюється маніпуляторами, які ставлять за мету будь-чий інтереси, але не зацікавленість суспільства у справедливому суді. В результаті створюється замкнуте коло, яке ціною надзусиль можуть розірвати лише справжні лідери» [34]. Одним із перших кроків на цьому шляху стало створення Прес-центру судової влади України у 2014 році на підставі Рішення Ради суддів України № 21 від 5 вересня 2014 року, що сприяло координації інформаційних політик та налагодженню діалогу із засобами масової інформації та громадськістю. З 2020 року, відповідно до Положення про відділ комунікаційної діяльності (прес-офіс Вищої ради правосуддя) функції Прес-центру судової влади України та адміністрування сторінки Прес-центру на порталі "Судова влада України" покладено на відділ комунікаційної діяльності (прес-офіс Вищої ради правосуддя). Сьогодні на сайті Пресу-центру можна знайти Електронний реєстр прес-служб судів України [26].

Слід позитивно оцінити увагу законодавця до вдосконалення комунікаційної складової публічного адміністрування судових органів. Так, у розділі Стратегії, присвяченому взаємодії із суспільством визначені наступні напрями та заходи: розширення змісту щорічної доповіді про стан забезпечення незалежності суддів в Україні, який готує та оприлюднює Вища рада правосуддя (звіт про стан справ, аналіз тенденцій та викликів у діяльності суддів і судів); запровадження практики всебічного обговорення щорічної доповіді про стан забезпечення незалежності суддів в Україні шляхом проведення громадських консультацій та дискусій, удосконалення заходів з подальшого розвитку систематичного проактивного професійного спілкування з об'єднаннями юристів, громадськістю та засобами масової інформації, розвиток комплексної системи комунікації; впровадження системного підходу та ефективних комунікативних рішень з протидії розповсюдженню недостовірної інформації, спрямованої на дискредитацію суддів, у тому числі у соціальних мережах.

Також передбачається розроблення та запровадження : синхронізованої та ініціативної комунікаційної стратегії, активне надання об'єктивної, зрозумілої інформації; механізму оцінки учасниками судового процесу роботи суду, використання інших форм опитувань, впровадження електронного механізму опитування; єдиного стандарту якості роботи суду; формування ставлення суддів до суду як соціально відповідального органу влади, посилення уваги до потреб учасників судового процесу з метою покращення доступу до правосуддя та сприяння сприйняттю людьми суду як органу, який вирішує спір і захищає права та інтереси; запровадження спеціальних заходів інформаційно-психологічної підтримки учасників судового процесу, зокрема спеціальні психологічні тренінги для суддів та працівників апаратів судів (управління конфліктами, психологія травм, стресостійкість); надання зручної для користувачів інформації про судові процеси, права та обов'язки свідків (інформаційні листи, спеціальні додатки, доставка відповідної інформації разом із повітками, відеозаписами тощо), можливість створення

волонтерської служби для надання інформаційної підтримки потерпілим та свідкам [73]. Пропозиції щодо розробки спеціальної комунікаційної стратегії підтримуються експертним середовищем. Так, С.Левицька пропонує затвердити розробити та реалізувати Стратегію інформаційно-комунікаційного забезпечення доступності правосуддя, зважаючи при цьому на те, що цей процес пов'язаний з забезпеченням соціальної легітимності судової влади» [49].

Досліджуючи питання оптимізації та вдосконалення публічного адміністрування судової сфери, неможливо обійти увагою стратегії розвитку кадрового потенціалу судових органів та установ. Погоджуємось із висловленою науковцями тезою про те, що «реформування судової системи України передбачає впровадження ефективних методів адміністрування та вимагає переосмислення ролі кадрового менеджменту в органах судової влади, спрямованих на формування висококваліфікованого апарату суду з позицій підвищення вимог державного управління до забезпечення міжнародно-правових стандартів. Необхідність радикальних перетворень кадрового менеджменту суду та забезпечення ефективного професійного розвитку зумовлена потребою у висококваліфікованих кадрах, компетентних фахівцях, здатних до відповідального прийняття рішень в умовах реформування судової системи України» [60]. На важливості вдосконалення кадрової політики наполягають експерти Проєкту ЄС «Право-Justice, які протягом останніх років допомагають залучати правничу спільноту до процесу розробки державної політики у сфері правосуддя. Так, в одному із звітів проєкту окремо наголошується, що більшість проблем у досліджуваній сфері суспільних відносин зумовлює «кадровий голод в судовій системі, який негативно впливає на строки розгляду справ, доступ до суду (відсутність працюючих суддів у деяких регіонах), надвисокий рівень навантаження на суддів всіх інстанцій та якість розгляду справ» [78]

Щодо добору кандидатів на посаду судді, кар'єри судді та кваліфікаційного оцінювання суддів у Стратегії передбачено наступні



