

**НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО ПРАВА  
НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО ПРАВА**

*Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису*

**ГРИЦИК ОЛЕНА ФЕДОРІВНА**

УДК 342.9

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ  
ЗАХОДІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЛЕЖНИХ УМОВ ДІЯЛЬНОСТІ  
СУДУ КЕРІВНИКОМ АПАРАТУ СУДУ**

12.00.07 – адміністративне право і процес;  
фінансове право; інформаційне право

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук

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

\_\_\_\_\_ О.Ф. Грицик

**Науковий керівник** Політанський В'ячеслав Станіславович, доктор  
юридичних наук, старший дослідник

Київ – 2025

## АНОТАЦІЯ

**Грицик О. Ф. Адміністративно-правовий механізм реалізації заходів для забезпечення належних умов діяльності суду керівником апарату суду.**  
– *Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.*

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук за спеціальністю 12.00.07 «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право». – Науково-дослідний інститут публічного права, Київ, 2025.

У дисертаційному дослідженні на основі системного аналізу чинного адміністративного законодавства, практики діяльності представників судового адміністрування, а також наукової доктрини схарактеризовано особливості реалізації заходів для забезпечення належних умов діяльності суду керівником апарату суду, визначено їх відповідність сучасному етапу державотворення України, а також сформульовано концептуальні засади та практичні рекомендації щодо модернізації адміністративно-правового регулювання у цій сфері.

Доведено, що однією з ключових складових внутрішньоорганізаційної роботи апарату суду є створення належних умов для здійснення правосуддя. З'ясовано, що в правовому полі здебільшого процедури створення належних умов для реалізації певної діяльності розглядаються через категорію «забезпечення». Запропоновано термін «створення умов» розуміти як складову категорії «забезпечення», обґрунтовуючи тим, що на відміну від останньої він не гарантує і не захищає результату, а лише створює передумови для його досягнення. Інакше кажучи, створення умов – це комплекс дій, які сприяють належному функціонуванню системи, але самі по собі не можуть гарантувати її ефективності без подальшого супроводу, контролю та ресурсної підтримки. Узагальнено можливість синонімічного використання категорій «забезпечення» та «створення належних умов», адже їх зміст є максимально наближеним.

Визначено, що перелік заходів, які спрямовані на забезпечення ефективної організації роботи суду та які реалізуються його апаратом доцільно диференціювати за ступенем впливу на основні і додаткові. Серед таких виокремлено: 1) належне кадрове забезпечення й підвищення кваліфікації працівників апарату суду; 2) чітка регламентація внутрішніх процедур, документального обігу та інформаційного супроводу судових процесів; 3) створення комфортного, безпечного й технічно оснащеного робочого середовища для суддів, працівників апарату, учасників судових процесів та відвідувачів; 4) застосування сучасних інформаційних технологій, включно з електронним судочинством; 5) дотримання принципів доступності, відкритості й прозорості в роботі суду; 6) облаштування укриттів, евакуаційних планів, резервних приміщень для роботи, контроль роботи систем оповіщення; 7) забезпечення комунікації між судами та іншими органами і зацікавленими особами у разі переміщення суду, реорганізації, зміни юрисдикції тощо; 8) надання психологічної підтримки працівникам, забезпечення умов для їх адаптації у разі змін у роботі суду, розвитку навичок дистанційної роботи; 9) належне розпорядження ресурсним забезпеченням, у тому числі утворення та адміністрування резервних фондів, що у разі необхідності покривають ремонт пошкоджених будівель, закупівлю обладнання для онлайн-роботи, генераторів, резервних серверів, систем охорони тощо.

Доведено, що система суб'єктів створення належних умов діяльності суду – це складна, але водночас цілісна та взаємопов'язана структура, в якій кожен елемент виконує специфічну функцію, спрямовану на забезпечення ефективної, безперебійної та законної роботи судової установи. З'ясовано, що у межах досліджуваної системи керівник апарату суду є фактичним виконавцем завдань, пов'язаних із кадровим, матеріально-технічним та документальним забезпеченням діяльності суддів і суду в цілому. Саме на нього покладено ключову відповідальність за організацію процесів, що забезпечують безперебійну роботу судової установи. Визначено наявність кореляційного взаємозв'язку між ефективністю роботи суду та професіоналізмом,

управлінськими здібностями та організаторським хистом керівника апарату такого суду.

Ключовими для забезпечення безперервності, незалежності та доступності правосуддя, з урахуванням воєнних викликів, гуманітарної ситуації та потреб реформування судової системи України, названо сім самостійних напрямів створення належних умов діяльності суду (інституційно-організаційний, матеріально-технічний, фінансовий, нормативно-правовий, інформаційно-комунікаційний, соціально-психологічний та напрям забезпечення доступу до правосуддя), кожен з яких має власне цільове спрямування, систему завдань, суб'єктів та інструментів реалізації.

Стверджується, що адміністративно-правовий механізм забезпечення належних умов діяльності суду не є статичним правовим утворенням, а динамічною системою, що постійно розвивається відповідно до зміни правових, політичних і соціальних умов, особливо в контексті збройної агресії проти України, яка висуває нові виклики до ефективності правової системи та потребує подальшого вдосконалення забезпечувального механізму в судовій сфері. З-поміж його орієнтованості підтримувати не лише належну функціональність суду за звичайних умов, а й забезпечувати його стійкість до кризових ситуацій до характерних ознак цього механізму віднесено такі: 1) має цілісний системний характер, що проявляється у взаємозв'язку його елементів із функціями державної політики у сфері правосуддя; 2) охоплює нормативні, інституційні та процедурні компоненти, які забезпечують відповідний адміністративно-правовий режим функціонування суду; 3) має адаптивну здатність до зовнішніх факторів в контексті швидкості інституційних реакцій; 4) існує в середовищі, що характеризується діалектичним взаємозв'язком між усіма механізмами державного управління.

Доведено, що адміністративно-правовий статус керівника апарату суду варто тлумачити не лише як сукупність його функціональних обов'язків та прав, а як структурований правовий конструкт, який визначає обсяг його

компетенцій, межі відповідальності та роль у забезпеченні стабільної і ефективної роботи судової установи.

Визначено ознаки, якими повинен характеризуватися адміністративно-правовий статус керівника апарату суду. До числа таких віднесено: 1) юридичну визначеність – статус керівника апарату суду має бути закріпленим у нормативно-правових актах, зокрема в законах України «Про судоустрій і статус суддів» та «Про державну службу», підзаконних актах та положеннях, що регулюють діяльність апарату суду; 2) комплексність – адміністративно-правовий статус керівника апарату суду повинен включати не лише права, обов'язки та відповідальність, а й функціональні характеристики, управлінські гарантії та взаємозв'язки з іншими суб'єктами владних повноважень; 3) функціональну орієнтованість – його зміст прямо пов'язаний з виконанням конкретних управлінських завдань щодо організаційного, матеріально-технічного, кадрового та інформаційного забезпечення діяльності суду; 4) ієрархічність та підзвітність – керівник апарату суду підзвітний голові суду, але також реалізує низку самостійних повноважень, діючи в межах чинного адміністративного законодавства та внутрішнього регламенту суду; 5) динамічність – адміністративно-правовий статус може змінюватися залежно від змін у законодавстві, реформ у системі судоустрою або трансформації ролі апарату суду в умовах диджиталізації правосуддя.

Підтверджено тезис, що за допомогою форм і методів діяльності керівника апарату суду як суб'єкта створення належних умов діяльності суду відповідні його повноваження отримують практичного прояву, а адміністративно-правовий статус – виявляє свою ефективність.

Визначено, що виокремлення напрямів створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду є можливим одним із двох варіацій. Перша варіація відображає сукупність завдань апарату суду, розподілених за сферовим чинником, як цілісної системи управлінських процесів, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності суду, де керівник апарату суду несе персональну відповідальність за їхню реалізацію. Друга варіація виокремлення

напрямів створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду репрезентує більш узагальнений, системний підхід, який дозволяє розглядати їх не лише через призму функціональних завдань апарату, а й як структуровану сукупність управлінських процесів, що відображають зміст та способи реалізації його повноважень. За цим контекстом запропоновано напрями створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду зводити до двох груп, – організаційно-управлінська та нормативно-регламентуюча.

Висунуто припущення, що взаємодія керівника апарату суду з іншими суб'єктами створення належних умов діяльності суду реалізується на трьох рівнях:

– загальний – взаємодія керівника апарату суду з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, іншими установами, підприємствами й організаціями, засобами масової інформації з питань забезпечення діяльності суду;

– спеціальний – взаємодія керівника апарату суду з органами суддівського самоврядування з питань забезпечення діяльності суду;

– функціональний – взаємодія керівника апарату суду з головою суду, судьями, іншими працівниками суду, Державною судовою адміністрацією України, територіальним управлінням, Службою судової охорони з питань забезпечення діяльності суду.

З'ясовано, що з функціонального боку чинне законодавство зобов'язує суб'єктів організації взаємодії керівника апарату суду з іншими суб'єктами створення належних умов діяльності суду або ж його безпосередньо організувати взаємодію щодо: 1) надання суддям і працівникам апарату суду необхідних засобів інформатизації; 2) реалізації заходів в частині дотримання відвідувачами суду встановлених правил, підтримання громадського порядку в залі судових засідань та приміщенні суду, а також комплексного забезпечення безпеки суддів, працівників апарату і учасників судового процесу; 3) підготовки та поширення інформаційних матеріалів про діяльність суду. Проте констатується, що діапазон такої взаємодії є значно ширшим.

З урахуванням того, що керівник апарату суду здійснює службову діяльність, а отже підлягає періодичному оцінюванню з боку вищестоящих інстанцій, а також того, що діяльність керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду є об'єктом громадського контролю констатовано, що:

– за сучасних умов контроль ефективності діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду спрямований на визначення того, наскільки реалізація його повноважень та окремі прийняті управлінські рішення відповідають встановленим правилам, нормам законодавства та внутрішнім регламентам суду. До його характерних ознак віднесено: 1) всеохопність або індивідуальність, адже він охоплює як всю діяльність керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду, так і конкретні управлінські рішення, пов'язані з реалізацією відповідних повноважень чи його управлінські якості; 2) різноманітність форм реалізації, – анкетування, спостереження, моніторинг, перевірка тощо; 3) домінування превентивної складової його змісту над карною; 4) безперервність здійснення, що обумовлена необхідністю постійного аналізу ефективності процесів організації роботи суду; 5) результативність, адже результати реалізації заходів контролю є основою для прийняття рішень, у тому числі щодо оптимізації роботи керівника апарату суду, застосування попереджальних заходів або заходів примусу;

– оцінювання ефективності діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду варто розглядати як процес зіставлення фактичних показників досягнення поставлених задач з їх фактичною реалізацією. Під час відповідного оцінювання досліджується результативність, економічність, якість, об'єктивність, неупередженість, компетентність та інші ключові показники, що впливають на рівень організації роботи суду, забезпечення його безперервної діяльності, належні умови для здійснення правосуддя.

Констатується, що нинішня модель адміністративно-правового регулювання створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду характеризується низкою системних недоліків загального та функціонального спрямування.

**Ключові слова:** адміністративно-правовий механізм, адміністративно-правовий статус, внутрішньоорганізаційна діяльність суду, забезпечення діяльності, керівник апарату суду, належні умови діяльності суду, організаційне забезпечення, судове адміністрування.

## SUMMARY

**Hrytsyk O. F. Administrative and legal mechanism for the implementation of measures to ensure proper conditions of court operation by the head of the court apparatus.** – *Professional scientific paper as manuscript.*

Thesis for obtaining a scientific degree of Candidate of Legal Sciences, specialty 12.00.07 – «Administrative Law and Procedure; Financial Law; Information Law». – Scientific Institute of Public Law, Kyiv, 2025.

Based on the systematic analysis of current administrative legislation, the practice of court administration representatives, and scientific doctrine, the Thesis characterizes the peculiarities of implementing measures to ensure proper conditions for court operation by the head of the court apparatus, determines their relevance to the current stage of Ukraine's state-building, and formulates conceptual foundations and practical recommendations for modernizing administrative and legal regulation in this area.

It has been proved that one of the key components of the internal organizational work of the court apparatus is the creation of appropriate conditions for the administration of justice. It has been found that in the legal area, the procedures for creating appropriate conditions for the implementation of certain activities are mostly considered through the category of «provision». The term «creation of conditions» is proposed to be understood as a component of the category of «provision», justifying that unlike the latter it does not guarantee and does not protect the result, but only creates prerequisites for its achievement. In other words, the creation of conditions is a set of actions that contribute to the proper functioning of the system, but cannot by themselves guarantee its effectiveness without further accompaniment, control and resource support. The possibility of synonymous use of categories «provision» and «creation of appropriate conditions» is generalized, because their content is as close as possible.

It has been determined that the list of measures aimed at ensuring effective organization of court work and implemented by its apparatus should be differentiated

by the degree of impact into basic and additional ones. Among them are: 1) adequate staffing and advanced training of court apparatus; 2) clear regulation of internal procedures, document flow and information support of court proceedings; 3) creation of a comfortable, safe and technically equipped working environment for judges, court staff, litigants and visitors; 4) use of modern information technologies, including electronic justice; 5) adherence to the principles of accessibility, openness and transparency in the work of the court; 6) arranging shelters, evacuation plans, backup workspaces, monitoring the operation of warning systems; 7) ensuring communication between courts and other bodies and stakeholders in case of court relocation, re-organization, change of jurisdiction, etc.; 8) providing psychological support to employees, ensuring conditions for their adaptation in case of changes in the work of the court, development of remote work skills; 9) proper management of resources, including the establishment and administration of reserve funds that will cover repairs to damaged buildings if necessary, purchase of online equipment, generators, backup servers, security systems, etc.

It has been proved that the system of actors involved in creating appropriate conditions for court operation is a complex, but at the same time integral and interconnected structure in which each element performs a specific function aimed at ensuring efficient, uninterrupted and lawful operation of a judicial institution. It has been established that within the framework of the system under study, the head of the court apparatus is the actual performer of tasks related to personnel, logistical and documentary support of the activities of judges and the court as a whole. It is he or she who has the key responsibility for organizing the processes ensuring the smooth operation of the judicial institution. The existence of correlation between the efficiency of a court's operation and the professionalism, managerial skills and organizational skills of the head of the court apparatus has been identified.

Seven independent areas of creating appropriate conditions for the court's operation (institutional and organizational, logistical, financial, regulatory, legal, information and communication, social and psychological, and access to justice) as key to ensuring the continuity, independence and accessibility of justice, each of

which has its own target, system of tasks, actors and tools for implementation, have been identified.

It has been argued that the administrative and legal mechanism for ensuring proper conditions for the courts operation is not a static legal entity, but a dynamic system which is constantly evolving in line with changing legal, political and social conditions, especially in the context of armed aggression against Ukraine, which poses new challenges to the efficiency of the legal system and requires further improvement of the judicial support mechanism. Given its focus on maintaining not only proper functioning of the court under normal conditions, but also ensuring its resilience to crisis situations, the following features of this mechanism are characteristic 1) it has a holistic systemic character, which is manifested in the interconnection of its elements with the functions of the State policy in the justice area; 2) it covers regulatory, institutional and procedural components that ensure the appropriate administrative and legal regime of court functioning; 3) it has an adaptive capacity to external factors in the context of efficiency of institutional reactions; 4) it exists in an environment characterized by a dialectical relationship between all mechanisms of public administration.

It has been proved that the administrative and legal status of the head of court apparatus should be interpreted not only as a set of his/her functional duties and rights, but also as a structured legal construct which defines the scope of his/her competencies, limits of responsibility and role in ensuring stable and efficient operation of a judicial institution.

The features which should characterize the administrative and legal status of the head of the court apparatus have been identified. These include: 1) legal certainty – the status of the head of the court apparatus should be enshrined in legal acts, in particular, in the Laws of Ukraine «On the Judiciary and the Status of Judges» and «On Civil Service», by-laws and regulations governing the activities of the court staff; 2) comprehensiveness – the administrative and legal status of the head of the court apparatus should include not only rights, duties and responsibilities, but also functional characteristics, managerial guarantees and interrelations with other actors

of power; 3) functional orientation – its content is directly related to the performance of specific managerial tasks related to organizational, logistical, personnel and information support of court activities; 4) hierarchy and accountability – the head of the court apparatus is accountable to the chief judge, but also exercises a number of independent powers acting within the framework of the current administrative legislation and court internal regulations; 5) dynamism – administrative and legal status may change depending on changes in legislation, reforms in the judicial system or transformation of the role of the court apparatus in the context of the digitalization of justice.

The thesis has been confirmed that through the forms and methods of activity of the head of the court apparatus as a subject of creating appropriate conditions of operation of the court, its corresponding powers are given practical expression, and administrative-legal status shows its effectiveness.

It has been determined that there are two possible ways to distinguish the areas of creating appropriate conditions for court operation by the head of the court apparatus. The first variation reflects the set of tasks of the court administration, distributed by sectoral factor, as an integral system of management processes aimed at ensuring effective operation of the court, where the head of the court apparatus is personally responsible for their implementation. The second variation of the allocation of the areas of creating appropriate conditions for the court's operation by the head of the court apparatus represents a more generalized, systematic approach which allows considering them not only through the prism of the functional tasks of the court's staff, but also as a structured set of management processes reflecting the content and methods of exercising its powers. In this context, it has been suggested that the areas of creating appropriate conditions for court activities by the head of the court apparatus should be divided into two groups – organizational and managerial and regulatory.