напрями та заходи: удосконалення процедури заміщення вакантних посад суддів у місцевих судах кандидатами на посаду судді та суддями за окремими конкурсними процедурами; удосконалення процедури добору кандидатів на посаду судді місцевого суду шляхом запровадження ефективних методів відбору кандидатів, програм їх підготовки та методик оцінювання результатів підготовки кандидатів, можливості стажування кандидатів у судах; удосконалення кваліфікаційних вимог до кандидатів на посаду суддів місцевих, апеляційних судів, вищих спеціалізованих судів та Верховного Суду; запровадження проходження суддями апеляційних, вищих спеціалізованих судів та Верховного Суду, які не мають суддівського досвіду, підготовки у Національній школі суддів України; розширення програм спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді, підвищення кваліфікації суддів; удосконалення порядку та методології кваліфікаційного оцінювання суддів (кандидатів на посаду судді); запровадження можливості використання аутсорсингу та програмно-апаратних комплексів у процедурах добору та конкурсних процедурах; удосконалення методик перевірки особистих морально-психологічних якостей (психологічного тестування) судді (кандидата на посаду судді) та врахування їх результатів; удосконалення моделі і процедур проведення регулярного оцінювання судді; запровадження стандартів щодо змісту та обсягу розкриття інформації, отриманої чи створеної при здійсненні процедур кваліфікаційного оцінювання, з урахуванням європейських стандартів та кращих практик; закріплення на законодавчому рівні принципів стабільності і передбачуваності розміру суддівської винагороди, інших виплат суддям як складових їх незалежності, а також оплати праці працівників апаратів судів; перегляд механізмів визначення щомісячного довічного грошового утримання судді; запровадження строковості (5 років) призначення Вищою кваліфікаційною комісією суддів України ректора та проректорів Національної школи суддів України; удосконалення механізмів дотримання вимог антикорупційного законодавства особами, призначеними на посади ректора та проректорів

Національної школи суддів України; запровадження обов'язкового щорічного оприлюднення звіту про роботу Національної школи суддів України [73].

Отже, вдосконалення кадрового менеджменту в судових органах повинно забезпечити: стабільність кадрів та одночасно необхідне та заплановане оновлення, об'єктивність оцінки професійних та моральних якостей кандидатів на посади в апараті суду, забезпечення умов для службової кар'єри та зростання здібних молодих фахівців та мотивацію для закріплення спеціалістів із досвідом, публічність та транспарентність кадрової політики, належний рівень матеріального та інформаційно-технічного забезпечення, попередження та запобігання проявам недоброчесності та, відповідно, корупції.

Одним із вагомих здобутків реформи судового адміністрування, є впровадження модельних судів. Ініціатива "Модельні Суди" була започаткована Проєктом ЄС "Право-Justice" у 2018 році. Мета Ініціативи полягає у вдосконаленні системи організації роботи судів, що передбачає покращення надання судових послуг, підвищення якості роботи із вразливими групами населення, які звертаються до суду, підвищення безпеки суддів, працівників апарату та відвідувачів суду, покращення комунікації судів з суспільством, а також пілотування інших сучасних управлінських ініціатив. У рамках Ініціативи уніфіковано стандарти обслуговування клієнтів та судового адміністрування за прикладом сучасних практик європейських країн.

З 2018 до 2020 роки експерти на міжнародному та національному рівні розробляли та впроваджували проєкт у шести обраних модельних та інших судах. У 2019 році було презентовано Посібник "Модельний суд" [69] до розробки якого долучились юристи-практики та представники громадянського суспільства. З початком 2021 року пов'язаний наступний етап розвитку Ініціативи «Модельні суди» - до її реалізації залучили додатково сімдесят судів та створили платформу «Майданчик добрих практик», на якій представники української судової влади ділилися власним досвідом з колегами з інших судів стосовно імплементації модельних рішень

у різні сферах (клієнтоорієнтованість, комунікація, HR, послуги для вразливих користувачів судів, IT-рішення, безпека суду тощо) відповідно до найкращих європейських практик, представлених у Посібнику.

Третій етап реалізації Ініціативи «Модельні суди» розпочався з березня 2022 року і передбачав впровадження концепції та рішень Ініціативи, розробку необхідної нормативно-правової бази та створення спільно з Державною судовою адміністрацією України публічної веб-платформи “Модельні суди: Майданчик добрих практик”. Великим досягненням є те, що розпочата 24 лютого 2022 року повномасштабна агресія РФ проти України не зупинила роботу судової системи України, і Проєкт ЄС “Право-Justice” продовжив реалізацію Ініціативи, до якої у квітні 2023 року приєдналось ще 14 судів.

На сьогодні Ініціатива “Модельні суди” об’єднує 91 суд, а її експерти продовжують роботу із вдосконалення судового адміністрування. Ще одним важливим напрямком є розбудова спільноти судів, які впроваджують модельні рішення за допомогою платформи “Модельні суди: Майданчик добрих практик”, яка об’єднує напрацювання міжнародних проєктів, а також кращий досвід українських судів стосовно різних аспектів судового менеджменту. Платформа надасть можливість судам поділитися кращими практиками судового управління та імплементованими модельними рішеннями в різних сферах судового адміністрування: клієнтоорієнтованість суду; судове адміністрування; безпека суду; робота з вразливими категоріями відвідувачів суду; комунікація; управління кадрами. Виклики, спричинені війною, та практичний досвід судів з їх подолання, також знайшли своє відображення на Платформі. Одним із напрямів Ініціативи буде робота над удосконаленням підзаконних актів стосовно організаційних, кадрових та матеріально-технічних аспектів функціонування судів. Для цього експерти Проєкту спільно з ДСАУ та судами створять відповідні робочі групи [ 38]

Важливість запровадження Ініціативи «Модельні суди» на базі діючих судів в Україні підкреслив очільник Державної судової адміністрації України Олексій Сальніков, адже процес управління потребує постійного