It has been suggested that the interaction of the head of the court apparatus with other actors of creating appropriate conditions for court operation is realized at three levels:

– general – interaction of the head of the court apparatus with public authorities, local self-government bodies, other institutions, enterprises and organizations, and mass media on issues related to the court's operation;

– special – interaction of the head of the court apparatus with judicial self-government bodies on issues related to the court's operation;

– functional – interaction of the head of the court apparatus with the chief judge, judges, other court employees, the State Judicial Administration of Ukraine, and territorial administration.

It has been found that, from the functional side, current legislation obliges the subjects of organization of interaction between the head of the court apparatus and other actors to create appropriate conditions for the court's operation or to directly organize interaction with regard to: 1) providing judges and court staff with the necessary means of information technology; 2) implementing measures to ensure that court visitors comply with the established rules, maintain public order in the courtroom and the court premises, and ensure the comprehensive security of judges, court staff and participants in the trial; 3) preparing and disseminating information materials on the activities of the court.

In view of the fact that the head of the court apparatus performs his/her official duties and is therefore subject to periodic review by higher authorities, as well as the fact that the activities of the head of the court apparatus to create appropriate conditions for the operation of the court is subject to public control, it has been stated that:

– under current conditions, the control of the effectiveness of the head of the court apparatus in creating appropriate conditions for the operation of the court is aimed at determining whether the exercise of its powers and individual management decisions taken comply with the established rules, the law and internal rules of the court. Its characteristics include: 1) comprehensiveness or individuality, since it covers both all activities of the head of the court apparatus to create appropriate conditions for the court's operation and specific management decisions related to the exercise of the relevant powers or his/her managerial qualities; 2) variety of forms of

implementation – questionnaires, observation, monitoring, inspection, etc. 3) dominance of the preventive component of its content over the punitive one; 4) continuity of implementation, due to the need to constantly analyze the effectiveness of the processes of organizing the work of the court; 5) effectiveness, since the results of the implementation of control measures are the basis for making decisions, including on optimizing the work of the chief of staff of the court, applying preventive measures or coercive measures;

– evaluation of the performance of the head the court apparatus in creating appropriate conditions for the court's operation should be considered as a process of comparing the actual indicators of achieving the set tasks with their actual implementation. The relevant assessment examines the efficiency, effectiveness, quality, objectivity, impartiality, competence and other key indicators affecting the level of organization of court work, ensuring its continuous operation, and proper conditions for the administration of justice.

It has been stated that the current model of administrative and legal regulation of the creation of appropriate conditions for court operation by the head the court apparatus is characterized by a number of systemic shortcomings of general and functional nature.

**Keywords:** administrative and legal mechanism, administrative and legal status, court administration, head the court apparatus, internal organizational activities of the court, organizational support, proper conditions for court activities, support of activities.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

1. Грицик О.Ф. Адміністративно-правовий статус керівника апарату суду та його особливості. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 836–839.

2. Грицик О.Ф. Роль апарату суду у створенні належних умов для здійснення правосуддя. *KELM*. 2024. № 7(67). С. 342–347 (Республіка Польща).

3. Грицик О.Ф. Поняття та елементи адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду. *Право і суспільство*. 2025. № 1. С. 915–922.

4. Грицик О.Ф. Правові засади створення належних умов діяльності суду в Україні. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2025. Вип. 3. С. 183–189.

5. Грицик О.Ф. Загальна характеристика системи суб'єктів створення належних умов діяльності суду. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2025. Вип. 4. С. 64–71.

### *які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

6. Грицик О.Ф. Створення належних умов діяльності суду: ключові напрями. *Реформування українського законодавства: проблемні питання та шляхи їх вирішення: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 7–8 лют. 2024 р.)*. Київ: Науково-дослідний інститут публічного права, 2024. С. 71–73.

7. Грицик О.Ф. Взаємодія як інструмент забезпечення належних умов діяльності суду: теоретичні підходи та практичний вимір у діяльності керівника апарату суду. *Перспективні напрямки розвитку юридичної науки у 21-му сторіччі: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 18–19 лют. 2025 р.)*. Київ: Науково-дослідний інститут публічного права, 2025. С. 43–45.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	18
<b>РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЛЕЖНИХ УМОВ ДІЯЛЬНОСТІ СУДУ КЕРІВНИКОМ АПАРАТУ СУДУ</b>	
1.1. Створення належних умов діяльності суду як складова внутрішньо-організаційної діяльності апарату суду.....	28
1.2. Керівник апарату суду в системі суб'єктів створення належних умов діяльності суду .....	40
1.3. Правові засади здійснення та напрями створення належних умов діяльності суду і місце серед них адміністративно-правового законодавства.....	53
1.4. Поняття та елементи адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду .....	68
Висновки до Розділу 1.....	81
<b>РОЗДІЛ 2 АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ СТВОРЕННЯ НАЛЕЖНИХ УМОВ ДІЯЛЬНОСТІ СУДУ КЕРІВНИКОМ АПАРАТУ СУДУ</b>	
2.1. Адміністративно-правовий статус керівника апарату суду та його особливості .....	91
2.2. Форми та методи діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду .....	102
2.3. Особливості здійснення окремих напрямів створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду.....	117
2.4. Взаємодія керівника апарату суду з іншими суб'єктами створення належних умов діяльності суду .....	130
Висновки до Розділу 2.....	143

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ СТВОРЕННЯ НАЛЕЖНИХ УМОВ ДІЯЛЬНОСТІ СУДУ КЕРІВНИКОМ АПАРАТУ СУДУ .....	154
3.1. Стан контролю та форми оцінювання ефективності діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду в сучасних умовах .....	154
3.2. Напрямки удосконалення адміністративно-правового регулювання створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду .....	169
Висновки до Розділу 3 .....	182
ВИСНОВКИ .....	188
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	188
ДОДАТКИ .....	225

## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Забезпечення справедливості, захисту прав і свобод людини та громадянина, а також зміцнення верховенства права в державі як основне завдання судової влади практично унеможливлені до реалізації без належного організаційного супроводу судової діяльності. Зокрема Конституційний Суд України неодноразово наголошував, що однією із ключових передумов реального та ефективного функціонування суду є гарантоване державою створення таких умов, які б дозволяли суддям здійснювати свої повноваження незалежно, без тиску чи впливу з боку інших гілок влади.

З позиції внутрішньоорганізаційних механізмів реалізації цього конституційного обов'язку діяльність керівника апарату суду постає визначальною, адже це посадова особа судової установи, що безпосередньо уповноважена на вирішення питань організаційної діяльності суду, підтримання в належному стані матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення, інформаційної інфраструктури, ділових процесів, службової та трудової дисципліни працівників апарату суду. При цьому від ефективності та результативності його адміністрування залежить не тільки організація щоденного функціонування суду, а й більш комплексні завдання судової влади, – доступність правосуддя для громадян, прозорість та відкритість судової системи, належне використання державних ресурсів тощо. Тому науковий супровід питань, пов'язаних із вивченням та аналізом ефективності реалізації адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду є об'єктивною потребою на кожному етапі вітчизняного державотворення. Це підтверджують результати авторського опитування думки працівників апарату суду щодо повноважень керівника апарату суду, які засвідчують необхідність періодичного нормативного перегляду та актуалізації регламентуючих положень з урахуванням практичних потреб судової діяльності (Додаток Б до дисертації).

Крім того, в умовах трансформаційних процесів в Україні, що посилюються воєнними викликами та необхідністю адаптації судової системи до європейських стандартів, питання удосконалення адміністративно-правового регулювання створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду набуває особливого значення. Це обумовлює необхідність формування цілісної концепції адміністративно-правового забезпечення діяльності суду, що враховуватиме національні особливості, кращі зарубіжні практики організації роботи судових установ, а також сучасний стан безпекового середовища України з кореляцією потреб її правового розвитку.

*Зв'язок теми дисертації із сучасними дослідженнями.* До питань належного функціонування судової влади було звернено наукові пошуки значної кількості вчених сучасності. Серед таких варто виділити, наприклад, Д. Іл'юка, який розкрив концепт взаємодії між судовою владою і громадськістю (Чернівці, 2025), О. Мацюк, яка визначила організаційно-правовий механізм забезпечення безпеки судової влади (Львів, 2024), С. Пушкара, який схарактеризував роль Вищої ради правосуддя у забезпеченні незалежності судової влади (Одеса, 2023), А. Вишневої, яка розкрила адміністративно-правовий статус органів суддівського врядування в Україні (Київ, 2021), Н. Нестор, яка дослідила адміністративно-правове забезпечення контролю за діяльністю судів (суддів) в Україні (Суми, 2019), В. Куценка, який визначив адміністративно-правовий статус Державної судової адміністрації України (Київ, 2016).

Окремо слід виділити праці тих вчених, що вивчали особливості перебігу публічно-управлінських процесів в органах судової влади України, зокрема: О. Ковальчук, яка вивчала організаційно-правове забезпечення цифровізації судочинства в Україні (Київ, 2025), В. Мазійчук, який розкрив теоретико-правові та організаційні засади запобігання та протидії корупції в судових органах України (Київ, 2025), О. Бурдейна, яка визначила адміністративно-правовий статус державних службовців органів судової влади (Київ, 2023), Р. Козяр, який схарактеризував організаційно-правовий механізм запобігання

втручання у професійну діяльність судді (Львів, 2022), К. Іноземцева, яка досліджувала організаційно-правові засади кадрового забезпечення судової системи України (Суми, 2021), І. Павлюк, яка ідентифікувала адміністративно-правові засади організаційного забезпечення діяльності господарських судів (Київ, 2021).

Примітно, що у контексті регулювання статусу керівника апарату суду монографічні праці вітчизняних вчених практично відсутні. Серед небагатьох з таких вартими уваги є напрацювання А. Щербака, який схарактеризував публічне адміністрування в діяльності апарату суду (Київ, 2023), М. Шума, який визначив адміністративно-правові засади організації діяльності апарату суду (Київ, 2020), М. Вишневського, який дослідив адміністративно-правове регулювання діяльності апарату суду в Україні (Київ, 2019) та П. Шпенової, яка схарактеризувала апарат суду в системі організаційного забезпечення судової діяльності (Київ, 2019).

Загальнотеоретичну основу дослідження склали також праці таких вчених як: В. Авер'янов, О. Дрозд, В. Бевзенко, Ю. Гаруст, Є. Гетьман, О. Гумін, О. Джафарова, П. Діхтієвський, Є. Дуліба, А. Іванищук, Р. Ігонін, Т. Коломоєць, В. Курило, К. Куркова, О. Кобзар, Н. Кузьменко, В. Лаговський, Л. Луценко-Миськів, А. Малихіна, Д. Мандичев, А. Манжула, І. Марочкін, О. Михайлов, С. Обрусна, І. Орловська, І. Осика, Ю. Пайда, В. Політанський, А. Рибас, Є. Соболю, О. Сокурєнко, Л. Сорока, Р. Шаповал, К. Шкарупа та ін. Проте, варто зауважити, що всі вищезазначені вчені розглядали порушене у межах цього дослідження питання лише побічно, тобто без системного аналізу заявленої до розгляду проблематики.

З огляду на зазначене, доцільність визначення юридичної природи, розкриття специфіки й особливостей реалізації адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду вбачається очевидною.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**  
Дисертаційне дослідження узгоджується з основними положеннями Угоди про

асоціацію між Україною та Європейським Союзом, ратифікованої Законом України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII; Стратегії розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки, затвердженої Указом Президента України від 11 червня 2021 року № 231/2021; Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р. Дисертацію виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи Науково-дослідного інституту публічного права «Правове забезпечення прав, свобод та законних інтересів суб'єктів публічно-правових відносин» (номер державної реєстрації 0120U105390).

**Мета і завдання дослідження.** *Мета* роботи полягає у визначенні юридичної природи, розкритті специфіки й особливостей реалізації адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду.

Для досягнення поставленої мети в дисертації потрібно виконати такі *завдання*:

– визначити особливості створення належних умов діяльності суду через призму складової внутрішньоорганізаційної діяльності апарату суду;

– розкрити місце керівника апарату суду в системі суб'єктів створення належних умов діяльності суду;

– виявити систему правових засад здійснення та напрямів створення належних умов діяльності суду, схарактеризувати місце серед них адміністративно-правового законодавства;

– визначити поняття та елементи адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду;

– з'ясувати адміністративно-правовий статус керівника апарату суду та його особливості;

– висвітлити специфіку форм і методів діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду;

– визначити особливості здійснення окремих напрямів створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду;

– розкрити характерні ознаки взаємодії керівника апарату суду з іншими суб'єктами створення належних умов діяльності суду;

– з'ясувати стан контролю та форми оцінювання ефективності діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду в сучасних умовах;

– визначити напрямки удосконалення адміністративно-правового регулювання створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду.

*Об'єктом дослідження* є суспільні відносини, що виникають у сфері забезпечення належних умов для діяльності суду зі сторони керівника апарату суду.

*Предмет дослідження* – адміністративно-правовий механізм реалізації заходів для забезпечення належних умов діяльності суду керівником апарату суду.

**Методи дослідження.** Виконання завдань дисертаційного дослідження забезпечено завдяки сукупному використанню загальнонаукових та спеціальних методів наукової діяльності. Використання таких методів як *індукції та дедукції, аналізу та синтезу, узагальнення, абстрагування, системного аналізу*, а також *діалектичного та формально-юридичного* методів на кожному етапі дослідження надало йому цілісності, логічності та обґрунтованості. Водночас за сприяння *структурно-функціонального* методу вдалося розкрити базові категорії досліджуваної проблематики, юридичну природу окремих явищ та процесів (підрозділи 1.1, 1.4, 2.3, 2.4, 3.1), а завдяки застосуванню методу *класифікації* сформовано авторські пропозиції щодо їхнього групування (підрозділи 1.1., 1.2, 2.2., 2.3, 3.2).

Метод *тлумачення юридичних норм* застосовано при аналізі законодавчих положень (підрозділи 1.2, 1.3, 2.1, 2.2), а метод *пояснення* дозволив здійснити опис їх практичного прояву (підрозділи 1.1, 1.4, 2.3, 2.4, 3.1). Натомість метод

*сходження від абстрактного до конкретного* дозволив виявити практичні механізми втілення теоретично сформульованих положень у діяльність апарату суду, приміром, щодо об'єктивізації характерних ознак взаємодії керівника апарату суду з іншими суб'єктами щодо створення належних умов діяльності суду (підрозділ 2.4).

Широко застосовним також був *порівняльно-правовий* метод, який забезпечив можливість як здійснення оцінки ефективності реалізованих заходів (підрозділи 2.2, 2.3, 2.4), так і виявлення подібних і відмінних практик їх реалізації за ретроспективного аспекту (підрозділ 3.1). Разом із тим *аксіоматичний* метод був доречним при формуванні системи оптимізаційних змін чинного законодавства, адже дозволив зробити це без додаткових доведень, тоді як *гіпотетичний* метод та метод *аналогії* дозволили висунути припущення щодо їхньої подальшої ефективності (підрозділ 3.2).

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в тому, що дисертація є одним із перших комплексних досліджень, у якому на основі системного аналізу чинного адміністративного законодавства, практики діяльності представників судового адміністрування, а також наукової доктрини схарактеризовано особливості реалізації заходів для забезпечення належних умов діяльності суду керівником апарату суду, визначено їх відповідність сучасному етапу державотворення України, а також сформульовано концептуальні засади та практичні рекомендації щодо модернізації адміністративно-правового регулювання у цій сфері. За результатами проведеного аналізу сформульовано наукові положення та висновки, запропоновані особисто здобувачем. Основні з них такі:

*вперше:*

– заходи, які спрямовані на забезпечення ефективної організації роботи суду та реалізуються його апаратом диференційовано за ступенем впливу на основні і додаткові, серед яких: 1) належне кадрове забезпечення й підвищення кваліфікації працівників апарату суду; 2) чітка регламентація внутрішніх процедур, документального обігу та інформаційного супроводу судових

процесів; 3) створення комфортного, безпечного й технічно оснащеного робочого середовища для суддів, працівників апарату, учасників судових процесів та відвідувачів; 4) застосування сучасних інформаційних технологій, включно з електронним судочинством; 5) дотримання принципів доступності, відкритості й прозорості в роботі суду; 6) облаштування укриттів, евакуаційних планів, резервних приміщень для роботи, контроль роботи систем оповіщення; 7) забезпечення комунікації між судами та іншими органами і зацікавленими особами у разі переміщення суду, реорганізації, зміни юрисдикції тощо; 8) надання психологічної підтримки працівникам, забезпечення умов для їх адаптації у разі змін у роботі суду, розвитку навичок дистанційної роботи; 9) належне розпорядження ресурсним забезпеченням, у тому числі утворення та адміністрування резервних фондів, що у разі необхідності покривають ремонт пошкоджених будівель, закупівлю обладнання для онлайн-роботи, генераторів, резервних серверів, систем охорони тощо;

– ключовими для забезпечення безперервності, незалежності та доступності правосуддя, з урахуванням воєнних викликів, гуманітарної ситуації та потреб реформування судової системи України, названо сім самостійних напрямів створення належних умов діяльності суду (інституційно-організаційний, матеріально-технічний, фінансовий, нормативно-правовий, інформаційно-комунікаційний, соціально-психологічний та напрям забезпечення доступу до правосуддя), кожен з яких має власне цільове спрямування, систему завдань, суб'єктів та інструментів реалізації;

– виокремлено напрямки удосконалення адміністративно-правового регулювання створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду, до числа яких віднесено: 1) нормативний (приміром, законодавче вирішення проблеми визначення сутності апарату суду з термінологічного боку; нормативної фіксації механізму попередньої перевірки кандидатів на посаду керівника апарату суду); 2) фінансового та матеріально-технічного забезпечення (наприклад, розширення діапазону завдань, за якими здійснюється фінансування органів судової влади у межах повноважень,