вдосконалення та розвитку. «Злагоджена та ефективна команда й конкурентність на ринку праці, як правило, стають очікуваним результатом впровадження нових підходів в управлінні персоналом. Без перебільшення скажу, що мотивація може творити дива, адже вона зумовлює все — рівень навичок і вмінь, добрий настрій, швидкість та якість виконання завдань. Вмотивовані працівники апарату суду, розуміючи спільну мету, виконують посадові обов'язки на високому рівні, результатом чого є надання якісних судових послуг» — зазначив у своєму виступі Олексій Сальніков. У той же час, незважаючи на те, що правові акти, які приймаються на сьогодні й спрямовані на покращення доступу до правосуддя та вдосконалення судових процесів і закріплюють правову ідею існування зразкового (модельного) суду, проте жодного нормативного акту існування такого суду немає. Йдеться про саму діяльність модельних судів. Безумовно, вона має бути забезпечена, в першу чергу, законодавчо-нормативною базою. Також важливо зрозуміти, що модельні суди — це не науково-дослідні установи, а насамперед, суб'єкти судової влади і їх діяльність чітко регламентується Конституцією України, процесуальними кодексами та відповідними законами. Організуючи роботу модельного суду, слід також чітко виокремлювати два процеси, які реалізуються в процесі діяльності одного суду, а саме: судово-процесуальні проблеми та проблеми організації роботи судів. А тому існує така позиція, що для вдихання другого життя в проект «Модельні суди» вкрай необхідним є розроблення і прийняття нормативно-правового акту «Про модельні суди України», яке має стати основним як нормативним, так і програмним документом у діяльності цих судів [18].

## ВИСНОВКИ

Відповідно до міжнародних та європейських стандартів держава зобов'язана гарантувати право кожної особи на доступ до правосуддя, причому право людини на судовий захист не може бути обмежене навіть в умовах війни. Ефективне правосуддя неможливе без вирішення на належному рівні питань його матеріального, кадрового, інформаційного, та організаційно-технічного забезпечення, отже, стан публічного адміністрування судових органів та установ суттєво впливає на якість судових рішень, і, як наслідок, рівень довіри суспільства до суду, стану захищеності прав людини, верховенства права. Останні роки відзначені активізацією судової реформи, значними змінами в нормативно-правових актах, що регулюють судоустрій та статус судів. Вдосконалення системи організаційно-управлінського забезпечення правосуддя є, з однієї сторони, органічною складовою такої реформи, з іншої – одним із суттєвих чинників та факторів її ефективності та успішності. Особливості механізму публічного управління та адміністрування судових органів та установ зумовлюють як функціональні аспекти судової системи із здійснення правосуддя, так і інституційні процеси становлення системи судоустрою.

Значні зміни у системі судоустрою, які вплинули на формування механізму публічного адміністрування судових органів відбулися у період так званої «малої судової реформи» 2001-2002 років, яку вважають першим етапом судової реформи в Україні. Наступний крок судової реформи відбувся з прийняттям 7 лютого 2002 р. нового Закону України «Про судоустрій України», який набув чинності з 1 червня 2002 року. Законом було визначено правові засади судової влади та систему здійснення правосуддя в Україні, основні вимоги для формування суддівського корпусу професійних суддів, систему судів загальної юрисдикції, порядок здійснення суддівського самоврядування, а також встановлено деякі питання судоустрою та загальний порядок забезпечення діяльності судів. На цьому етапі відбувається

визначальна подія для розвитку публічного адміністрування судових органів – формується судова адміністрація як система державних органів з питань організаційного забезпечення діяльності судової влади. Після прийняття Указу Президента у 2006 році про схвалення Концепції вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів відбуваються зміни і у публічному адмініструванні судових органів, які розгортаються на тлі певного протистояння між Президентом України та судовою владою

Черговий етап судової реформи розпочався у 2010 році у зв'язку з оновленням законодавства про судоустрій та прийняттям 07 липня 2010 року Закону України «Про судоустрій і статус суддів». Наступне суттєве оновлення законодавства відбувається у 2016 році: 2 червня 2016 року прийнято Закон України "Про судоустрій і статус суддів», згідно якого систему судів загальної юрисдикції складають: 1) місцеві суди; 2) апеляційні суди; 3) Верховний Суд.

На жаль, наразі наша судова система зіштовхнулась із великими викликами, спричиненими військовою агресією Російської Федерації, частина судових установ призупинили свою діяльність через активні бойові дії та окупацію, значних зусиль потребує відновлення діяльності судових органів на деокупованих територіях. Аналіз практики здійснення правосуддя у період воєнного стану свідчить про наступні зміни у судочинстві: відбулись значні зміни у питанні підсудності справ, поновлення процесуальних строків, продовження строків загальної та спеціальної позовної давності, актуалізувалось питання здійснення онлайн судочинства тощо, більшість організаційних заходів, які наразі впроваджуються у судовій системі, мають на меті забезпечити можливість здійснення правосуддя в максимально безпечних для життя та здоров'я учасників судового процесу умовах.

Для розуміння процесів, які відбуваються у сфері публічного адміністрування судових органів та установ, а також визначення подальших векторів їх розвитку, у роботі було здійснено аналіз та уточнення

категоріального апарату, який використовується у нормативних та наукових джерелах. Так, у різні періоди наукового обґрунтування та нормативного закріплення набули поняття «судового управління», «судового адміністрування», «організаційного керівництва судами», «організаційного забезпечення діяльності судів» «адміністрування в суді», «публічна судова адміністрація/адміністрування». Систематизація та узагальнення основних доктринальних положень свідчить про неоднакові, а іноді і протилежні підходи до визначення та тлумачення ключових понять, які застосовуються у досліджуваній сфері.

Зазначимо, що використання терміну «адміністрування» у згаданому контексті є досить поширеним на доктринальному рівні і відображає західні наукові традиції. Це поняття використовується або як самостійне, або як тотожне із «судовим управлінням», або розглядається як частина, вид, форма або метод останнього. Головною судового адміністрування визнається забезпечення належних умов для справедливого відправлення правосуддя та винесення суддями своєчасних, чітких і добре обґрунтованих рішень, це той аспект діяльності суду, який відбувається паралельно зі здійсненням правосуддя і включає організацію та координацію роботи суду шляхом здійснення відповідними посадовими особами адміністративно-управлінських функцій. У новітній науковій літературі все частіше використовується поняття «суддівська публічна адміністрація» або схожий за значенням термін «публічне адміністрування органів та установ системи судоустрою».

Отже, проведений аналіз свідчить про відсутність єдності у наукових джерелах щодо категоріального апарату досліджуваної теми: використовуються поняття «державне управління в суді», «судове управління», «організаційне керівництво судами», «судове адміністрування», «адміністрування в суді», «публічна судова адміністрація», «публічне судове адміністрування», «публічне судове адміністрування органів та установ системи судоустрою» тощо. Найбільш дискусійним вважається співвідношення понять «судове управління» та «судове адміністрування» (а

також схожих термінів – таких як «управління в суді» , «адміністрування судом» тощо). Цілком логічним є те, що підґрунтя цієї дискусії становить інша дискусія – навколо більш загальних родових понять: «управління» та «адміністрування» «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування». Проведений аналіз теоретичних положень з даного питання дозволяє прийти до висновку про доцільність, сталість та своєчасність вживання терміну саме «публічного адміністрування» стосовно судової сфери.

У другому розділі було здійснено аналіз нормативних та практичних аспектів публічного адміністрування судових органів та установ через інституційний та функціональний підходи, надано характеристику основних суб'єктів публічного адміністрування судових органів та установ та конкретизації статусу кожного органу у системі організаційного забезпечення правосуддя. Найбільш вдалою видається запропонована у літературі наступна класифікація 1) вище публічне адміністрування (здійснюється Президентом України, Кабінетом Міністрів України, Міністерством юстиції України) 2) інституційно-спеціалізоване публічне адміністрування (здійснюється органами суддівського врядування та іншими державними органами та установами системи правосуддя, наприклад, Вищою радою правосуддя, Вищою кваліфікаційною комісією суддів України, Державною судовою адміністрацією України тощо); 3) організаційно-технічне (реалізується на рівні діяльності апарату суду). Враховуючи мету та завдання роботи та предметну сферу дослідження, особливу увагу було приділено вивченню нормативних засад та практичних аспектів діяльності таких органів публічного адміністрування як Вища рада правосуддя, Вища кваліфікаційна комісія суддів України, Рада суддів України; Державна судова адміністрація та апарат суду. Аналіз більшості наукових джерел свідчить про поширеність та усталеність визначення ДСА України як основного органу та провідної ланки суддівської публічної адміністрації.

У третьому розділі було визначені основні напрями



вдосконалення системи публічного адміністрування в сфері правосуддя, спираючись на останні стратегічні ініціативи, які закріплені у Стратегії розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки. Впровадження Стратегії було розраховано на трирічний термін, отже, необхідно продовжити термін дій Стратегії принаймні до 2026 року та активізувати зусилля Комісії з питань правової реформи, представників публічного управління, неурядових організації та експертного середовища щодо остаточного узгодження тексту Плану дій по реалізації Стратегії та його прийняття.

Особливу увагу було приділено питанню електронного судочинства. Зазначимо, що деякі пропозиції в сфері діджиталізації організації діяльності суду уже реалізуються – наприклад, запроваджено повідомлення сторін та вручення їм документів онлайн без прив'язки до їх місця проживання та обов'язкова реєстрація та використання електронних кабінетів представниками правничих професій, юридичними особами та фізичними особами – підприємцями. Зауважимо, що низка пропозицій з діджиталізації правосуддя, відображених у проектах законодавчих актів, який наразі перебуває на розгляді Верховної Раді, несуть певні ризики та потребують суттєвого доопрацювання, що, звісно, не знижує актуальності подальшого вдосконалення та розвитку електронного судочинства.

Важливою складовою публічного адміністрування судових органів є сфера комунікацій судової влади, яка потребує розвитку та вдосконалення, на що неодноразово звертали увагу науковці та практики. Слід позитивно оцінити увагу законодавця до вдосконалення комунікаційної складової публічного адміністрування судових органів.

Досліджуючи питання оптимізації та вдосконалення публічного адміністрування судової сфери, неможливо обійти увагою стратегії розвитку кадрового потенціалу судових органів та установ. Вдосконалення кадрового менеджменту в судових органах повинно забезпечити: стабільність кадрів та одночасно необхідне та заплановане оновлення, об'єктивність оцінки

професійних та моральних якостей кандидатів на посади в апараті суду, забезпечення умов для службової кар'єри та зростання здібних молодих фахівців та мотивацію для закріплення спеціалістів із досвідом, публічність та транспарентність кадрової політики, належний рівень матеріального та інформаційно-технічного забезпечення, попередження та запобігання проявам недоброчесності та, відповідно, корупції.