установлених законодавством задля доступності правосуддя для кожної особи); 3) трансформаційний (приміром, посилення гнучкості дистанційної роботи суду, що передбачає спрощення бюрократичних процедур щодо переміщення суддів та зміни їх юрисдикції за надзвичайних умов; надання керівнику апарату суду ширших повноважень щодо можливості оперативної зміни внутрішньоорганізаційної структури суду); 4) комунікаційний (посилення відомчої, міжвідомчої та внутрішньоштатної взаємодії за участю керівника апарату суду, налагодження діалогу з громадянами); 5) кадровий (оновлення підходів до відбору, підготовки, підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників апарату суду, удосконалення механізмів їхньої атестації та оцінювання результатів діяльності); 6) контрольно-наглядовий (наприклад, встановлення механізмів притягнення до відповідальності за систематичне неналежне виконання обов'язків керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду);

*удосконалено:*

– наукове розуміння системи суб'єктів створення належних умов діяльності суду, складовими якої визначено: 1) органи державної влади загальної компетенції (Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство фінансів України та інші центральні органи виконавчої влади), які здійснюють нормотворчу, фінансово-бюджетну та контрольну функції, забезпечуючи правове та ресурсне підґрунтя для функціонування судів України; 2) органи та посадові особи судової влади (Державна судова адміністрація України, Вища рада правосуддя, голова суду, керівник апарату суду, а також збори суддів), функції та роль яких є спеціалізованими у контексті організаційного забезпечення діяльності суду; 3) допоміжні суб'єкти забезпечувальної діяльності щодо функціонування суду (органи місцевого самоврядування, державні підприємства, установи зв'язку, сервісні служби, а також громадські організації), які відповідають за інфраструктурну підтримку діяльності суду;

– теоретичні положення про те, що повноваження визначають юридичні межі діяльності керівника апарату суду, функції – його ключові завдання, форми – зовнішнє вираження цієї діяльності, а методи – засоби реалізації поставлених цілей;

– наукову думку в контексті наявності діалектичного взаємозв'язку між результатами здійснення контролю за діяльністю керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду та формами оцінювання її ефективності, що сукупно забезпечують можливість формування цілісного уявлення про якість його управлінської діяльності, стан компетентності та ступінь реалізації покладених повноважень у кореляції з тим як ефективно використовуються наявні ресурси, дотримуються встановлені стандарти та нормативи;

*отримали подальший розвиток:*

– наукові обґрунтування необхідності виокремлення двоблокової структури адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду, – правової основи та інституційного складника;

– інтерпретаційне бачення сутності адміністративно-правового статусу керівника апарату суду, який запропоновано тлумачити не лише як сукупність його функціональних обов'язків та прав, а як структурований правовий конструкт, який визначає обсяг його компетенцій, межі відповідальності та роль у забезпеченні стабільної і ефективної роботи судової установи;

– теоретичні узагальнення про можливість здійснення розподілу напрямів створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду на дві групи, – організаційно-управлінська та нормативно-регламентуюча;

– виокремлення рівнів взаємодії керівника апарату суду з іншими суб'єктами створення належних умов діяльності суду за чинником масштабу та спрямованості управлінських заходів, кожен з яких репрезентує особливості внутрішньої, зовнішньої та цільової взаємодії керівника апарату суду з іншими суб'єктами створення належних умов діяльності суду.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що сформульовані й аргументовані в дисертаційному дослідженні висновки, теоретичні положення та конкретні пропозиції використовуються та можуть бути використані у:

– *науково-дослідній сфері* – для подальшого наукового вивчення теоретико-методологічних проблем науки адміністративного права (акт впровадження Науково-дослідного інституту публічного права);

– *освітньому процесі* – під час розроблення та викладання навчальної дисципліни «Адміністративне право та процес: доктринальні та практичні проблеми (акт впровадження Науково-дослідного інституту публічного права);

– *практичній діяльності* – для вдосконалення чинного адміністративного законодавства щодо оптимізації процедур здійснення адміністративно-правового регулювання створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду.

**Апробація матеріалів дисертації.** Підсумки розроблення проблеми загалом, окремі її аспекти, одержані узагальнення та висновки оприлюднено на міжнародних науково-практичних конференціях: «Реформування українського законодавства: проблемні питання та шляхи їх вирішення» (м. Київ, 7–8 лютого 2024 р.), «Перспективні напрямки розвитку юридичної науки у 21-му сторіччі» (м. Київ, 18–19 лютого 2025 р.).

**Структура та обсяг дисертації.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять десять підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 229 сторінок. Робота містить список використаних джерел з 280 найменувань на 33 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

# ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЛЕЖНИХ УМОВ ДІЯЛЬНОСТІ СУДУ КЕРІВНИКОМ АПАРАТУ СУДУ

### **1.1. Створення належних умов діяльності суду як складова внутрішньоорганізаційної діяльності апарату суду**

В Основних принципах незалежності судових органів, схвалених резолюціями 40/32 та 40/146 Генеральної Асамблеї від 29 листопада та 13 грудня 1985 року, визначено обов'язок кожної держави-члена – це забезпечення достатніх ресурсів, щоб судова система могла належним чином виконувати свої функції [242]. Цей підхід знаходить своє відображення і в практиці Європейського суду з прав людини. Наприклад, у рішенні по справі «Бомартен проти Франції» від 24 листопада 1994 року Європейський Суд з прав людини постановив, що до числа факторів, які свідчать про наявність у державі контролю за судовою владою, належить встановлений порядок фінансування і матеріально-технічного забезпечення судів органами виконавчої влади [244]. Міжнародною спільнотою наведені положення розглядаються як важливі гарантії забезпечення незалежності судової влади [218]. Не є виключенням і вітчизняні конституційні норми. Так, в Конституції України (стаття 130) закріплено, що фінансування та належні умови для функціонування судів і діяльності суддів забезпечує держава [81]. Таким чином, забезпечення функціонування судової влади передбачає: 1) окреме визначення у державному бюджеті України видатків на фінансування 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 [81; 218].

Варто зауважити, що забезпечення ефективної, безперебійної та незалежної діяльності суду значною мірою залежить від належного функціонування його апарату. При цьому самого визначення апарату суду як інституційної ланки судової установи чинне законодавство не надає. Натомість науковці відзначають, що єдиними документами в яких можна зустріти часткове трактування терміну «апарат суду» є Закон України «Про судоустрій і статус суддів», а саме стаття 155 та Типове положення про апарат місцевого, апеляційного судів, який був затверджений наказом Державної судової адміністрації України від 8 лютого 2019 року № 131. В них констатується, що апарат суду «здійснює організаційне забезпечення роботи суду» [175; 181]. Додамо, що аналогічні положення містяться й у Положенні про апарат Верховного Суду, структури і штатного розпису апарату Верховного Суду, постановлений від 30 листопада 2017 року. Тому логічно, що вчені вбачають «основним завданням апарату суду забезпечення безперебійної роботи судової установи та сприяння суддям у виконанні їх головної функції – відправленні правосуддя, здійснюючи діяльність, яка безпосередньо не стосується відправлення правосуддя» [235, с. 133] або розглядають його як «складову частину структури судової установи, що складається з посадових осіб чи/та підрозділів, які забезпечують функціонування суду та його роботу щодо відправлення правосуддя, з метою швидкого та ефективного виконання суддями своїх обов'язків» [48, с. 127].

Таким чином, безапеляційним буде твердження, що однією з ключових складових внутрішньоорганізаційної роботи апарату суду є створення належних умов для здійснення правосуддя.

Разом з тим маємо вказати, що у правовому полі здебільшого процедури створення належних умов для реалізації певної діяльності розглядаються через категорію «забезпечення». Тому постає необхідність з'ясувати співвідношення між означеними поняттями, адже існує ймовірність, що вони мають різну правову природу та функціональне спрямування.

Так, відповідно до Великого тлумачного словника сучасної української мови слово «забезпечити» означає створити надійні умови для здійснення чого-небудь; гарантувати щось; захищати, охороняти кого-небудь або що-небудь від небезпеки [18, с. 281]. На думку К. Придарчук, метою забезпечення діяльності суду загалом та Вищого антикорупційного суду України зокрема є створення умов, за яких суд спроможний найбільш повно та ефективно виконувати завдання, що на нього покладаються чинним законодавством [151].

З огляду на це термін «створення умов» можна розуміти як складову категорії «забезпечення», адже на відміну від останньої він не гарантує і не захищає результату, а лише створює передумови для його досягнення. Інакше кажучи, створення умов – це комплекс дій, які сприяють належному функціонуванню системи, але самі по собі не можуть гарантувати її ефективності без подальшого супроводу, контролю та ресурсної підтримки.

Водночас для повноти розгляду цього питання вважаємо за потрібне окреслити деякі законодавчі положення щодо ідентифікації характеристик аналізованого терміну. При цьому зауважимо, що словосполучення «створення умов» як сталий термін, який має легальне визначення відсутнє, проте в текстах нормативних актах воно є активно застосовним. Так, наприклад, в наказі Міністерства енергетики та вугільної промисловості України від 26 вересня 2018 року № 491 «Про затвердження Правил пожежної безпеки в компаніях, на підприємствах та в організаціях енергетичної галузі України» йде мова про: «створення умов для успішного гасіння пожеж» [172]. У наказі Державної судової адміністрації України від 08 лютого 2019 року № 131 «Про затвердження Типового положення про апарат суду», теж лише констатується, що керівник апарату суду відповідно до наданих повноважень відповідає за: «створення безпечних і комфортних умов для суддів, працівників апарату суду та осіб, які перебувають у суді» [175].

Відповідно узагальнюємо, що співвідношення між підданими до аналізу категоріями («забезпечення» та «створення належних умов») є взаємозалежним,

а їх зміст є максимально наближеним. Тому констатуємо про можливість їх синонімічного використання.

Окремо вбачаємо доречним звернути увагу на питання принципів створення належних умов діяльності суду як складової внутрішньо-організаційної діяльності апарату суду, адже саме вони віддзеркалюють ту об'єктивну закономірність, що притаманна будь-якому [117, с. 89] правовому механізму організаційної діяльності.

Відповідно до тлумачного словника української мови «принцип» – це основне вихідне положення якої-небудь наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку і т. ін., особливість, покладена в основу створення або здійснення чого-небудь, спосіб створення або здійснення чогось, переконання, норма, правило, яким керується хто-небудь у житті, поведінці [208]. Ю. Волошин справедливо стверджує, що термін «принцип» вживається у різних значеннях: 1) основні засади вихідні ідеї, що характеризуються універсальністю, загальною значущістю, вищою імперативністю і відображають суттєві положення теорії, вчення, науки, системи внутрішнього і міжнародного права, політичної, державної чи громадської організації (гуманізм, законність, справедливість, рівність громадян перед законом тощо); 2) внутрішнє переконання людини, що визначає її ставлення до дійсності, суспільних ідей і діяльності [25, с. 110]. У загальному контексті нам імпонує думка, що принципами є зумовлені сутністю та функціональним призначенням основоположні ідеї та вимоги, які задають загальну модель формування, функціонування та порядку взаємодії між елементами певної системи та набувають своїх нормативних властивостей завдяки закріпленню на законодавчому рівні [224].

Тож можемо визначити, що досліджувана діяльність ґрунтується на низці ключових принципів, які забезпечують ефективне функціонування судової установи. Власне, до них належать: законність, незалежність суду, доступність правосуддя, прозорість і відкритість діяльності, ефективність та оптимальність, інформаційна безпека, службова етика, безперервність функціонування. Більш

детально про принципи створення належних умов діяльності суду як складової внутрішньоорганізаційної діяльності апарату суду представлено у Таблиці 1.

Номер п/п	Принцип	Зміст принципу	Приклади реалізації
1.	Законність	Усі заходи щодо створення належних умов діяльності суду повинні здійснюватися у межах чинного законодавства України	Дотримання встановлених законом строків щодо реєстрації та розгляду судових справ, прийняття та надсилання процесуальних документів
2.	Незалежність суду	Організаційна діяльність апарату суду не повинна втручатися в процес здійснення правосуддя, а навпаки – забезпечувати умови, які сприятимуть незалежному і неупередженому розгляду справ	Забезпечення окремих приміщень для суддів, конфіденційність роботи
3.	Доступність правосуддя	Забезпечення умов, що полегшують громадянам доступ до суду: належна інфраструктура, зручний графік роботи, електронні сервіси, надання інформації в доступній формі	Наявність пандусів, електронна подача документів, онлайн-приймальня
4.	Прозорість і відкритість діяльності	Організаційні процеси повинні бути підзвітними громадськості	Оприлюднення звітів, використання інформаційних систем, відкритий розгляд справ (крім випадків,

			передбачених законом)
5.	Ефективність та оптимальність	Раціональне використання ресурсів та оптимізація процесів	Автоматизація документообігу, стандартизація внутрішніх процедур
6.	Інформаційна безпека	Захист інформації та технологічна підтримка роботи суду	Використання Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (ЄСІТС), серверне зберігання справ
7.	Службова етика	Реалізація працівниками апарату суду функціональних обов'язків не лише у спосіб та у межах наданих повноважень, а й у спосіб, який відповідає моральним стандартам службової діяльності	Дотримання корпоративної культури, ввічливість, консультування без дискримінації, уникнення будь-яких проявів особистої зацікавленості
8.	Безперервність функціонування	Гарантія стабільної роботи навіть в умовах кризи	Резервні джерела електроживлення, наявність запасних серверів, протоколи дій у надзвичайних ситуаціях

Таблиця 1

Окремо зазначимо, що ефективність діяльності з відправлення правосуддя в загальній мірі залежить від ефективності управління персоналом апарату суду. Це зумовлено тим, що як організація судова установа має дві складові: 1) суддівський корпус; 2) апарат суду, який забезпечує діяльність суддівського корпусу [70, с. 131]. Вбачається, що завдяки злагодженій роботі апарату створюється необхідне середовище, у якому судді можуть зосередитися виключно на відправленні правосуддя, не відволікаючись на організаційно-

побутові або технічні питання. Це особливо важливо з огляду на високий рівень навантаження на судову систему та потребу у своєчасному, якісному та неупередженому розгляді справ.

Однак «здійснення організаційного забезпечення роботи суду» потрібно вживати лише стосовно тих посадових осіб/підрозділів, які в законодавстві безпосередньо наділені правом (обов'язком) здійснювати таке забезпечення [153, с. 65]. До особового (персонального) складу апарату суду відносяться державні службовці й інші працівники апарату, а його структура передбачає такі посади: начальники відділів, заступники начальників відділів, завідувачі секторів, провідні консультанти, старші секретарі суду, головні та провідні спеціалісти, секретарі судового засідання, судові розпорядники, а також посади, які віднесено до категорії посад патронатної служби, а саме: прессекретар, помічники голови суду, помічники заступників голови суду та помічники суддів [217]; наукові консультанти; інші державні службовці; судові розпорядники; діловоди; архіваріуси; друкарки; бібліотекарі, працівники, які виконують функції обслуговування апарату суду [21; 48, с. 127; 219].

Тому цілком обґрунтованими видаються твердження науковців, що від вдало продуманої організаційної структури апарату суду залежить ефективність здійсненнями судами правосуддя. Воно пояснюється тим, що на відміну від штатної структури, яка відображає кількісно-професійний склад працівників апарату суду, організаційна – показує розподіл таких працівників в залежності від виконуваних ними завдань. У нормативно-правових актах передбачено, які органи можуть створюватися в апараті суду. Інакше кажучи, не існує єдиної організаційної структури апарату суду, адже вона залежить від рівня судової інстанції, територіального розташування суду та його спеціалізації, тобто місця суду в судовій системі загалом [70, с. 41–42]. При цьому у зв'язку з підвищенням ролі апарату суду в процесі організаційного забезпечення роботи суду посилюються і вимоги до професіоналізму його працівників в цілому. Саме від поведінки працівників апарату суду, які безпосередньо спілкуються з відвідувачами (наприклад, здійснюють прийом документів, іншим чином

взаємодіють з відвідувачами) значною мірою залежить рівень довіри громадян до судової системи в цілому. Тому важливим є встановлення та дотримання високих стандартів поведінки працівників апарату суду. Ці стандарти повинні базуватися на професійності, компетентності, повазі до учасників процесу та відвідувачів суду, неухильному дотриманні положень закону тощо [70].

Разом з тим дедалі частіше визнається, що судді – це не просто судові посадовці, представники та службовці держави, а також особи з особливими потребами та вимогами [243]. І хоча вони перебувають у порівняно привілейованому становищі порівняно з більшістю працівників, громадська думка полягає в тому, що ці фахівці не потребують у створенні належних умов для їхньої діяльності. Однак, зрозуміло, що це твердження є хибним. Ми переконані, що належне функціонування суду – запорука ефективного судочинства, адже з наведеного матеріалу слідує, що таке «створення умов» передбачає чітке регламентування внутрішніх процедур, ефективну систему управління персоналом та раціональний розподіл повноважень між структурними підрозділами. Їй загалом організаційна структура повинна бути гнучкою, здатною адаптуватися до змін у законодавстві, збільшення обсягу справ, нових інформаційних викликів та цифровізації судочинства.

Варто також зазначити, що підвищення якості адміністративного управління судом неможливе без постійного підвищення кваліфікації працівників апарату, впровадження сучасних управлінських підходів, електронного документообігу, використання інноваційних технологій та автоматизованих систем управління справами. Приміром, 25 червня 2025 року стартувала програма підготовки та підвищення рівня кваліфікації працівників апаратів судів на вебінарі «Літня школа працівника апарату суду. Емоційний інтелект та основи ефективного управління», організована у співпраці з Громадською організацією «Всеукраїнська асоціація працівників судів» тривалістю 4 академічні години (0,13 кредита ЄКТС) у застосунку «Zoom». Викладачами заходу виступили Н. Король (керівник апарату Вінницького апеляційного суду, голова Громадської організації «Всеукраїнська асоціація

працівників судів», доктор філософії (PhD) з публічного управління та адміністрування) та І. Кульчицький (доктор філософії (PhD) з економіки, сертифікований бізнес-тренер (МОП), сертифікований ментор з підприємництва (CRDF Global), експерт з стратегічного та проєктного менеджменту) [184].