Одним із вагомих здобутків реформи судового адміністрування, є впровадження модельних судів. Сучасний етап реалізації Ініціативи «Модельні суди» розпочався з березня 2022 року і передбачав впровадження концепції та рішень Ініціативи, розробку необхідної нормативно-правової бази та створення спільно з Державною судовою адміністрацією України публічної веб-платформи «Модельні суди: Майданчик добрих практик». Великим досягненням є те, що розпочата 24 лютого 2022 року повномасштабна агресія РФ проти України не зупинила роботу судової системи України, і Проєкт ЄС «Право-Justice» продовжив реалізацію Ініціативи, до якої у квітні 2023 року приєдналось ще 14 судів. На сьогодні Ініціатива «Модельні суди» об'єднує 91 суд, а її експерти продовжують роботу із вдосконалення судового адміністрування.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Авдєєнко Є. В. Можливості використання зарубіжного досвіду правового забезпечення та організації діяльності судів в Україні. Європейські перспективи. 2014. № 7. С. 121– 127.
2. Адміністративно–правові засади судової реформи в Україні: теорія, історія, сучасність : монографія / С. Ю. Обрусна. Харків: ХНУВС, 2010. 304 с.
3. Бакуменко В.Д. Надолішній П.І. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 256 с
4. Белявська С. Ю. Правові інновації в судовому управлінні: міжнародні правові стандарти й адаптація до них законодавства України. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2014. Вип. 10-2(1). С. 141–144
5. Бінько І. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. Вісник АПСВТ.2020.№ 3-4. С.41-47. DOI 10.33287/1121. URL:[https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk\\_3-4\\_2020-41-47.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-41-47.pdf)
6. Бойко В. Поняття суддівської публічної адміністрації. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 2. С. 182-187 DOI <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.2.31>
7. Бойко В. Публічне адміністрування взаємодії правосуддя з громадськістю в Україні. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції № 2. 2023. DOI <https://doi.org/10.32782/39221474>
8. Борко А. Л. Сутність та особливості сучасного адміністративно–правового регулювання функціонування судової системи України. Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2013. № 26. С. 169–176
9. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навчальний посібник . Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с.

10. В Україні збираються покращувати судовий менеджмент URL:  
<https://zib.com.ua/ua/print/115482>  
[v\\_ukraini\\_zbirayutsya\\_pokraschuvati\\_sudoviy\\_menedzhment.html](https://zib.com.ua/ua/print/115482)

11. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) : навч. посіб. / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел; Київ : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

12. Висновок Головного науково-експертного управління до Проекту Закону про внесення змін до Кодексу адміністративного судочинства України, Цивільного процесуального кодексу України, Господарського процесуального кодексу України та інших законодавчих актів щодо здійснення судочинства під час дії воєнного чи надзвичайного стану та врегулювання спорів за участі судді від 13.01.2023 р. № 8358  
<https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1649930>

13. Вишневський М. В. Адміністративно-правове регулювання діяльності апарату суду в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2019. 218 с.

14. Волкова Л.М. Публічне адміністрування органів та установ системи судоустрою в Україні. Прикарпатський юридичний вісник. 2018. Вип. 1(22) том 3. С. 95- 98 URL : [http://pjuv.nuoua.od.ua/v1-3\\_2018/20.pdf](http://pjuv.nuoua.od.ua/v1-3_2018/20.pdf)

15. Володимир Зеленський затвердив трирічну Стратегію розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства URL :  
<https://president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-zatverdiv-tririchnu-strategiyu-rozvitku-68997>

16. Гірський Б.О. Адміністративно-правове забезпечення управлінської діяльності голови суду: дис.... канд. юрид. наук 12.00.07. Тернопіль, 2020 URL:  
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38549/1/diss.pdf>

17. Голобутовський Р. З. Особливості повноважень голови суду з адміністрування публічною службою в суді. Держава та регіони , 2019. № 1 (63). С. 76-79. URL: [http://law.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2019/16.pdf](http://law.stateandregions.zp.ua/archive/1_2019/16.pdf).

18. Гончарук Ю. Модельний суд: новий зміст із новими ідеями URL :<https://lexinform.com.ua/v-ukraini/modelnyj-sud-novyj-zmist-iz-novymy-ideyamy/>
19. Горобець Р., Овчар О. Інституційний аналіз судової системи України та шляхи її вдосконалення. Актуальні проблеми державного управління. Збірник наукових праць Одеського регіонального інституту державного управління. 2009. №2. С. 53–64
20. Гулевська Г. Ю. Захаров К.С. Забезпечення права на доступ до правосуддя в умовах воєнного стану: міжнародні стандарти та національна практика // Права людини в період збройних конфліктів : Зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції присвяч. 25-річчю Національного університету «Одеська юридична академія» (м. Одеса, 18 листопада 2022 р.) / Нац. ун-т «Одеська юридична академія» ; каф. міжнародного та європейського права НУ «ОЮА» : у 2 т. Одеса, 2022. С. 155-159.
21. Даниленко А. Доктринальні підходи до визначення поняття публічного адміністрування. Південноукраїнський правничий часопис, 2019. № 4. С. 25–27
22. Декаленко В.С. Адміністративно-правове забезпечення формування кадрів для судів України: дис. ...канд.юрид.наук : 12.00.07. Київ, 2017. 219 с.
23. Державне управління : підручник : у 2 т ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.. К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
24. Дудченко О. Ю. Правовий статус осіб, які займають адміністративні посади в судовій системі України : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.10. Харків, 2013. 18с.
25. Дрозд О.Ю. Сорока Л.В. Публічне адміністрування, судова влада та громадянський контроль. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 2. С. 75 – 77 DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-2/15>

26. Електронний реєстр прес-служб України. К. Проект підтримки судової реформи. 2018. 73с. URL : [https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/11.01.2024\\_.pdf](https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/11.01.2024_.pdf)
27. Ефективність судової системи: концептуальний аналіз : монографія / Л. М. Москвич. Харків : ФІНН. 2011. 384 с.
28. Європейські та міжнародні стандарти у сфері судочинства, Київ, 2015. 708 с. URL: [https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2018/05/EU\\_Standarts\\_book\\_web-1.pdf](https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2018/05/EU_Standarts_book_web-1.pdf)
29. Закон України "Про судоустрій і статус суддів" від 2 червня 2016 року №1402-VIII URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#n1589>
30. Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700–VII. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1700–18>
31. Закон України «Про судоустрій і статус суддів» від 7 липня 2010 року (втратив чинність, окрім окремих положень) URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2453–17>
32. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889–VIII. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889–19>
33. Закон України «Про судоустрій України» від 7 лютого 2002 року № 3018– III (втратив чинність) URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T023018>
34. Зв'язки із громадськістю в судах : навчально-практичний посібник для суддів і працівників апарату судів/Автор. колектив: Вон Д., Петрова Н., Філіпенко Д., Мухін Ю., Солдатенко І., Земляной В. – К. : ТОВ «Друкарня «Бізнесполіграф», 2015. 232 с. URL: [https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2018/05/Book\\_Court-Communication\\_Interactive1.pdf](https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2018/05/Book_Court-Communication_Interactive1.pdf)
35. Здійснення правосуддя в умовах воєнного стану: досвід модельних судів. URL: <https://law.chnu.edu.ua/zdiisnennia-pravosuddia-v-umovakh-voiennoho-stanu-dosvid-modelnykh-sudiv/>
36. Зубрицький О.В. Державне управління реформування судової системи України : досвід європейських держав. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2023. № 1.

Том 34 (73). С. 40 – 45 DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/08>  
URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1\\_2023/8.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/8.pdf)

37. Іванищук А. А. Адміністративно-правове забезпечення судової влади в Україні: дис. ... докт. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2017. 466 с.

38. Ініціатива «Модельні суди»  
URL: [https://mc.court.gov.ua/mc/about\\_platform/iniciativa/](https://mc.court.gov.ua/mc/about_platform/iniciativa/)

39. Керівник апарату суду: Вступ до професії. Кол. авторів. Серія «Управління судом». Книга 1. Електронне видання. Київ, 2013. 142 с. URL: [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00M181.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00M181.pdf)

40. Кібенко О. Майбутнє онлайн-судів в Україні: оцифрування наявних процесів чи цифрова трансформація правосуддя? Юридична газета online. 2023. № 1-2 (759-760) URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/maybutne-onlaynsudiv-v-ukrayini-ocifrovuvannya-nayavnih-procesiv-chi-cifrova-transformaciya-pravosud.html>

41. Кіт Х. Голова суду як суб'єкт владних повноважень. Вісник Львівського університету. Серія юрид. Вип. 54. 2011. С. 173–179.

42. Кібець В. О. Зарубіжний досвід у сфері судового управління. Вісник Чернівецького факультету Національного університету "Одеська юридична академія". 2017. Вип. 4. С. 254–262

43. Конституція України. Науково–практичний коментар / редкол.: В. Я. Тацій (голова редкол.), О. В. Петришин (відп. секр.), Ю. Г. Барабаш та ін.; Нац. акад. прав, наук України. Харків: Право, 2012. 1128 с.

44. Котельва К. Про створення в Україні Вищого спеціалізованого воєнного суду. URL: <https://justtalk.com.ua/post/pro-stvorennya-v-ukraini-vischogo-spetsializovanogo-voennogo-sudu>

45. Колесникова К. Публічне адміністрування в Україні: огляд літературних джерел. Теорія та практика державного управління, 2013. Вип. 3. С. 112–119

46. Кубатко К.В. Суб'єкти публічного адміністрування у сфері формування та функціонування суддівського корпусу в Україні. Держава та

регіони. 2022 р., № 4 (78) С. 40-47 DOI <https://doi.org/10.32840/1813-338X-2022.4.6>

47. Курило О. М. Проблеми організаційної роботи апеляційного суду області : дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.10. Х., 2011. 225 с

48. Куценко В. Д. Адміністративно-правовий статус Державної судової адміністрації України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2016. 223 с.

49. Левицька С.Ю. Публічне адміністрування у сфері комунікацій судової влади. Академічні візії. 2022. Вип.6-7 <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6631263> URL: File:///D:/Downloads/45-51.pdf

50. Лопушинський Т.А. Концептуальні засади визначення ролі державної судової адміністрації України у організаційному забезпеченні правосуддя <file:///D:/Downloads/257-Article%20Text-485-1-10-20200820.pdf>

51. Маркус Б. Зіммер Аналіз структури управління судовою системою України та пропозиції на її вдосконалення. 2020. URL: [https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/New\\_Justice\\_ZimmerMB\\_Improvement\\_of\\_Judicial\\_Governance\\_ukr.pdf](https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/New_Justice_ZimmerMB_Improvement_of_Judicial_Governance_ukr.pdf)

52. Марочкін І.Є. Організація роботи суду : Харків : Право. 2012. 256 с.