Водночас щодо використання інноваційних технологій та автоматизованих систем управління справами уточнимо, що згідно з результатами досліджень інших вчених, активізації процесу їх впровадження у судову систему України за останні декілька років сприяло багато чинників, таких як пандемія COVID-19, військові дії тощо. Зокрема важливим кроком вперед у сфері інноваційних технологій є впровадження електронного суду, що має вигляд комп'ютерної програми, яка створює засади для обміну юридично-правовими документами під час здійснення судової діяльності. Зокрема система, яка отримала назву «електронне правосуддя» діє в Україні з 2018 року. Офіційно програма електронного правосуддя до 2020 року працювала у тестовому режимі, і лише пізніше була введена в повноцінну експлуатацію [69]. Перелік переваг електронного правосуддя є досить обширним, але до основних з них можна віднести наступні: відслідковування стану розгляду відправлених документів у судовій установі, а також його подальшого руху; можливість здійснення електронних платежів та необхідних судових зборів з власного електронного кабінету; отримання інформації щодо вхідних документів, що стосуються певної справи; можливість отримання судових рішень, довідок, викликів та судових повісток через електронний кабінет; дистанційне інформування про електронні документи, які здійснюють вплив на розгляд певної справи [32, с. 26]. Разом з тим, система досі має ряд недоліків і все ще продовжує вдосконалюватись. Серед іншого, є проблеми, які не пов'язані з самою системою, але унеможливають її використання (наприклад, часті перебої в роботі Електронного суду. Адвокати стикаються з тим, що по кілька годин не можуть увійти до системи, сформулювати та відправити процесуальний документ. Система просто «висить», або ведуться технічні роботи. Під час

формування електронного документа система інколи самостійно виходить з облікового запису користувача) [142].

Таким чином, створення належних умов для діяльності суду – це словосполучення, яке в контексті функціонального обов'язку апарату суду має не декларативний, а цілком практичний зміст.

У більш конкретному вияві можна вести мову також про організацію ефективного діловодства, ведення необхідної судової статистики та архіву, організацію будівництва, ремонту, утримання та оснащення приміщень судів для комфортного та безпечного перебування там громадян і працівників суду, а також у визначенні оптимальної завантаженості і, відповідно, чисельності суддів, впровадженні комп'ютеризації судочинства, діловодства та інформативно-аналітичного забезпечення, проведення на основі аналізу діяльності і вивчення досвіду інших країн вдосконалення організації діяльності судів тощо [218].

На нашу думку, у контексті порушених питань неможливо оминати увагою факт того, що одним із ключових викликів, який постає перед судовою системою України у сучасних реаліях є забезпечення безперебійного функціонування судів в умовах повномасштабного збройного вторгнення Російської Федерації. Річ у тім, що війна змінила не лише географію функціонування судів, але й зміст та форми організації їхньої роботи, висунувши нові, безпрецедентні вимоги до організаційного, кадрового, матеріально-технічного та цифрового забезпечення правосуддя.

Через обстріли, окупацію або наближення до зони бойових дій багато судів змушені були тимчасово припинити роботу або евакуюватися. Забезпечення фізичного захисту працівників судової системи, а також збереження будівель та майна судів – критично важливе завдання. Також через руйнування інфраструктури, перебої зі зв'язком, тимчасову окупацію територій значна кількість громадян втратила можливість звертатися до суду чи брати участь у судових засіданнях. Ці фактори посилили вимоги гнучкості судової системи та розвитку дистанційних форм провадження. Крім зазначеного, триває

тимчасове переміщення суддів та працівників апарату до інших регіонів, через це, деякі суди зазнали надмірного навантаження, що ускладнює якісне та оперативне розглядання справ.

Тобто судова система України сьогодні функціонує в умовах постійного тиску, перебуваючи на передовій боротьби за верховенство права навіть у час війни. Позитивним аспектом є те, що з перших днів широкомасштабної війни відбувається активна робота з міжнародними партнерами з розвитку в рамках реалізації таких проєктів та програм: Проєкт Європейського Союзу «Підтримка реформ та цифровізації сектору юстиції в Україні «ПРАВО-JUSTICE», Програма USAID «Справедливість для всіх», Програма ООН з відновлення та розбудови миру, Проєкт Ради Європи «Підтримка судової влади України в забезпеченні кращого доступу до правосуддя», українсько-канадський Проєкт «Підтримка судової реформи" щодо надання судам міжнародної технічної допомоги. Загальна сума допомоги протягом останніх двох років – майже 36 млн грн (і це лише матеріальні ресурси). Співпраця з міжнародними організаціями надала можливість залучити альтернативні джерела фінансування на забезпечення судів комп'ютерною технікою та оргтехнікою, зокрема в рамках Програми ООН з відновлення та розбудови миру, здійснюється закупівля комп'ютерної та оргтехніки для тимчасово переміщених судів та судів, розташованих на деокупованих територіях. Тривають переговори Програми USAID «Справедливість для всіх» із керівним офісом донорів щодо виділення Програмі USAID додаткових коштів (орієнтовно 160 млн грн) для відбудови зруйнованого приміщення суду або реконструкції кількох пошкоджених приміщень судів [24].

Отже, враховуючи вище зазначене, перелік заходів, які спрямовані на забезпечення ефективної організації роботи суду та які реалізуються його апаратом доцільно диференціювати за ступенем впливу на основні і додаткові. Серед таких варто виділити: 1) належне кадрове забезпечення й підвищення кваліфікації працівників апарату суду; 2) чітка регламентація внутрішніх процедур, документального обігу та інформаційного супроводу судових

процесів; 3) створення комфортного, безпечного й технічно оснащеного робочого середовища для суддів, працівників апарату, учасників судових процесів та відвідувачів; 4) застосування сучасних інформаційних технологій, включно з електронним судочинством; 5) дотримання принципів доступності, відкритості й прозорості в роботі суду; 6) облаштування укриттів, евакуаційних планів, резервних приміщень для роботи, контроль роботи систем оповіщення; 7) забезпечення комунікації між судами та іншими органами і зацікавленими особами у разі переміщення суду, реорганізації, зміни юрисдикції тощо; 8) надання психологічної підтримки працівникам, забезпечення умов для їх адаптації у разі змін у роботі суду, розвитку навичок дистанційної роботи; 9) належне розпорядження ресурсним забезпеченням, у тому числі утворення та адміністрування резервних фондів, що у разі необхідності покривають ремонт пошкоджених будівель, закупівлю обладнання для онлайн-роботи, генераторів, резервних серверів, систем охорони тощо.

Отже, процес створення належних умов об'єктивує доцільність реалізації широкого спектра заходів, які спрямовані на забезпечення ефективної організації роботи суду. Йдеться не лише про матеріально-технічне забезпечення, а й про організаційні, кадрові та процедурні аспекти, які формують основу стабільної роботи судової установи. При цьому лише за сукупним виявом цих складових суд може ефективно виконувати свою функцію – забезпечення справедливості, захисту прав і свобод людини та громадянина, а також зміцнення верховенства права в державі.

За такого контексту апарат суду постає як ключова його інституційна ланка, яка формує основу для ефективного, прозорого та відкритого здійснення правосуддя. Відтак, в умовах реформування судової системи України та реалізації принципів верховенства права, апарат суду повинен демонструвати гнучкість, ефективність і стійкість. Це базові основоположні передумови, що мають слугувати підґрунтям для стабільності діяльності суду, доступності правосуддя для кожного громадянина та зміцнення авторитету судової влади в очах суспільства.

## 1.2. Керівник апарату суду в системі суб'єктів створення належних умов діяльності суду

Ми переконані, що система суб'єктів створення належних умов діяльності суду – це складна, але водночас цілісна та взаємопов'язана структура, в якій кожен елемент виконує специфічну функцію, спрямовану на забезпечення ефективної, безперебійної та законної роботи судової установи. До такого забезпечення тією чи іншою мірою залучені всі гілки влади.

Подібної думки дотримується, приміром, І. Павлюк, який здійснив аналіз положень Закону України «Про судоустрій та статус суддів» від 02 червня 2016 № року 1402-VIII [181] і дійшов до висновку, що складовими елементами механізму організаційного забезпечення діяльності суду на прикладі господарського є: 1) суб'єкти управління господарськими судами – Президент України, Верховна Рада України, Верховний Суд, Касаційний господарський суд, голови господарських судів, Вища кваліфікаційна комісія суддів, Вища рада правосуддя, органи суддівського самоврядування; 2) суб'єкти організаційного забезпечення діяльності господарських судів – Державна судова адміністрація та її територіальні управління, апарати господарських судів [128]. З поділом на вказані дві групи ми частково погоджуємося. Але щодо назви першої групи вважаємо, що відбулася авторська помилка, адже некоректно використовувати таке словосполучення як «суб'єкти управління господарським судом». Суди незалежні – це константа, яка є незмінною, а тому вони не можуть бути об'єктом управління у класичному розумінні цього терміна. Доцільніше було б вести мову про «суб'єктів, що сприяють реалізації незалежного функціонування господарських судів».

Тож коротко розберемо основних суб'єктів, які, на нашу думку, формують систему суб'єктів створення належних умов діяльності суду.

1. Верховна Рада України як єдиний орган законодавчої влади розглядає законопроекти та приймає закони про: права і свободи людини та громадянина, гарантії цих прав і свобод; судоустрій, судочинство, статус суддів, засади

судової експертизи; організацію та діяльність прокуратури, органів дізнання і слідства, нотаріату, органів та установ виконання покарань; основи організації та діяльності адвокатури. До її повноважень належить затвердження Державного бюджету України та внесення змін до нього, контроль за виконанням Державного бюджету України, прийняття рішення щодо звіту про його виконання [218]. Це означає, що саме Верховна Рада України створює правові засади функціонування судової влади та забезпечення належного рівня її діяльності через прийняття відповідних нормативно-правових актів. Вона встановлює засади організаційного, кадрового та матеріального забезпечення діяльності судів, що безпосередньо впливає на створення умов для здійснення правосуддя.

Так, наприклад, Комітет з питань правової політики Верховної Ради України є розробником законопроекту №13467-1 від 21 липня 2025 року «Про внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» щодо створення передумов для підвищення розміру прожиткового мінімуму» [186]. Законопроект спрямований на створення передумов для підвищення розміру прожиткового мінімуму та встановлення справедливого розміру суддівської винагороди. Цей законопроект є альтернативним до проекту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» щодо створення передумов для підвищення розміру прожиткового мінімуму» № 13467 від 11 липня 2025 року [186]. На відміну від останнього проекту закону, законопроектом №13467-1 пропонується встановити базовий посадовий оклад судді місцевого суду у розмірі 26 базових (орудних) величин для визначення розмірів посадових окладів (що становитиме 90 220 гривень) [186].

2. Кабінет Міністрів України забезпечує здійснення внутрішньої та зовнішньої політики держави, є суб'єктом законодавчої ініціативи, розробляє проект закону про Державний бюджет України і забезпечує виконання затвердженого парламентом Державного бюджету України, звітує перед парламентом про його виконання [218]. У контексті досліджуваних питань Кабінет Міністрів України взаємодіє із Вищою радою правосуддя, іншими

органами та установами системи правосуддя з питань, віднесених до їх компетенції [176]. Наприклад, саме уряд затверджує схему посадових окладів з визначенням коефіцієнтів для державних службовців судів, органів та установ системи правосуддя [168], однак цьому передуює попереднє подання відповідних схем Державною судовою адміністрацією.

Зауважимо, що до моменту становлення Державної судової адміністрації України органом у системі правосуддя, у межах створення належних умов для судової діяльності Кабінет Міністрів України забезпечував функціональну та організаційну підтримку судової влади через бюджетне фінансування, інженерно-технічне забезпечення, інформатизацію та нормативне супроводження. Наразі ж функціонал його можливостей дещо обмежений та зведений до фінансових аспектів порушених питань. Проте помилково буде нівелювати зазначеним аспектом, адже належне фінансування є передумовою ефективної діяльності всіх органів системи правосуддя щодо реалізації заходів, що мають за мету забезпечення своєчасного та якісного розгляду судових справ, а отже, задоволення суспільних потреб та очікувань [26].

Про важливість фінансового забезпечення судів і суддів неодноразово наголошували міжнародні правові інституції. Зокрема у Рекомендації № R (94) 12 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо незалежності, дієвості та ролі суддів визначено, що для створення відповідних умов праці, які дадуть суддям змогу ефективно працювати, необхідно, зокрема, надати в розпорядження суддів допоміжний персонал та відповідне обладнання, в тому числі засоби для діловодства та зв'язку, з тим, щоб вони могли діяти ефективно та без невиправданих затримок. Або ж Консультативна рада європейських суддів справедливо зауважує, що: «Суди не можуть ефективно функціонувати без адекватних людських та матеріальних ресурсів. Якщо таких ресурсів не вистачає, ефективна робота судової системи і досягнення високоякісного результату будуть неможливі» [26].

Наразі чинним є положення частини першої статті 130 Конституції України, а саме: «Держава забезпечує фінансування та належні умови для

функціонування судів і діяльності суддів». Конституційний суд України зауважує, що це положення необхідно розуміти так, що: 1) фінансування всіх судів в Україні повинне забезпечуватися державою виключно за рахунок коштів Державного бюджету України; 2) від імені держави забезпечення фінансування судів здійснюють Кабінет Міністрів України шляхом розроблення та подання до Верховної Ради України проєкту закону про Державний бюджет України та Верховна Рада України шляхом затвердження Державного бюджету України виключно законом України, здійснення контролю за його виконанням і прийняття рішення щодо звіту про його виконання; 3) у Державному бюджеті України мають визначатися окремо для всіх судів України видатки на їх утримання не нижче рівня, що надає можливість незалежного здійснення правосуддя, з подальшим забезпеченням повного і своєчасного виділення таких видатків; 4) органи виконавчої влади беруть участь в організаційному забезпеченні функціонування судів і діяльності суддів у випадках та в порядку, передбачених Конституцією України та законами України [194].

Тож у межах створення належних умов для судової діяльності Кабінет Міністрів України має забезпечувати формування сприятливого інституційного та ресурсного середовища для стабільного функціонування судової системи, що відповідає принципам незалежності судової влади та розподілу державної влади. Наприклад, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 08 вересня 2023 року № 786 «Про погодження передачі будівлі у м. Ковелі в державну власність» погоджено передачу адміністративної будівлі по вул. Незалежності, 15Г, у м. Ковелі Волинської області з комунальної в державну власність до сфери управління Державної судової адміністрації України для забезпечення Ковельського міжрайонного суду Волинської області приміщенням державної власності (на сьогодні завершено процедуру приймання-передачі зазначеної будівлі, акт приймання-передачі затверджено Державною судовою адміністрацією України 16 листопада 2023 року) [57, с. 21].

3. Інші органи виконавчої влади виконують функціональну або цільову роль у механізмах створення належних умов діяльності суду.

Окрім Міністерства фінансів України варто вести мову, приміром, про Міністерство юстиції України, що є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну правову політику [169]. Одним із основних його завдань є експертне забезпечення правосуддя. Аналіз системи функцій Міністерства юстиції України свідчить про те, що відповідно до зазначеного завдання Міністерству юстиції України властиве виконання таких функцій: 1) організація експертного забезпечення правосуддя та проведення науково-дослідних робіт у галузі судової експертизи; 2) забезпечення організації роботи Центральної експертно-кваліфікаційної комісії при Міністерстві юстиції України і Науково-консультативної та методичної ради з проблем судової експертизи при Міністерстві юстиції України; 3) видання та анулювання свідоцтва про присвоєння кваліфікації судового експерта фахівцям, які не є працівниками державних спеціалізованих установ, та фахівцям науково-дослідних установ судових експертиз Міністерстві юстиції України; 4) здійснення науково-методичного та організаційно-управлінського забезпечення діяльності судових експертів, які не є працівниками державних спеціалізованих установ; 5) визначення порядку здійснення контролю за дотриманням законодавства з питань судово-експертної діяльності; 6) забезпечення ведення Державного реєстру атестованих судових експертів та Реєстру методик проведення судових експертиз; 7) організація науково-методичного забезпечення судово-експертної діяльності та здійснення організаційно-управлінські функції щодо діяльності науково-дослідних установ судових експертиз Міністерства юстиції України; 8) координація діяльності міністерств та інших центральних органів виконавчої влади з питань розвитку судової експертизи, організація роботи Координаційної ради з проблем судової експертизи при Міністерстві юстиції України [13; 169].

Також Міністерство юстиції активно бере участь у різних проєктах із міжнародними партнерами. Наприклад, в рамках проєкту «Pravo–Justice II та III» (Expertise France, EU) обговорювалися напрями підтримки цифрового моніторингу, аналітики регуляторних актів та судового процесу [77].

Щодо Міністерства цифрової трансформації можна вказати, що воно бере активну участь у заходах щодо створення ЄСПС, шляхом надання консультацій та рекомендацій. Власне між державними підприємствами «Інформаційні судові системи», «Центр судової експертизи та експертних досліджень» та Міністерством існує декілька напрямів співпраці. Перший – це інтеграція з додатком «Дія». Йдеться про надсилання повідомлень користувачу. Це, по суті, дублювання тих самих повідомлень, що надходять в електронний кабінет користувача в Електронному суді. Другий напрямок – це надсилання в додаток «Дія» виконавчих листів з подальшою можливістю здійснення їх онлайн оплати. Також працює обмін з Мінцифрою для надання послуги Е-Малятко. Так, у рамках співпраці до додатку «Дія» надсилаються судові рішення щодо підтвердження факту народження дитини на тимчасово окупованій території України [199].