53. Методологія соціально-економічного пізнання. : навч. посіб. / Арутюнов В. Х., Мішин В. М., Свінціцький В. М. Київ : КНЕУ, 2005. 353 с.

54. Місцевий суд: нормативна база, коментарі, методичні рекомендації. Київ : Пульсари, 2005. 432 с.

55. Москвич Л. М. Україні потрібна концепція судового управління. Бюлетень Міністерства юстиції України. 2012. № 9. С. 84–92

56. НААУ запропонує власний План дій щодо реалізації Стратегії розвитку системи правосуддя URL : <https://unba.org.ua/news/7030-naau-zaproponue-vlasnij-plan-dij-shodo-realizacii-strategii-rozvitku-sistemi-pravosuddya.html>



57. Навчальна програма дистанційного курсу (в режимі он-лайн) «Судове адміністрування» К., 2016 URL: [https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Court\\_Admin\\_website1-1.pdf](https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Court_Admin_website1-1.pdf)

58. Обрусна С. Ю. Зарубіжний досвід судового управління та можливості його використання при реформуванні судової системи України. Вісник Вищої ради юстиції. № 4. 2010. С. 52–73.

59. Обрусна С. Ю. Поняття судового управління: проблеми дефініції. Право і безпека. 2010. № 2 (34). С. 42–46 URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Pib\\_2010\\_2\\_11](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Pib_2010_2_11)

60. Оліфіренко Л.Д. Віктор Т.М. Роль кадрового менеджменту в механізмі судового адміністрування в умовах реформування судової системи України. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 3. С. 176–185 URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/63184/58591>

61. Організаційно-правові засади інформаційного забезпечення роботи суду: автореф. дис. ...кад.юрид.наук : 12.00.10 . Харків, 2017. 21 с.

62. Основи наукових досліджень : навчальний посібник / Г.С. Цехмістрова; Київ : Видавничий Дім «Слово», 2003. 240 с.

63. Офіційний веб–портал Судова влада України. Повноваження місцевого суду. URL : <http://dm.rv.court.gov.ua/sud1704/6/25219/>.

64. Пилипчук П. Судова реформа має бути головною складовою більш широкої правової реформи URL : [www.president.gov.ua/news/26731.html](http://www.president.gov.ua/news/26731.html)

65. Пітер Г. Соломон Судове адміністрування та якість правосуддя. Судова апеляція. 2009. № 3 (16). С. 73-83 URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/14003/09-Solomon.pdf?sequence=>

66. Плакса В.І. Правові засади взаємодії органів виконавчої і судової влади у разі набуття суддею громадянства іншої країни. С. 135-139 Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип.28. С. 135- 139 DOI

<https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.28.27>

67. План дій Ради Європи для України на 2023-2026 роки «Стійкість, відновлення та відбудова» URL: <https://rm.coe.int/action-plan-ukraine-2023-2026-ukr/1680aa8282>

68. Положення про Раду суддів України, затверджене Рішенням X позачергового з'їзду суддів України від 16.09.2010 (у редакції, затвердженій рішенням XIV позачергового з'їзду суддів України 14.03.2017) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001415-10#Text>

69. Посібник «Модельний суд» К., 2020 URL: <https://www.pravojustice.eu/storage/app/uploads/public/60c/af4/b6a/60caf4b6a936f534182680.pdf>

70. Правові основи судового адміністрування та судової діяльності : навч. посібник/ Іванцова А.В., Москвич Л.М., Овсяннікова О.О.: Право, 2019 р. 396с.

71. Притика Д. М. Правові засади організації і діяльності господарської юрисдикції та шляхи їх удосконалення. Київ : Вид. Дім «Ін Юре». 2003. 328 с.

72. Про Концепцію вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів : Указ Президента України від 10.05.2006 р. № 361/2006 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361/2006#Text>

73. Про Стратегію розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки : Указ Президента України від 11 червня 2021 року

№ 231/2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/231/2021#Text>

74. Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.03.2005 р. № 179 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2005-%D0%BF#Text>

75. Про затвердження Положення про Державну судову

адміністрацію України: Рішення Вищої ради правосуддя від 17.01.2019 р. № № 141/0/15-19 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr141910-19#Text>

76. Проект Закону про внесення змін до Кодексу адміністративного судочинства України, Цивільного процесуального кодексу України, Господарського процесуального кодексу України та інших законодавчих актів щодо здійснення судочинства під час дії воєнного чи надзвичайного стану та врегулювання спорів за участі судді від 13.01.2023 р. № 8358 URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/41130>

77. Про Вищу раду правосуддя: Закон України від 21 грудня 2016 року № 1798-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19#Text>

78. Пропозиції Міжрегіональної робочої групи Регіональних рад з питань реформи правосуддя. К, 2021 <https://pravojustice.eu/storage/app/media/rrrp-do-strategii19012021v5.pdf>

79. Розвиток лідерства : навч. посіб. / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть та ін. ; за ред. І. Ібрагімової. Київ : Проект “Реформа упр. персоналом на держ. службі”, 2012. 400 с.

80. Саленко О. В. Судове адміністрування в Україні крізь призму міжнародних стандартів. Прикарпатський юридичний вісник. 2017. Вип. 3. С. 132–137. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv\\_2017\\_3\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv_2017_3_30).