4. Наступний суб'єкт аналізованої системи – це Державна судова адміністрація (ДСА України), що є державним органом у системі правосуддя, який здійснює організаційне та фінансове забезпечення діяльності органів судової влади в межах повноважень, установлених законом [168]. Уточнимо, що вони охоплюють широкий спектр напрямів, які безпосередньо впливають на якість та ефективність здійснення правосуддя. Зокрема відповідно до звітних матеріалів за останні роки нею були проведені, наприклад, такі заходи для належного інформаційно-технічного забезпечення судів:

1) у 2023 році придбано загалом 2 278 одиниць ІТ-обладнання (164 сервери, 1 558 ПК, 561 сканер) – понад 50% від запланованої потреби [57]. У 2024 році для правильного та своєчасного формування бюджетного запиту на 2025 – 2027 роки ДСА України було проведено роботу щодо збору, узагальнення та аналізу потреби розпорядників бюджетних коштів нижчого

рівня в фінансових ресурсах. Ураховуючи доведені обсяги граничних показників видатків та інструкції з підготовки бюджетного запиту, що надійшли від Міністерства фінансів України, ДСА України на основі узагальнених проєктів кошторисів на 2025 – 2027 роки розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня було сформовано бюджетний запит на 2025 – 2027 роки та надіслано до Міністерства фінансів України листом від 22.08.2024 № 11-16739/24. Загальна сума потреби ДСА України у фінансових ресурсах на 2025 рік становила 36 278,4 млн гривень [58];

2) попри секвестри бюджету у 2022 році вдалося утримати рівень середньої заробітної плати працівників апаратів судів на рівні 2021 року, розмір суддівської винагороди не зменшувався. 90 % усього фінансового ресурсу спрямовано на оплату праці та нарахування на заробітну плату. Зазначене майже тотожно значенню відповідного показника 2021 року, який становив 91 % [24]. Водночас з 1 січня 2024 року запроваджена система оплати праці для державних службовців на основі класифікації посад державної служби відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 року № 1409 «Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році». Порівнюючи середній розмір заробітної плати працівників апаратів судів за 2024 та 2023 роки, маємо зростання на 4 872 гривні або 23 відсотка [58];

3) затверджено Програму створення ЄСІТС на 2022–2024 роки (Наказ № 178 від 14 червня 2022 року), яка передбачає запуск підсистем електронного суду, архіву, Е-кабінету та відеоконференцій [24].

Зауважимо, що окрім зазначеного ДСА України активно бере участь у:

а) захисті інформаційної безпеки судів, наприклад, комплексна система захисту інформації ДСА України отримала атестат відповідності (ЦОД ЄСІТС) [57]; закуплено програмне забезпечення для кіберзахисту: FortiMailVM08 і FortiSandBoxVM із підтримкою на два роки [57]; б) підтримці Служби судової охорони, наприклад, у 2023 році ДСА України затвердила нові стандарти

форми для співробітників Служби судової охорони (ССО) та виділила понад 10 млн грн на однострій та 930 тис. грн – на пальне для автотранспорту ССО [54]; в) встановленні заходів цивільного захисту та евакуації, наприклад, наказом ДСА України від 09 травня 2023 року № 226 було встановлено порядок евакуації працівників апарату у разі надзвичайних ситуацій [57]; г) управлінні персоналом та кадровому плануванні, наприклад, було направлено 97 повідомлень про необхідність відрядження 285 суддів у 61 суд для забезпечення правосуддя в умовах бойових дій або нестабільності [57].

Таким чином, Державна судова адміністрація України відіграє стратегічну роль у формуванні належних умов для діяльності судів – від ресурсного та технічного забезпечення до захисту інформації і безпеки, а також персонального управління в умовах ефективного функціонування судової системи.

Далі розглянемо органи суддівського самоврядування, адже їх діяльність має сприяти створенню належних організаційних та інших умов для забезпечення нормальної діяльності судів і суддів, утверджувати незалежність суду, забезпечувати захист суддів від втручання в судову діяльність, а також підвищувати рівень роботи з кадрами у системі судів [218].

Однак зауважимо, що органи суддівського самоврядування, відповідно до чинного законодавства, відіграють важливу, хоча здебільшого контрольню-дорадчу, роль у процесі організаційного забезпечення діяльності судів. Їхні функції спрямовані на підтримання інституційної спроможності судової влади, підвищення ефективності функціонування судових установ та захист незалежності суддів у межах наданих законом повноважень.

Приміром, збори суддів окремих судів мають повноваження обговорювати питання внутрішньої діяльності суду, а також професійної поведінки окремих суддів і працівників апарату суду. Рішення, ухвалені зборами суддів, є обов'язковими для всіх суддів відповідного суду, що забезпечує внутрішню дисципліну й стабільність у роботі судової установи. Так, зборами суддів Ніжинського міськрайонного суду Чернігівської області

прийнято рішення від 07 травня 2018 року (протокол № 02) про висловлення недовіри керівнику апарату Ніжинського міськрайонного суду Чернігівської області за результатами заслуховування та обговорення звіту керівника апарату Ніжинського міськрайонного суду Чернігівської області ОСОБА\_2, у зв'язку з неналежним виконанням нею посадових обов'язків, грубим порушенням Положення про автоматизовану систему документообігу суду, виявленням 121 невідповідності займаній посаді, відсутністю контролю з боку керівника апарату суду за виконанням працівниками канцелярії своїх обов'язків, встановленням самоусунення від вирішення проблемних питань суду, що є компетенцією керівника апарату, ігноруванням висновків дисциплінарної комісії, прикриваючи роботу недобросовісних працівників. Втім, суб'єктом звільнення керівника апарату суду є відповідна посадова особа ДСА України [19, с. 120–121; 159; 160].

Інший суб'єкт суддівського самоврядування – Рада суддів України. Вона є вищим органом суддівського самоврядування та діє як виконавчий орган з'їзду суддів України. Її повноваження та порядок роботи визначаються законом та положенням про Раду суддів України, затвердженим з'їздом суддів України. Однак в загальному контексті вона: 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) [181].

Якщо вести розмову про голову суду, то згідно з статтею 24 Закону України «Про судоустрій та статус суддів» він є ключовою фігурою у забезпеченні належних організаційних та адміністративних умов функціонування суду. Голова суду представляє суд як орган державної влади у взаєминах з іншими інституціями та суспільством, забезпечуючи належний рівень комунікації та співпраці. Визначаючи повноваження заступників і контролюючи ефективність роботи апарату суду, голова фактично формує управлінську основу для стабільної та результативної діяльності суду.

Особливе значення має його участь у кадровій політиці, веденні судової статистики, організації інформаційно-аналітичного забезпечення суддів, виконанні рішень зборів суддів та сприянні підвищенню їхньої кваліфікації. Він контролює належне функціонування суду, своєчасно інформує компетентні органи про кадрові потреби та ініціює питання щодо кількості та складу слідчих суддів.

Таким чином, діяльність голови суду виходить далеко за межі представницьких чи адміністративних функцій – вона спрямована на створення умов, у яких судді та апарат суду можуть ефективно реалізовувати свої повноваження, забезпечуючи якісне та безперервне здійснення правосуддя.

Однак зрозуміло, що в аспекті повсякденного організаційного забезпечення роботи суду саме апарати судів здійснюють діяльність по створенню належних умов для реалізації прав і виконання обов'язків учасників судового процесу, так і на забезпечення функціонування суду як державної установи і юридичної особи та підтримання належних умов для перебування і роботи в суді його працівників і громадян [218]. Нагадаємо, що в умовах зростання обсягу судових справ, цифровізації процесів, а також надзвичайних викликів, спричинених повномасштабною війною, роль апарату суду значно

зросла. Саме він забезпечує безперервність судової діяльності навіть за умов переміщення судів, перебоїв із фінансуванням, загроз безпеці чи пошкодження інфраструктури.

У цьому контексті ключову роль відіграє керівник апарату суду – посадова особа, на яку покладено безпосереднє управління персоналом апарату, організацію внутрішніх адміністративних процесів та взаємодію з Державною судовою адміністрацією України. Він відповідає за здійснення розподілу фінансових коштів, ведення судової статистики, технічної організації судових засідань, а також за дотримання норм охорони праці та внутрішнього трудового розпорядку.

Досліджуючи та аналізуючи судову практику, А. Малихіна вказує на те, що сучасний фахівець з управління апаратом суду має володіти широким спектром різних знань і навичок, а саме в юридичній, фінансовій, управлінській галузях, а також мати практичний досвід з питань особливостей організації роботи суду та роботи автоматизованої програми документообігу, але в Україні відсутній навчальний заклад, який готував би кваліфікованих спеціалістів із судового управління, що могли б очолити апарат суду й організувати ефективне функціонування його структурних підрозділів [10; 108]. Ми згодні з позицією авторки, адже дійсно для успішного керівництва апаратом суду необхідні спеціальні знання та навички. Оскільки вже зазначалось, керівники апаратів виконують функції судових адміністраторів, займаючись кадровими питаннями, статистичними звітами, управлінням персоналу, менеджментом, господарською діяльністю, що потребує володіння навиками у сфері інформаційних технологій та публічної діяльності. Усі ці функції не властиві судді, який не може їх виконувати на належному рівні [123].

Таким чином, ефективність роботи суду як інституції значною мірою залежить від професіоналізму, управлінських здібностей та організаторського хисту керівника апарату. У складних умовах війни саме він виступає гарантом стабільного функціонування суду, підтримуючи належні умови для здійснення

правосуддя, як для суддів, так і для громадян, що звертаються за захистом своїх прав.

На підставі вище зазначеного пропонуємо наступну класифікацію суб'єктів, що входять у систему створення належних умов діяльності суду:

1) органи державної влади загальної компетенції (Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство фінансів України та інші центральні органи виконавчої влади), які здійснюють нормотворчу, фінансово-бюджетну та контрольну функції, забезпечуючи правове та ресурсне підґрунтя для функціонування судів України;

2) органи та посадові особи судової влади (Державна судова адміністрація України, Вища рада правосуддя, голова суду, керівник апарату суду, а також збори суддів), функції та роль яких є спеціалізованими у контексті організаційного забезпечення діяльності суду;

3) допоміжні суб'єкти забезпечувальної діяльності щодо функціонування суду (органи місцевого самоврядування, державні підприємства, установи зв'язку, сервісні служби, а також громадські організації), які відповідають за інфраструктурну підтримку діяльності суду.

Щодо останніх варто зауважити, що окрім вищезгаданих Державного підприємства «Інформаційні судові системи» чи Державного підприємства «Центр судової експертизи та експертних досліджень», в дискурсі порушеного питання важливе значення мають підприємства, що здійснюють технічне обслуговування будівель судів, постачання енергоносіїв, охорону приміщень тощо. Приміром, Державне підприємство «Судовий будівельно-експертний центр» здійснює: 1) монтаж, технічне обслуговування систем пожежогасіння (водяні, пінні, газові, порошкові, аерозольні); 2) монтаж систем пожежної сигналізації, оповіщення про пожежу та управління евакуацією людей, устаткування передавання тривожних сповіщень; 3) технічне обслуговування систем пожежної сигналізації, оповіщення про пожежу та управління евакуацією людей; 4) монтаж, технічне обслуговування систем протидимного

захисту; 5) технічне обслуговування первинних засобів пожежогасіння (пожежних кран-комплектів) [43]

Важливу роль відіграють також органи місцевого самоврядування, адже вони мають право самостійно вирішувати питання місцевого значення шляхом прийняття рішень, що є обов'язковими до виконання на відповідній території, оскільки вони є суб'єктами правотворчості, яка передбачає право формування приписів, їх зміну, доповнення чи скасування [192]. Це стосується зокрема вирішення питань землекористування, благоустрою територій та комунікаційного забезпечення.

Своєю чергою, громадські організації й професійні об'єднання юристів доповнюють цей механізм через моніторинг якості судових послуг. Приміром, Проєкт ЄС «Право-Justice» спільно з Державною судовою адміністрацією України та Громадською організацією «Всеукраїнська асоціація працівників судів» запустили публічну веб-платформу «Модельні суди: Майданчик добрих практик». Цей інструмент дає можливість судам поширювати власний досвід та імplementовані модельні рішення в таких сферах як: клієнтоорієнтованість суду; судове адміністрування; безпека суду; робота з вразливими категоріями відвідувачів суду; комунікація; управління кадрами. Презентація інструменту відбулась 17 травня 2023 року під час круглого столу «Майданчик добрих практик судового адміністрування: розбудова онлайн-платформи» у межах реалізація III фази Ініціативи «Модельні суди». Під час її проведення М. Шумило наголосив, що: «суд – це не лише місце, де твориться правосуддя, а й надається низка послуг громадянам. Тому в суді має бути комфортно всім – суддям, працівникам апаратів судів, відвідувачам суду. Ініціатива «Модельні суди» та веб-платформа допоможуть стандартизувати і підняти рівень якості надання послуг у межах суду до європейських стандартів» [185].

З усім тим маємо констатувати, що створення належних умов для здійснення правосуддя є багаторівневою та міжінституційною діяльністю, що вимагає ефективної взаємодії усіх вищезазначених суб'єктів. Водночас центральна координуюча роль у цьому процесі належить органам судової

влади, насамперед Державній судовій адміністрації України та голові і керівникам апаратів судів, які в умовах сучасних викликів мають оперативно реагувати на потреби судової системи, забезпечуючи її стабільність, незалежність і безперервність діяльності. Наприклад, за планування будівництва нової будівлі суду загальної юрисдикції, переобладнання такого суду, його обслуговування, розподіл приміщень у ньому (зали судових засідань, кабінети суддів, приміщення загального користування тощо), придбання і розміщення меблів та іншого обладнання для судових приміщень відповідають територіальні управління Державної судової адміністрації в областях. Водночас ті ж самі завдання у контексті забезпечення спеціалізованих судів, апеляційних судів, Верховного Суду здійснює голова суду (чи керівник апарату, якщо голова конкретного суду делегував ці повноваження) [115]. У більш загальному контексті керівник апарату суду є фактичним виконавцем завдань, пов'язаних із кадровим, матеріально-технічним та документальним забезпеченням діяльності суддів і суду в цілому, адже саме на нього покладено ключову відповідальність за організацію процесів, що забезпечують безперебійну роботу судової установи будь-якого інстанційного рівня чи спеціалізації.

### **1.3. Правові засади здійснення та напрями створення належних умов діяльності суду і місце серед них адміністративно-правового законодавства**

Безспірним є факт того, що ефективність діяльності судової системи в цілому, а також безпосередньо працівників апарату суду залежить від якісного нормативно-правового забезпечення. Також аксіомою є те, що основним законом, на базі якого здійснюється законодавча діяльність та забезпечується життєдіяльність країни, є саме Конституція України. Тільки вона має найвищу юридичну силу в державі, а тому їй належить особлива роль, адже вона є не лише основою чинного законодавства України, але й забезпечує єдність нормативно-правового регулювання у середині країни. Так у статті 92

Конституції України передбачено, що виключно законами України визначаються судоустрій, судочинство і таке інше. Загальним питанням правосуддя присвячено восьмий розділ [70, с. 134; 81].

Конституційний Суд України неодноразово наголошував, що однією з ключових передумов реального та ефективного функціонування суду є гарантоване державою створення таких умов, які б дозволяли суддям здійснювати свої повноваження незалежно, без тиску чи впливу з боку будь-яких гілок влади. У своїх рішеннях Конституційний Суд послідовно підкреслює, що організаційне забезпечення діяльності судів є елементом конституційного принципу верховенства права, а також важливою складовою гарантій незалежності суддів, передбачених статтею 126 Конституції України.

Так, рішенням Конституційного Суду України від 28 серпня 2020 року №10-р/2020 визнано такими, що не відповідають Конституції України положення частин першої, третьої статті 29 Закону України «Про Державний бюджет України на 2020 рік» від 14 листопада 2019 року № 294-ІХ зі змінами, абзацу дев'ятого пункту 2 розділу II «Прикінцеві положення» Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2020 рік» від 13 квітня 2020 року № 553-ІХ. Зокрема, в рішенні Конституційного Суду України від 28 серпня 2020 року № 10-р/2020 зазначено, що вирішуючи питання щодо конституційності оспорюваних положень Закону № 294, Конституційний Суд України виходить із юридичної позиції, яку він неодноразово висловлював: «оскільки предмет закону про Державний бюджет України чітко визначений у Конституції України, то цей закон не може скасовувати чи змінювати обсяг прав і обов'язків, пільг, компенсацій і гарантій, передбачених іншими законами України (абзац восьмий пункту 4 мотивувальної частини Рішення від 9 липня 2007 року № 6-рп/2007). Крім того, виходячи з того, що предмет регулювання Бюджетного кодексу України так само як і предмет регулювання законів України про Державний бюджет України на кожний рік, є спеціальним, що обумовлено положеннями пункту 1 частини другої статті 92 Основного Закону України, Конституційний Суд

України в Рішенні від 27 лютого 2020 року № 3-р/2020 дійшов висновку, що Кодексом не можна вносити зміни до інших законів України, зупиняти їх дію або скасовувати їх, а також встановлювати інше (додаткове) законодавче регулювання відносин, відмінне від того, що є предметом спеціального регулювання іншими законами України (абзац восьмий підпункту 2.2 пункту 2 мотивувальної частини)». Конституційний Суд України вкотре наголосив на тому, що скасування чи зміна законом про Державний бюджет України обсягу прав і гарантій та законодавчого регулювання, передбачених у спеціальних законах, суперечить статті 6, частині другій статті 19, статті 130 Конституції України [213].

Уточнимо, що йшлося про з-поміж іншого про установлення граничного розміру заробітної плати, грошового забезпечення працівників, службових і посадових осіб бюджетних установ, яким фактично таке забезпечення працівників, службових і посадових осіб органів законодавчої та судової влади поставлено в залежність від виконавчої влади.

Окрім того, Конституційний Суд України наголошує, що зменшення (в тому числі шляхом зупинення дії окремих нормативних актів) видатків Державного бюджету на фінансування судів і суддів не забезпечує повного і незалежного здійснення правосуддя, нормального функціонування судової системи, що може призвести до зниження довіри громадян до державної влади, загрожувати реалізації гарантованого Конституцією України права людини і громадянина на судовий захист [193].

Від так, маємо нормативне підтвердження факту того, що фінансова забезпеченість є основним елементом судової автономії у загальному контексті та передумовою належної діяльності апарату суду зокрема.

До речі, міжнародні правові акти чітко окреслюють фундаментальне значення працівників апарату суду у дискурсі забезпечення ефективного функціонування судової системи. У документах Ради Європи та Консультативної ради європейських суддів наголошено, що якісна та безперебійна робота суду неможлива без достатньої кількості кваліфікованого

допоміжного персоналу, належного розподілу повноважень і передачі несудових завдань іншим службовцям.

Приміром, вимоги Рекомендації CM/Rec (2010) 12 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки від 17 листопада 2010 року включають таку як необхідність працювати у судах достатньої кількості кваліфікованого допоміжного персоналу. Мова йде саме про працівників апарату суду, адже апарат суду – допоміжний орган у структурі суду. Поряд з цим, у Рекомендаціях передбачена норма, спрямована на попередження виникнення та зменшення надмірного робочого навантаження в судах. Її суть зводиться до вжиття заходів по передачі несудових питань іншим особам із відповідною кваліфікацією [190]. На важливій ролі допоміжного персоналу акцентується увага й у Рекомендації № R(94)12 «Незалежність, дієвість та роль суддів» від 13 жовтня 1994 року: для ефективної роботи суддів рекомендується створити належні умови роботи, у тому числі завдяки допоміжному персоналу й дорученню виконання не судових завдань іншим особам для того, щоб судді мали змогу оперативно та ефективно виконувати свої обов'язки, не було перевантаження в роботі судів [191]. У свою чергу, Консультативна рада європейських суддів до уваги Комітету Міністрів Ради Європи в п. 31 свого Висновку № 6 (2004) передбачила, що забезпечення правосуддя включає не лише роботу суддів та інших представників юридичних професій, але й охоплює великий обсяг діяльності, яка здійснюється в межах судових установ державними службовцями та громадянами. До того ж, робота судової системи значною мірою залежить від судової інфраструктури, зокрема допоміжного персоналу [20; 70].

Закріплення ролі працівників апарату суду на міжнародному рівні свідчить про усвідомлення європейською правовою спільнотою необхідності створення повноцінних організаційних умов, у яких суддя може зосередитися виключно на здійсненні правосуддя. Отже, апарат суду постає не як технічний чи допоміжний елемент, а як інституційна опора функціонування судової

влади, ефективність якої потребує постійної уваги як національного, так і міжнародного рівнів.

Окремо зауважимо, що 14 травня 2025 року Кабінет Міністрів України затвердив Розпорядження № 475-р «Деякі питання забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу за кластером 1 «Основи процесу вступу до ЄС», яким було затверджено Дорожню карту з питань верховенства права [45]. Цей документ є однією з ключових передумов відкриття офіційних переговорів про вступ України до ЄС у межах Кластера 1 «Основи процесу вступу до ЄС», що відкривається першим і закривається останнім, та передбачає постійне забезпечення судів, органів та установ системи правосуддя належними фінансовими та людськими ресурсами, включаючи забезпечення конкурентного рівня суддівської винагороди для суддів та заробітної плати для працівників апарату судів, інших органів та установ системи правосуддя з урахуванням навантаження, значущості та відповідальності роботи [245].

Значення цього документа є винятковим, адже реформа правосуддя розглядається не лише як складова євроінтеграційного процесу, а й як продовження системних зусиль держави щодо вдосконалення організаційного забезпечення судової влади.

Річ у тім, що в Україні тривалий час функції щодо організаційного забезпечення діяльності загальних судів покладалися на Міністерство юстиції та його територіальні органи на місцях. До 1989 року відповідні заходи здійснювалися у межах концепції «організаційного керівництва» судами, яке є несумісним із засадою незалежності суддів. Доцільність збереження за Міністерством юстиції функції організаційного забезпечення діяльності судів починаючи з середини 90-х років неодноразово ставилася під сумнів, оскільки вона не була основною турботою Міністерства, а лише одним із численних завдань. Крім того, для цього періоду були характерні масові випадки недофінансування окремих судів, незабезпечення їх мінімальним набором оргтехніки та канцелярських товарів [218].

Ситуація змінилася із прийняттям у 2002 році Закону «Про судоустрій України», який передбачав утворення Державної судової адміністрації як окремої системи спеціалізованих органів виконавчої влади з єдиним завданням – організаційним забезпеченням діяльності судів. Державна судова адміністрація України та її територіальні управління почали діяти з 2003 року [218] Її статус був також підтверджений і в новому Законі України «Про судоустрій і статус суддів» від 2 червня 2016 року [70, с. 41]. Однак, як зауважувалось попередньо, сьогодні Державна судова адміністрація України є державним органом у системі правосуддя, що підзвітна Вищій раді правосуддя. Тож, крім положень вищеперерахованих актів, створення належних умов діяльності суду передбачено функціональними актами законодавства.

Серед таких окремо можна виділити норми Законів України: «Про доступ до судових рішень» від 22 грудня 2005 року № 3262-IV, який визначає порядок доступу до судових рішень з метою забезпечення відкритості діяльності судів загальної юрисдикції, прогнозованості судових рішень і сприяння однаковому застосуванню законодавства [158], «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 року № 2939-VI, що встановлює порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що перебуває у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації [157], «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, що визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави й суспільства [10; 156].

Варто продовжити тим, що з моменту створення Державної судової адміністрації питання організаційного забезпечення діяльності судів мало програмний характер. Зокрема 16 червня 2003 року Кабінет Міністрів затвердив розроблену Державною судовою адміністрацією України Державну програму організаційного забезпечення діяльності судів на 2003–2005 роки [165], у якій встановлено конкретні заходи щодо забезпечення діяльності судів, вирішення питань соціального забезпечення, безпеки та незалежності суддів. Протягом

2003 року було зроблено першочергові кроки у реалізації цієї Програми. Одночасно з Державною програмою організаційного забезпечення діяльності судів на 2003–2005 роки була розроблена та прийнята Програма інформатизації судів загальної юрисдикції, інших органів та установ судової системи на 2004-2006 роки, яка затверджена Рішенням Ради суддів України від 02 квітня 2004 року № 22. Вона була створена з метою забезпечення прозорості судового процесу, створення умов для ефективної діяльності судів, спрямованої на забезпечення належного захисту конституційних прав і свобод людини та громадянина, порушених або оспорюваних прав і охоронюваних законом інтересів підприємств та організацій [183].

На виконання зазначеної програми у 2010 році була прийнята Концепція галузевої програми інформатизації судів загальної юрисдикції, інших органів та установ судової системи [82], головною метою якої було визначено: «формування умов для створення та функціонування Єдиної судової інформаційної системи, що надає інформаційну та технологічну підтримку судочинству на принципах дотримання балансу між потребою громадян, суспільства і держави в вільному обміні інформацією і необхідними обмеженнями на її розповсюдження і являє собою сукупність нормативно-правових, організаційно-розпорядчих заходів, програмно-технічних та телекомунікаційних засобів, що забезпечують збирання, оброблення, накопичення, аналіз та зберігання інформації, взаємодію окремих підсистем уніфікованої та взаємопов'язаної через відповідні стандарти та протоколи, програмні інтерфейси, стандарти даних, стандарти документів, мереж, ведення архіву та відповідні управлінські процеси інфраструктури» [82].

Пізніше регулярно приймалися різні програми і концепції направлени на створення належних умов для інформатизації та цифровізації судової влади. Одним із останніх таких документів є галузева Програма інформатизації місцевих та апеляційних судів і проєкт побудови Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи на 2022-2024 роки [164], яка була розроблена і затверджена Наказом Державної судової адміністрації України від 14 червня

2022 року № 178. Програма має на меті: автоматизацію судових процесів; впровадження електронного судочинства; інтеграцію з національною системою електронного урядування. Своєю чергою, завдання включають розробку функціональних підсистем (електронний суд, електронний кабінет, відеоконференцз'язок тощо) й організаційне забезпечення впровадження ЄСІТС [164].

При цьому окремо варто вказати про те, що для належної реалізації забезпечення діяльності судових органів Президентом України увесь час приймається низка важливих документів. Серед таких, наприклад, Указ Президента України від 10 травня 2006 року № 361/2006 «Про Концепцію вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів», у якому з метою утвердження в Україні верховенства права та впровадження європейських стандартів у національну систему судового устрою та судочинства постановлено схвалити відповідну Концепцію [10; 177]. Серед нещодавніх, на нашу думку, варто виділити його Указ від 30 червня 2023 року № 359/2023, яким введено в дію рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про прискорення судової реформи та подолання проявів корупції у системі правосуддя». Його положеннями визначено, що довіра до державних інститутів є запорукою незмінного курсу держави на набуття членства України в Європейському Союзі та Організації Північноатлантичного договору і є одним із ключових моментів забезпечення національної безпеки. Успішне проведення судової реформи є однією із семи базових вимог Європейського Союзу для подальшого просування за напрямками європейської та євроатлантичної інтеграції України [178].

Якщо говорити про інші постанови Кабінету Міністрів України, то вони в своїй більшості спрямовані на деталізацію норм щодо забезпечення діяльності судових органів. Як приклад можна навести Постанову від 9 березня 2006 року № 268 «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших

органів», у якій затверджено схеми посадових окладів керівних працівників, спеціалістів і службовців Державної судової адміністрації, судів та інших органів державної влади згідно з додатками, а також розміри надбавок за ранг державного службовця [182]. Примітно, що остання її редакція датується 2025 роком.

Однак зрозуміло, що провідну роль у системі органів правотворчості, які забезпечують діяльність судів, відграють органи суддівського врядування – наприклад, варто вести мову про Положення про Державну судову адміністрацію України, затвержене саме рішенням Вищої ради правосуддя, яка, до речі, з-поміж іншого активно відстоює право судової влади на належне державне фінансове забезпечення.

Серед низки актів Державної судової адміністрації звертають на себе увагу, наприклад, ті, що стосуються сфери обміну інформацією. Приміром, спільний Наказ Державної судової адміністрації України з Офісом Генерального прокурора від 24 жовтня 2024 року № 249/448 «Про затвердження Порядку обміну процесуальними документами та іншими даними між інформаційно-комунікаційною системою «Єдиний реєстр досудових розслідувань» та центральною базою даних автоматизованої системи документообігу суду» визначає механізм реалізації електронної взаємодії інформаційних систем Офісу Генерального прокурора та Державної судової адміністрації України з метою обміну процесуальними документами та іншими даними між інформаційно-комунікаційною системою «Єдиний реєстр досудових розслідувань» та центральною базою даних автоматизованої системи документообігу суду для забезпечення цілей кримінального провадження та здійснення статистично-аналітичної діяльності [170]. Аналогічні накази розроблені й з Міністерством юстиції України, Міністерством фінансів України, Міністерством оборони України та деякими іншими публічно-владними суб'єктами.

Ще одним важливим актом, що встановлює правові засади належних умов діяльності судів є Типове положення про апарат суду від 08 лютого 2019

року № 131 [175]. Цей нормативний документ формує розуміння про функції апарату суду у судах щодо їх організаційного забезпечення. Серед основних завдань апарату суду визначено наступні: створення належних умов діяльності суду для ефективного виконання судьями покладених на них повноважень; здійснення організаційного, інформаційно-довідкового й документального забезпечення підготовки справ і матеріалів для розгляду судьями; забезпечення ведення журналів (протоколів) судового засідання, фіксування судового процесу (судових засідань) технічними засобами, проведення відеоконференцій; організація та забезпечення ведення діловодства в суді, забезпечення підготовки й складання документів відповідно до інструкції з діловодства в суді, інших актів законодавства України; забезпечення належної організації експедиційної обробки документів; забезпечення ведення, обліку, формування, опрацювання, надсилання, друкування, тиражування, використання, зберігання та знищення матеріалів, документів та інших матеріальних носіїв інформації, пов'язаних із діяльністю суду; забезпечення дотримання вимог до ведення обліку, зберігання, використання, знищення документів та інших матеріальних носіїв інформації, що містять інформацію з обмеженим доступом; складання та подання в установленому порядку статистичної звітності про роботу суду, формування оглядів статистичних даних про підсумки діяльності суду та ін. [175; 128].

Окремо зауважимо, що у сфері забезпечення діяльності будь-якого державного органу мають велике значення державні програми, адже саме вони формують стратегічне бачення розвитку, визначають пріоритети, обсяги фінансування, ресурси та інструменти реалізації поставлених завдань. На нашу думку, у контексті судової влади саме державні програми відіграють ключову роль у створенні належних організаційних, матеріально-технічних та інфраструктурних умов для ефективного здійснення правосуддя. Адже завдяки їх реалізації з'являється можливість для фінансування будівництва або реконструкції приміщень судів, модернізації інформаційних систем, забезпечення судів сучасною комп'ютерною технікою, засобами

відеоконференцзв'язку, охороною та належним кадровим забезпеченням. Програми такого типу спрямовані також на реалізацію принципу доступності правосуддя, підвищення якості судових послуг, зменшення строків розгляду справ та підвищення рівня довіри громадян до судової влади.

Наприклад, Державна програма КПКВК 0501020 – «Забезпечення здійснення правосуддя місцевими, апеляційними судами та функціонування органів і установ системи правосуддя» [131]. Ця бюджетна програма охоплює фінансування діяльності місцевих та апеляційних судів, забезпечуючи умови для ефективного здійснення правосуддя. Включає витрати на оплату праці суддів та працівників апаратів, утримання приміщень, матеріально-технічне забезпечення, інформатизацію, охорону, транспорт тощо. Вона має на меті створення належної інфраструктури та організаційних умов для стабільної роботи судової системи.

Отже, проведений аналіз підтверджує, що конституційно закріплений постулат незалежності судової влади передбачає обов'язок держави створити всі необхідні умови для її повноцінного функціонування. Сучасний стан нормативного забезпечення такої діяльності слід визначити як мінімально достатній, адже подальше вдосконалення нормативно-правових засад має бути спрямоване на підвищення гнучкості, стійкості та інституційної спроможності судової системи як у мирний, так і в кризовий періоди.

Щодо напрямів створення належних умов діяльності суду, слушною є думка М. Вишневського, який виділяє такі напрямки діяльності апарату суду та його працівників щодо здійснення належного організаційного забезпечення діяльності суду:

1) загальна організаційна діяльність – полягає у створенні належних умов діяльності суду для ефективного виконання суддями та працівниками апарату суду покладених на них повноважень та посадових обов'язків і пов'язана з виконанням наказів і розпоряджень голови суду та його заступників, наказів і розпоряджень керівника апарату та його заступників, плануванням роботи суду, забезпеченням виконання планів роботи, організацією прийому громадян та

розглядом їх пропозицій, заяв і скарг, розробленням проєктів відповідних актів стосовно організаційної та внутрішньої діяльності суду; організацією та проведенням судових засідань, робочих нарад, міжнародних зустрічей, прес-конференцій та інших заходів [175] тощо;

2) документальне та інформаційно-технічне забезпечення: а) здійснює організаційне, інформаційно-довідкове й документальне забезпечення підготовки справ і матеріалів для розгляду суддями, забезпечує ведення журналів (протоколів) судового засідання, фіксування судового процесу (судових засідань) технічними засобами, проведення відеоконференцій, забезпечує надсилання адресатам в установленому порядку копій судових рішень, а також судових повідомлень, повісток і викликів, організовує та забезпечує ведення діловодства в суді, забезпечує підготовку й складання документів відповідно до інструкції з діловодства в суді, інших актів законодавства України [175]; б) забезпечує впровадження передових технологій оброблення документів, ознайомлення суддів і працівників суду з новелами законодавства та їх тиражування; в) реалізовує практичне впровадження в діяльність суду новітнього програмного забезпечення, нових функціоналів Автоматичної системи документообігу суду та Єдиної інформаційної телекомунікаційної системи. Забезпечує навчання серед працівників суду щодо впровадження в практичну діяльність підсистеми «Електронний суд»;

3) кадрове забезпечення: забезпечує роботу з кадрами апарату суду та ведення кадрового діловодства суду; забезпечує реалізацію державної політики у сфері державної служби з питань управління персоналом суду; здійснює добір персоналу суду; забезпечує організацію заходів з підвищення рівня професійної компетентності персоналу суду; здійснює документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення; здійснює аналітично-консультативне забезпечення роботи керівника державної служби в суді з питань управління персоналом і вносить йому відповідні пропозиції щодо вдосконалення роботи з персоналом суду [175];

4) матеріально-технічне забезпечення, що полягає в забезпеченні у взаємодії з Державною судовою адміністрацією України та територіальними управліннями Державної судової адміністрації України суддів та працівників апарату суду потрібними технічними засобами, комп'ютерною та іншою оргтехнікою [175], а також канцелярськими товарами й іншими матеріальними засобами, засобами поштового та телекомунікаційного зв'язку, здійснення господарського обслуговування адміністративної будівлі суду та прилеглої території, а також охорони приміщення суду та забезпечення засобами для здійснення пропускового режиму та охорони суду;

5) інформаційне забезпечення, що полягає у належному та всебічному висвітленні роботи суду в засобах масової інформації, доведення до відома громадян основних показників роботи суду, прозорого висвітлення резонансних справ і здійснення просвітницької роботи серед молоді, що покладена на пресслужбу суду [21; 48, с. 128].