81. Світличний О.П. Публічне адміністрування в діяльності судової гілки влади. Наукові записки. № 13 (2022). С. 219-222 DOI: <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2022-13-219-222>

82. Сербин Р.А. Зарубіжний досвід публічного адміністрування діяльності суду та основні напрямки його впровадження в Україні. Право та державне управління. 2023. № 1 С. 93-101 DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2023.1.14>

83. Сергієнко В. Кадрова політика в суді: сучасний досвід. Київ : ПП «Р.К.Майстер–принт». 2012. 368 с.

84. Сердюк В.В. Юрисдикція судів України за спеціалізацією: Автореферат дис. канд. юрид. наук: 12.00.10. Київ, 2003. 22 с.

85. Серьогін С. М. Формування якостей керівника в державному управлінні. Вісн. НАДУ. 2003. Вип. 3. С. 137–147.
86. Сіленко А. Інститути судової влади України: дослідження вітчизняних науковців. Політичний менеджмент. 2010. № 2. С. 166–179  
[https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/silenko\\_instytuty-1.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/silenko_instytuty-1.pdf)
87. Соколова Т. А. Підвищення ролі кадрових служб у процесі реалізації кар'єрного потенціалу державних службовців в Україні. Економіка та держава : наук.–практ. журнал. 2011. №3. С. 143–146
88. Стельмащук Л. С. Організаційно–правові засади відкритості державної служби: монографія. Івано–Франківськ : ІФНТУНГ. 2015. 296 с.
89. Суди в умовах війни. Збірка К., 2022 URL:  
[https://pravojustice.eu/storage/app/media/Courts\\_in\\_Wartime.pdf](https://pravojustice.eu/storage/app/media/Courts_in_Wartime.pdf)
90. Судове адміністрування : навчальна програма дистанційного курсу Київ, 2016. 330 с. URL : [http://www.fair.org.ua/content/library\\_doc/curriculum\\_court\\_adm\\_online.pdf](http://www.fair.org.ua/content/library_doc/curriculum_court_adm_online.pdf).
91. Судове адміністрування: від європейського досвіду до української реалізації" URL: <https://rsu.gov.ua/ua/news/sudove-administruvanna-vid-evropejskogo-dosvidu-do-ukrainskoi-realizacii-konferencia-vid-proektu-es-pravo-justice>
92. Судове управління в Україні: теоретичні основи і правове регулювання : монографія / А. А. Стрижак; Ужгород : Патент, 2004. 120 с.
93. Судові системи країн світу : навч. посіб. : у 3 кн. / В. І. Шишкін; Київ : Юрінком Інтер, 2001. Кн. 2. 336 с.
94. Судова реформа в Україні: стан і перспективи : навч. посіб. / В.Ф. Бойко; Київ : МАУП, 2004. 176 с. 189
95. Сурай І. Г. Необхідність формування компетентностей щодо управління персоналом в управлінських кадрів державної служби. Демократичне врядування: наука, освіта і практика : матеріали наук.–практ. конф. за між нар. участю, київ, 29 травня 2009 р.: у 4 ч. Ч. 2. Київ: Вид–во НАДУ. 2009. С58–60

96. Сучасне управління в суді : навч.–практ.посіб. / відповідальні редактори: професор І.П.Голосніченко(Україна), професор Пітер Г.Соломон молодший (Канада); Київ : Юрінком Інтер, 2010. 528 с.

97. Типове положення про апарат суду, затверджене Наказом Державної судової адміністрації України 08.02.2019 № 131 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0131750-19#Text>

98. Шепель Т., Козлов А. Як Вища кваліфікаційна комісія суддів України може виконати свою місію: аналіз процедур та шляхи їх удосконалення. Київ, 2021. 21 с. URL :

99. Щербак С. Кожевнікова А. Електронізація судочинства: сучасний стан та орієнтири розвитку електронного суду в Україні у світлі цивільного процесу. Юридичний електронний журнал. 2023. № 4. С.238 - 242 URL: [http://www.lsej.org.ua/4\\_2023/57.pdf](http://www.lsej.org.ua/4_2023/57.pdf) DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-4/57>

100. Федорченко А.А. Публічне адміністрування діяльності місцевих судів в Україні: дисер. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2021.215 с.

101. Шпенюв Д. Ю. Класифікація суб'єктів управління службою суддів України. Європейські перспективи. 2015. № 1. С. 42-47 <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/de84e81b-438b-4eeb-a9e6-d352cea83b26/content>

102. Які зміни передбачає Стратегія розвитку системи правосуддя безпосередньо для судової влади? Юридична газета онлайн від 14.06.2021 <https://jur-gazeta.com/golovna/yaki-zmini-peredbachae-strategiya-rozvitku-sistemi-pravosuddya-bezposeredno-dlya-sudovoyi-vladi.html>

103. Emmanuel Jeuland. Court management. 2018. URL: [https://www.researchgate.net/publication/322444489\\_Court\\_management](https://www.researchgate.net/publication/322444489_Court_management).

104. Justice R. B. Mehrotra. Court management. J.T.R.I. JOURNAL. 1995. Issue URL: <http://ijtr.nic.in/articles/art10.pdf>.

105. Kishore Vattikoti. The Legal Management: Court Administration. 2015. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/281767738\\_The\\_Legal\\_Management\\_Court\\_Administration](https://www.researchgate.net/publication/281767738_The_Legal_Management_Court_Administration).

106. Madan B. Lokur. Case Management And Court Administration.  
URL:[https://lawcommissionofindia.nic.in/adr\\_conf/Justice\\_Lokur.pdf](https://lawcommissionofindia.nic.in/adr_conf/Justice_Lokur.pdf).

107. Pollitt C. Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: University Press, 2004. 240 p.