На нашу думку, до вказаних напрямів необхідно також включити напрям щодо створення належних умов для доступності суду.

Як слушно зауважує Л. Москвич, критерії доступності судової системи охоплює стандарти реального забезпечення можливості безперешкодного звернення до суду за захистом своїх прав, відсутність при цьому невинуватених правових і фінансових ускладнень. Оцінити рівень забезпечення цього критерію можна за допомогою таких трьох показників: 1) показник фізичної доступності; 2) показник фінансової доступності; 3) показник процесуальної доступності [116, с. 33]. Тому доступність правосуддя є одним із пріоритетів судової реформи у державі. У найбільш широкому визначенні доступ до правосуддя, на думку Н. Сакари, є правовим стандартом, який відбиває вимоги справедливого та ефективного судового захисту, що конкретизується в необмежній судовій юрисдикції, належних судових процедурах, розумних строках і безперешкодному зверненню зацікавленої особи до суду [198, с. 108]. Необхідно усвідомлювати, що в умовах подальшого розвитку судової системи на сучасному етапі розбудови правової держави, створення належних умов

організації роботи суду, здійснення ефективного контролю за роботою персоналу суду, забезпечення інформування суспільства про діяльність судів з метою зміцнення довіри громадян до суду, а також формування системного підходу до організації роботи апарату суду є тими факторами, які у сукупності забезпечують належне функціонування судової системи, як гілки влади, у цілому [70, с. 130].

Зауважимо, що у Стратегії розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021–2023 роки [180] було передбачено такий напрям як: «Покращення доступу до правосуддя» з визначенням його як основного для розвитку судової системи України. У п. 4.2.2 вказаної Стратегії досягнення незалежності судової влади, підзвітності її суспільству, організаційної забезпеченості діяльності судів пов'язується із реалізацією таких напрямів, як: розвиток організаційного забезпечення діяльності судової влади; удосконалення законодавчого регулювання особливостей проходження публічної служби в органах судової влади; перегляд повноважень ДСА України, в тому числі щодо кадрового забезпечення органів судової влади [19].

Враховуючи вище зазначене ключовими для забезпечення безперервності, незалежності та доступності правосуддя, з урахуванням воєнних викликів, гуманітарної ситуації та потреб реформування судової системи України, визначаємо сім самостійних напрямів створення належних умов діяльності суду (інституційно-організаційний, матеріально-технічний, фінансовий, нормативно-правовий, інформаційно-комунікаційний, соціально-психологічний та напрям забезпечення доступу до правосуддя), кожен з яких має власне цільове спрямування, систему завдань, суб'єктів та інструментів реалізації. Приміром, до числа таких завдань відносимо:

– інституційно-організаційний напрям – а) забезпечення ефективної діяльності органів, відповідальних за організаційне функціонування судової системи; б) посилення ролі керівника апарату суду як ключової фігури у налагодженні внутрішніх процесів; в) оптимізація кадрового складу апаратів судів з урахуванням обставин воєнного стану та ротаційної потреби;

– матеріально-технічний напрям – а) відновлення або переміщення судів, що постраждали внаслідок бойових дій; б) оснащення приміщень судів альтернативними джерелами енергії, генераторами, системами автономного зв'язку; в) забезпечення функціонування судів у безпечних умовах, включаючи облаштування укриттів і систем сповіщення;

– фінансовий напрям – а) розподіл та використання коштів відповідно до бюджетних програм; б) забезпечення пріоритетного фінансування судів, переміщених з окупованих територій або зон бойових дій; в) реалізація цільових програм міжнародної технічної допомоги для відновлення правосуддя;

– нормативно-правовий напрям – а) удосконалення правового регулювання діяльності судів в умовах війни: тимчасове переміщення судів, особливий режим розгляду справ; б) адаптація законодавства до стандартів міжнародного гуманітарного та правозахисного права; в) забезпечення стабільності правового статусу працівників судової системи під час воєнного стану;

– інформаційно-комунікаційний напрям – а) забезпечення сталого функціонування інформаційних систем суду; б) розширення можливостей дистанційного доступу учасників процесу до судових засідань (зокрема через відеозв'язок); в) створення каналів екстреної комунікації для інформування працівників та сторін процесу про зміни в роботі суду;

– соціально-психологічний напрям – а) надання психологічної підтримки працівникам судів, які зазнали втрат або були переміщені; б) захист прав суддів та персоналу в умовах стресу, загрози життю, нестабільності; в) підтримка добробуту працівників через соціальні гарантії, тимчасове житло та медичну допомогу;

– напрям забезпечення доступу до правосуддя – а) забезпечення територіальної доступності судів для населення, зокрема через відкриття тимчасових пунктів прийому громадян у безпечних регіонах; б) усунення процесуальних бар'єрів, зокрема спрощення процедур подання позовів,

застосування спрощених форм провадження тощо; в) підтримка вразливих груп населення (внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, жертв конфлікту) в отриманні правової допомоги; г) забезпечення перекладачів, дистанційного доступу, правової просвіти, особливо в регіонах, де зруйнована інфраструктура правосуддя.

Таким чином, узагальнюємо проведені розвідки тезисом про те, що нормативно-правове регулювання організації забезпечення діяльності судів України перебуває в процесі динамічного розвитку та адаптації до нових викликів, зокрема в умовах збройної агресії. На законодавчому рівні існує достатня нормативна база, яка визначає структуру, повноваження та відповідальність суб'єктів, залучених до організаційного, фінансового та матеріально-технічного забезпечення судів. Разом з тим нами виявлено потребу в оновленні регуляторних підходів до забезпечення діяльності судів з урахуванням реалій воєнного часу: забезпечення безпеки судових приміщень, цифрової трансформації судочинства, посилення гарантій доступу до правосуддя для населення на постраждалих територіях.

#### **1.4. Поняття та елементи адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду**

З'ясування сутності та складових елементів адміністративно-правового механізму забезпечення створення належних умов діяльності суду є можливим шляхом визначення семантики категорій «механізм», «правовий механізм», «адміністративно-правовий механізм», «адміністративно-правовий механізм забезпечення»; дослідження наукової думки в контексті ідентифікації їх характерних ознак.

Академічний підхід до лексичного визначення слова «механізм» полягає у його розумінні як внутрішньої будови, системи чого-небудь; сукупності станів процесів, з яких складається певне явище [209, с. 695]. За словником

іншомовних слів термін «механізм», це пристрій (сукупність ланок або деталей), що передає чи перетворює рух або сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ [111]. В основу філософського розуміння поняття «механізм» може бути покладено поєднання таких підходів до визначення механізму, як складної сукупності внутрішньої будови об'єкта дослідження (певного суспільного явища чи інституції); як системної, узгодженої організації його елементів (компонентів); як здатності динамічного цілеспрямованого функціонування сукупності елементів; як здібності забезпечувати функціонування явища, керуючись засадами самоорганізації або зовнішнього управління [62, с. 62; 84, с. 18].

Якщо говорити про правовий механізм – то аналізуючи різні підходи учених до розуміння цього поняття ([74, с. 44; 79, с. 41; 85, с. 130; 106, с. 89, 90]), можемо дійти висновку, що в загальному сенсі усі вчені погоджуються з тим, що цим механізмом є певна система взаємоузгоджених елементів, підпорядкованих конкретній меті створення та функціонування відповідного правового механізму [231, с. 411].

Водночас в адміністративній галузі наукових знань досі триває дискусія щодо того, чим є адміністративно-правовий механізм загалом та адміністративно-правовий механізм забезпечення певного юридичного явища чи процесу – зокрема.

Так, наприклад, В Держська, досліджуючи адміністративно-правовий механізм забезпечення законності в діяльності органів Національної поліції України, вказала, що це цілісна система взаємопов'язаних правових інструментів та процедур, організаційних заходів, форм та методів, що реалізуються уповноваженими суб'єктами з метою забезпечення належного функціонування поліції у межах правових приписів, додержання службової дисципліни, попередження та усунення правопорушень у внутрішній та зовнішній діяльності поліції, а також гарантування дотримання прав, свобод і законних інтересів людини та громадянина в процесі здійснення поліцейських повноважень та надання послуг [44]. В цілому погоджуємося з означеною

позицією, але вкажемо, що у формулюванні терміну «адміністративно-правовий механізм забезпечення», на нашу думку, вчена не уточнила значення такого елемента цього механізму як «правовідносини».

Аналогічної позиції дотримується й професор С. Шатрава, який зазначив, що більшість авторів, наголошуючи на інтегрованому характері терміну «адміністративно-правового механізму», розглядали як елементи останнього форми і методи протидії, правові акти й інструменти, водночас залишалися поза увагою правовідносини. Вчений вказує: «Правовідносини є єдиною можливою формою реалізації органами Національної поліції своїх повноважень щодо запобігання корупції як безпосередньо всередині органів і підрозділів Національної поліції, так і зовні. Саме правовідносини переводять статичну конструкцію «механізм адміністративно-правового запобігання корупції» в площину практичної реалізації форм, методів, інструментів і правових актів у зазначеній сфері». Тому вчений констатує, що: «сучасне розуміння адміністративно-правового механізму запобігання корупції вченими-адміністративістами характеризується відсутністю єдності концептуальних підходів щодо його поняття, сутності та складових елементів, їхньою фрагментарністю і непослідовністю. Такий стан справ не сприяє чіткому розумінню сутності механізму запобігання корупції в діяльності органів Національної поліції через встановлення його логічної структури та закономірностей функціонування його складових елементів та, відповідно, не сприяє виробленню оптимальних практичних рішень і формуванню науково-обґрунтованих напрямів запобігання корупції в діяльності органів Національної поліції України, характер яких безпосередньо обумовлюється сутністю і змістом зазначеної діяльності» [229, с. 86–91]. При цьому С. Шатрава вважає, що адміністративно-правовий механізм запобігання корупції в органах Національної поліції являє собою цілісну систему взаємопов'язаних і взаємодіючих один з одним елементів, наявність яких забезпечує реалізацію антикорупційної політики держави в органах Національної поліції [44; 229, с. 86–91].

Щодо ключового в аспекті цього дослідження поняття, – «адміністративно-правовий механізм» – цікавою є думка С. Лекаря, який стверджує, що адміністративно-правовий механізм можна розглядати як структурний елемент державно-правового механізму в частині реалізації управлінської функції держави [91, с. 17]. Зазначена діяльність регламентується відповідною сукупністю адміністративно-правових норм. Такими нормами регулюються всі процедурні аспекти, пов'язані з державно-владним впливом на поведінку учасників тих чи інших правовідносин [109].

Аналізуючи згадану дефініцію у межах конкретної проблематики, зокрема в контексті протидії правопорушенням у сфері підприємництва, В. Васильєв пропонує розуміти під адміністративно-правовим механізмом комплекс заходів адміністративно-правового характеру, що спрямовані на врегулювання суспільних відносин у сфері підприємництва, виявлення правопорушень і запобігання вчиненню нових, а також його структуру, яка представлена об'єктом, суб'єктами, змістом протидії та процедурою її реалізації [17, с. 7; 138].

В. Пилип, досліджуючи адміністративно-правовий механізм участі інститутів громадянського суспільства у формуванні та реалізації державної політики в сфері правоохоронної діяльності, вважає, що під ним слід розуміти систему адміністративно-правових засобів, які організовані відповідно до свого нормативного закріплення та сукупно впливають на суб'єктів та відносини шляхом створення легітимних умов реальної можливості інститутів громадянського суспільства впливати на формування та реалізацію державної політики у сфері правоохоронної діяльності [138].

На підставі викладеного, можемо узагальнити, що іманентними ознаками будь-якого адміністративно-правового механізму можуть бути визнані такі, як: 1) системність, плановість і безперервність його функціонування; 2) підконтрольність суб'єктів; 3) особливий склад суб'єктів, уповноважених на реалізацію його завдань; 4) реалізація на підставі та у відповідності адміністративно-правових норм [138].

Більш узагальнено, – адміністративно-правовий механізм репрезентує процеси та процедури, встановлені для забезпечення функціонування та розвитку об'єктної сфери його впливу. А. Зубко уточнює свою думку, що такий механізм має базуватись на принципах та інструментах [63, с. 297]. Однак, щоб зрозуміти істинність чи хибність даного твердження, варто звернути увагу на інші варіації розкриття науковцями його структурного змісту.

Домінує твердження, що в межах аналізу складових елементів досліджуваного механізму основний науковий інтерес полягає у визначенні юридичних засобів як таких, що є основоположними для забезпечення його ефективного функціонування [230].

Зауважимо, що за твердженнями І. Павлюкова, поняття «правові засоби» надає змогу узагальнити всі ті явища (інструменти та процеси), які покликані забезпечувати досягнення поставлених законодавством цілей. Ця категорія пов'язує ідеальне (мету) з реальним (результат), об'єднуючи в собі одночасно як фрагменти ідеального – інструменти, так і фрагменти реального – технологію. Саме в цій площині названі різноманітні юридичні феномени можливо розглядати у якості засобів [129, с. 42]. У цьому контексті цікавими є розмірковування Н. Гетьманцевої та Г. Митрицької, які зазначають про існування двох підходів до розкриття природи правових засобів. Зокрема згідно з першим правові засоби втілені в нормах права, відповідно до другого підходу, правові засоби втілені в діях (діяльності) суб'єктів права. Вчені уточнюють, що розуміння правових засобів як норм права і правових інститутів характерно для позитивістської частини юриспруденції в силу особливостей її об'єкта й предмета. Саме в догматичній юриспруденції досліджуються норми права та їх взаємозв'язки між собою. Розуміння правових засобів як елемента правової діяльності – умов, способів і предметів, що використовує суб'єкт для досягнення його правової мети, характерно для юриспруденції соціологічної, що має справу з іншими об'єктом і предметом, ставить перед собою наукові проблеми іншого рівня. Тому й виходить, що в одному понятті зосереджуються декілька різних понять правових засобів, які сформульовані з різних точок зору

на сутність, мету, предмет і завдання юриспруденції, і, замість комплексного підходу, усі різнопланові так звані субстанції «засмоктуються» в неупорядковану сукупність. З указаних позицій правові засоби, які розглядаються як парна категорія для правової мети, повинні утворювати відповідну систему, що їй відповідає системі правової мети. Як правова мета утворює систему, так і правові засоби й правова діяльність утворюють відповідні системи. Тобто правовий засіб виявляється частиною системи: правова мета – правовий засіб – правова діяльність. Це пояснюється вже зазначеною парністю категорій «мета» і «засіб». Вчені зауважують, що сучасна філософська доктрина пропонує два підходи до інтерпретації сутності категорії «засіб»: як матеріальне явище, що використовується в діяльних процесах; і не лише як феномени матеріального характеру (техніка), але і як діяльні процеси з їх застосування (технології). Саме остання інтерпретація категорії «засіб» використана прихильниками діяльнісного підходу до вказаного поняття [28, с. 134]. Слід зауважити, що зазначені вчені також акцентують, що правовим засобом може бути все що завгодно, якщо воно призначене для досягнення правової мети [28, с. 134; 230].

Втім найбільш обґрунтованою слід вважати точку зору тих науковців, які виокремлюють правову основу та інституційний блок у межах структури адміністративно-правових механізмів. Однак для того, щоб зрозуміти чи дійсно це так в контексті забезпечувальної діяльності, вбачаємо доречним проаналізувати деякі підходи науковців щодо визначення поняття та елементів адміністративно-правового механізму забезпечення конкретних процесів або явищ.

Приміром, Л. Золотухіна під адміністративно-правовим механізмом забезпечення реалізації публічного інтересу розуміє складну комплексну структуровану систему врегулювання відносин між органами публічного управління та суб'єктами владного впливу, метою функціонування якої є задоволення об'єктивно визначених суспільним розвитком потреб, її своєрідних «надцілей» [62, с. 63–64]. Вчена вважає, що такий механізм в

контексті реалізації публічного інтересу умовно може бути структурований на два рівні, які є організаційно єдиними за своєю сутністю. До внутрішнього рівня структури адміністративно-правового механізму забезпечення реалізації публічного інтересу вчена відносить нормативно-правовий, організаційно-управлінський та правозахисний складник, які у своїй сукупності здатні створити умови для досягнення об'єктивно визначених потреб розвитку суспільства в конкретний історико-правовий період. Водночас зовнішня структура адміністративно-правового механізму забезпечення реалізації публічного інтересу, за її твердженнями, полягає у налагодженні міждержавної взаємодії. Також вона зауважує, що:

1) нормативно-правовий складник адміністративно-правового механізму забезпечення реалізації публічного інтересу – це сукупність законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів, які регулюють відносини, пов'язані з досягненням об'єктивно сформованих потреб та цілей розвитку суспільства у визначених історичних умовах його розвитку. В Україні адміністративно-правове законодавство може бути умовно поділене на дві частини – адміністративне законодавство, «успадковане» від радянських часів, та адміністративне законодавство часів незалежності України;

2) організаційно-управлінський складник – це функціонування системи суб'єктів публічного управління;

3) правозахисна ланка відтворюється шляхом реалізації засобів судового контролю за рішеннями, діями чи бездіяльністю суб'єктів владних повноважень, а також у адміністративному порядку або шляхом застосування заходів адміністративної відповідальності [62].

Водночас М. Пришляк вважає, що є всі підстави для того, щоб розглядати механізм адміністративно-правового забезпечення як системне утворення, що має власну структуру. Погоджуючись у цьому з В. Шестак [233, с. 580], автор не відхиляє й інше його припущення. До моментів, які визначають зміст досліджуваного механізму, В. Шестак вважає за можливе віднести такі: по-перше, в структурі механізму адміністративно-правового забезпечення

знаходяться дві взаємопов'язані підсистеми (підсистема засобів впорядкування суспільних відносин та підсистема впорядкування державно-владних відносин), які в сукупності утворюють вказаний механізм; по-друге, в цілому, виступаючи як засіб реалізації державної влади щодо управління суспільними відносинами взагалі, цей механізм не виключає можливості його подрібнення, спеціалізації з метою якнайкращого забезпечення окремих однорідних груп суспільних відносин, які охоплюються конкретними функціями держави; по-третє, якщо допустити такий поділ загального механізму адміністративно-правового забезпечення реалізації функції держави на окремі його видові механізми, то, відповідно, в їх межах кожна виокремлена підсистема має характеризуватися власним, особливим змістом, який визначається як об'єкт забезпечення [154, с. 48]. Вчений робить висновок, що досліджуваний ним механізм адміністративно-правового забезпечення медичного обстеження наречених базується на правових нормах і передбачає у своїй структурі діяльність відповідних органів державної влади, уповноважених на створення відповідних для цього умов шляхом здійснення правотворчої, правозастосовної та правоохоронної діяльності. Такий механізм: по-перше, є засобом реалізації владних повноважень держави в цій сфері і за своєю суттю є управлінським; по-друге, необхідність у ньому зумовлюється публічно-правовим інтересом держави та суспільства; по-третє, є системним утворенням, що має власну структуру: правову основу (сукупність правових засобів) та інституційний блок (структура і діяльність відповідних органів, державно-владних інститутів); по-четверте, може розглядатися як виокремлена підсистема в структурі адміністративно-правового забезпечення охорони здоров'я в Україні; по-п'яте, характеризується власним, специфічним для нього об'єктом забезпечення [154, с. 50–51].

Безпосередньо під самим механізмом адміністративно-правового забезпечення медичного обстеження наречених автор пропонує розуміти певну сукупність юридичних засобів, за допомогою яких уповноваженими на те органами держави здійснюється системне впорядкування організації медичного

обстеження наречених із метою визначення стану їхнього здоров'я для профілактики захворювань, небезпечних для подружжя та його нащадків [154, с. 51].

Отже, наведений матеріал дає можливість визначити такі ключові положення в контексті порушеної проблематики:

1) адміністративно-правовий механізм має цілісний системно-організаційний характер, чому сприяє мета, завдання, а також функції забезпечувальної діяльності задля об'єктивації якої й створюється та існує відповідний правовий механізм [152, с. 151];

2) досліджуваний адміністративно-правовий механізм охоплений структурою адміністративно-правового забезпечення належних умов діяльності суду;

3) адміністративно-правовий механізм створення належних умов діяльності суду має складну та багаторівневу природу, а його основною функцією варто вбачати забезпечення таких правових, організаційних, матеріально-технічних та інформаційних умов, за яких суди можуть ефективно здійснювати свою діяльність відповідно до принципів верховенства права, незалежності та справедливості;

4) особливу вагу в структурі цього механізму мають правові засоби, які в науковій літературі тлумачаться по-різному – як норми права, інститути, так і дії суб'єктів, спрямовані на досягнення правової мети. Найбільш обґрунтованим є підхід, який розглядає правові засоби в межах цілісної системи «правова мета – правовий засіб – правова діяльність».

Таким чином, на нашу думку, адміністративно-правовий механізм забезпечення належних умов діяльності суду – це обумовлена обов'язком забезпечення умов для належної судової діяльності функціональна система взаємопов'язаних елементів, що виступає засобом нормативного регулювання та практичної реалізації діяльності уповноважених суб'єктів, відповідальних за формування, розподіл і використання ресурсів, необхідних для ефективного функціонування судів в Україні.

Також маємо підтвердження доцільності виокремлення двоблокової структури адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду, – правової основи та інституційного складника. Тож, основними елементами адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду, за нашим баченням, є:

1) нормативно-правова основа. Про неї йшла мова на попередньому етапі цієї роботи, тому лише зазначимо, що саме вона є фундаментом адміністративно-правового механізму, оскільки визначає правовий статус органів судової влади, порядок їх фінансування, матеріально-технічного забезпечення, гарантії незалежності суддів, а також встановлює вимоги до організації умов діяльності судів. Ці положення закріплені у Конституції України, законах «Про судоустрій і статус суддів», «Про Вищу раду правосуддя», «Про державну службу» тощо, а також підзаконних нормативно-правових актах, що деталізують реалізацію відповідних норм;

2) принципи адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду. Серед числа таких варто виділити: а) принцип верховенства права. Усі дії в межах адміністративно-правового механізму мають ґрунтуватися на законності, повазі до основоположних прав людини та невідворотності правових наслідків для суб'єктів правовідносин; б) принцип автономності судової влади. Організаційне, фінансове та матеріальне забезпечення судів здійснюється з дотриманням їх незалежності від виконавчої та законодавчої влади, що є основоположною гарантією належного функціонування судочинства; в) принцип цілісності та системності механізму. Він існує як цілісна система, якій притаманна нерозривність і взаємозалежність структурних складових, що спрямовані на досягнення правової мети – забезпечення умов для належної судової діяльності; г) принцип забезпечення доступу до правосуддя. Цей механізм має гарантувати рівний, безперешкодний і ефективний доступ кожної особи до суду, в тому числі з урахуванням реалій воєнного стану, переміщення осіб, зруйнованої інфраструктури та цифрових викликів; д) принцип адаптивності та стійкості до надзвичайних ситуацій.

Досліджуваний адміністративно-правовий механізм повинен бути здатним до гнучкого реагування на виклики збройної агресії, надзвичайних подій, забезпечення роботи судів в умовах воєнного стану та гуманітарної кризи;

е) принцип ефективності правових засобів. Йдеться про те, що кожен нормативний, організаційний чи процедурний інструмент має практичну результативність, тобто здатність забезпечувати реальне покращення умов діяльності суду, а не лише формальне виконання встановлених вимог;

ж) принцип взаємозв'язку правової мети і правового засобу. Правові засоби мають узгоджуватися з правовою метою – забезпечення умов для належної судової діяльності – та бути частиною цілісного циклу: мета → засіб → діяльність;

з) принцип участі інституцій громадянського суспільства. Зміст цього принципу полягає у визнанні та забезпеченні права громадських організацій, професійних об'єднань юристів, експертних і правозахисних інституцій брати участь у процесах формування, реалізації та контролю державної політики у сфері правосуддя;

3) суб'єкти реалізації адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду. Як нами з'ясовано попередньо, забезпечення належних організаційних, матеріально-технічних та кадрових умов функціонування судової системи є результатом діяльності цілого комплексу суб'єктів, що взаємодіють між собою у межах різнорідних адміністративно-правових відносин. Проте за заявленого контексту більшою мірою мова йде про органи та посадових осіб судової влади, а також допоміжних суб'єктів забезпечувальної діяльності;

4) інструментарій діяльності суб'єктів реалізації адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду. Це питання є доволі спірним з боку наукової доктрини, адже сучасні вчені апелюють як категорією «інструментарій діяльності» певного владного суб'єкта, так і формами і методами реалізації ним своїх повноважень. Ми прибічники того, що варто виділяти, наприклад, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, матеріально-технічні, комунікаційні, узгоджувальні, контрольні-наглядові

інструменти діяльності суб'єктів реалізації адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду.

Однак окремо, на нашу думку, варто зауважити про такий елемент як правовідносини, адже нам імпонує думка, що: «саме правовідносини переводять статичну конструкцію «механізм» в площину практичної реалізації форм, методів і правових актів» [229].

Уточнимо, що категорія правовідносин є центральним об'єктом досліджень у працях провідних українських учених. Із часу проголошення незалежності України українська юридична наука продовжувала вивчати та формулювати нові смисли в доктрині правовідносин. І попри те, що всі дослідники розглядають їх як фундаментальну, основну, головну, базову тощо частину юридичної науки, єдиного розуміння останньої немає вже понад сто років. Це й не дивно, оскільки розуміння правовідносин безпосередньо залежить від праворозуміння науковця, а також від того, що є право для держави. Зокрема правовідносини сьогодні фактично зводяться до законовідносин. М. Шумило вважає, що це не зовсім так. Правовідносинам хоч і притаманна ознака нормативності та обов'язковості, але необхідно пам'ятати, що правовідносини необхідно сприймати в дещо ширшому розумінні [237, с. 13, 16].

Ось власне О. Харитонова зауважує, що у правовідносинах, де головним є юридичний обов'язок активного характеру, питання про об'єкт, у багатьох випадках не має самостійного значення [227, с. 116]. Це означає, що більшість правовідносин публічного характеру мають сталі характеристики.

Зокрема слід звернути увагу на таку характерну рису, властиву для всіх публічних правовідносин взагалі, як те, що вони є свого роду «первинними» стосовно суспільних (владних) відносин. Правові відносини у галузі публічного права взагалі, а отже і в галузі адміністративного права, що є головним проявом права публічного на рівні національному, виникають, змінюються та припиняються тільки на підставі (за умови наявності) правових норм, що містяться в актах законодавства, котрі безпосередньо породжують правові

відносини і реалізуються через них. Між цими явищами (нормою, що встановлена актом адміністративного законодавства, та адміністративно-правовими відносинами) існує причинний зв'язок. Саме у публічних, зокрема адміністративно-правових, відносинах досягається мета правової норми, проявляється її реальна сила та ефективність [227, с. 117].

Тож можемо узагальнити, що правовідносини – це так званий «зв'язувальний елемент» між правовою основою та інституційним складником досліджуваного механізму, який забезпечує їх взаємодію в реальному управлінському процесі та надає механізму ознак динамізму. Саме завдяки правовідносинам адміністративно-правовий механізм створення належних умов діяльності суду набуває здатності функціонувати не лише як теоретична модель, а як практично дієва система.

Отже, підбиваючи підсумки варто вказати, що адміністративно-правовий механізм забезпечення належних умов діяльності суду не є статичним правовим утворенням, а динамічною системою, що постійно розвивається відповідно до зміни правових, політичних і соціальних умов, особливо в контексті збройної агресії проти України, яка висуває нові виклики до ефективності правової системи та потребує подальшого вдосконалення забезпечувального механізму в судовій сфері. З-поміж його орієнтованості підтримувати не лише належну функціональність суду за звичайних умов, а й забезпечувати його стійкість до кризових ситуацій до характерних ознак цього механізму варто віднести наступні: 1) має цілісний системний характер, що проявляється у взаємозв'язку його елементів із функціями державної політики у сфері правосуддя; 2) охоплює нормативні, інституційні та процедурні компоненти, які забезпечують відповідний адміністративно-правовий режим функціонування суду; 3) має адаптивну здатність до зовнішніх факторів в контексті швидкості інституційних реакцій; 4) існує в середовищі, що характеризується діалектичним взаємозв'язком між усіма механізмами державного управління.

## Висновки до Розділу 1

1. Констатовано, що забезпечення ефективної, безперервної та незалежної діяльності суду значною мірою залежить від належного функціонування його апарату. При цьому уточнюється, що самого визначення апарату суду як інституційної ланки судової установи чинне законодавство не надає.

2. Доведено, що однією з ключових складових внутрішньоорганізаційної роботи апарату суду є створення належних умов для здійснення правосуддя. З'ясовано, що в правовому полі здебільшого процедури створення належних умов для реалізації певної діяльності розглядаються через категорію «забезпечення». Запропоновано термін «створення умов» розуміти як складову категорії «забезпечення», обґрунтовуючи тим, що на відміну від останньої він не гарантує і не захищає результату, а лише створює передумови для його досягнення. Інакше кажучи, створення умов – це комплекс дій, які сприяють належному функціонуванню системи, але самі по собі не можуть гарантувати її ефективності без подальшого супроводу, контролю та ресурсної підтримки. Узагальнено можливість синонімічного використання категорій «забезпечення» та «створення належних умов», адже їх зміст є максимально наближеним.

3. Розкрито зміст принципів, на яких базується процес створення належних умов діяльності суду. До числа таких віднесено: законність, незалежність суду, доступність правосуддя, прозорість і відкритість діяльності, ефективність та оптимальність, інформаційна безпека, службова етика, безперервність функціонування.

4. Зауважено, що належне функціонування апарату суду передбачає чітке регламентування внутрішніх процедур, ефективну систему управління персоналом та раціональний розподіл повноважень між структурними підрозділами. Організаційна структура повинна бути гнучкою, здатною адаптуватися до змін у законодавстві, збільшення обсягу справ, нових інформаційних викликів та цифровізації судочинства.

5. Узагальнено, що створення належних умов для діяльності суду – це словосполучення, яке в контексті функціонального обов'язку апарату суду має не декларативний, а цілком практичний зміст.

6. Звернено увагу на проблематику забезпечення безперервного функціонування судів в умовах повномасштабного збройного вторгнення. Констатується, що судова система України за сучасних умов функціонує в рамках постійного тиску, перебуваючи на передовій боротьби за верховенство право навіть у час війни. Констатовано, що апарат суду, як ключова інституційна ланка в організації діяльності судів, повинен демонструвати гнучкість, ефективність і стійкість, забезпечуючи належні умови для здійснення правосуддя попри всі ризики та загрози.

7. Визначено, що перелік заходів, які спрямовані на забезпечення ефективної організації роботи суду та які реалізуються його апаратом доцільно диференціювати за ступенем впливу на основні і додаткові. Серед таких виокремлено: 1) належне кадрове забезпечення й підвищення кваліфікації працівників апарату суду; 2) чітка регламентація внутрішніх процедур, документального обігу та інформаційного супроводу судових процесів; 3) створення комфортного, безпечного й технічно оснащеного робочого середовища для суддів, працівників апарату, учасників судових процесів та відвідувачів; 4) застосування сучасних інформаційних технологій, включно з електронним судочинством; 5) дотримання принципів доступності, відкритості й прозорості в роботі суду; 6) облаштування укриттів, евакуаційних планів, резервних приміщень для роботи, контроль роботи систем оповіщення; 7) забезпечення комунікації між судами та іншими органами і зацікавленими особами у разі переміщення суду, реорганізації, зміни юрисдикції тощо; 8) надання психологічної підтримки працівникам, забезпечення умов для їх адаптації у разі змін у роботі суду, розвитку навичок дистанційної роботи; 9) належне розпорядження ресурсним забезпеченням, у тому числі утворення та адміністрування резервних фондів, що у разі необхідності покривають ремонт

пошкоджених будівель, закупівлю обладнання для онлайн-роботи, генераторів, резервних серверів, систем охорони тощо.

8. Узагальнено, що процес створення належних умов об'єктивує доцільність реалізації широкого спектра заходів, які спрямовані на забезпечення ефективної організації роботи суду. Йдеться не лише про матеріально-технічне забезпечення, а й про організаційні, кадрові та процедурні аспекти, які формують основу стабільної роботи судової установи. При цьому констатується, що лише за сукупним виявом цих складових суд може ефективно виконувати свою функцію – забезпечення справедливості, захисту прав і свобод людини та громадянина, а також зміцнення верховенства права в державі. За такого контексту апарат суду постає як ключова його інституційна ланка, яка формує основу для ефективного, прозорого та відкритого здійснення правосуддя. Відтак, в умовах реформування судової системи України та реалізації принципів верховенства права, апарат суду повинен демонструвати гнучкість, ефективність і стійкість. Це базові основоположні передумови, що мають слугувати підґрунтям для стабільності діяльності суду, доступності правосуддя для кожного громадянина та зміцнення авторитету судової влади в очах суспільства.

9. Доведено, що система суб'єктів створення належних умов діяльності суду – це складна, але водночас цілісна та взаємопов'язана структура, в якій кожен елемент виконує специфічну функцію, спрямовану на забезпечення ефективної, безперебійної та законної роботи судової установи. Уточнюється, що до такого забезпечення тією чи іншою мірою залучені всі гілки влади. Приміром, констатується, що:

– Верховна Рада України створює правові засади функціонування судової влади та забезпечення належного рівня її діяльності через прийняття відповідних нормативно-правових актів; встановлює засади організаційного, кадрового та матеріального забезпечення діяльності судів, що безпосередньо впливає на створення умов для здійснення правосуддя;

– Кабінет Міністрів України до моменту становлення Державної судової адміністрації України органом у системі правосуддя, у межах створення належних умов для судової діяльності Кабінет Міністрів України забезпечував функціональну та організаційну підтримку судової влади через бюджетне фінансування, інженерно-технічне забезпечення, інформатизацію та нормативне супроводження. Наразі ж функціонал його можливостей дещо обмежений та зведений до фінансових аспектів порушених питань, що об'єктивують забезпечення формування сприятливого інституційного та ресурсного середовища для стабільного функціонування судової системи, що відповідає принципам незалежності судової влади та розподілу державної влади;

– інші органи виконавчої влади виконують функціональну або цільову роль у механізмах створення належних умов діяльності суду (Міністерство фінансів України, Міністерство юстиції України, Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство економіки України, Фонд державного майна України тощо);

– Державна судова адміністрація України відіграє стратегічну роль у формуванні належних умов для діяльності судів – від ресурсного та технічного забезпечення до захисту інформації і безпеки, а також персонального управління в умовах ефективного функціонування судової системи;

– органи суддівського самоврядування, відповідно до чинного законодавства, відіграють важливу, хоча здебільшого контрольню-дорадчу, роль у процесі організаційного забезпечення діяльності судів. Їхні функції спрямовані на підтримання інституційної спроможності судової влади, підвищення ефективності функціонування судових установ та захист незалежності суддів у межах наданих законом повноважень.

– діяльність голови суду виходить далеко за межі представницьких чи адміністративних функцій, адже спрямована на створення умов, у яких судді та апарат суду можуть ефективно реалізовувати свої повноваження, забезпечуючи якісне та безперервне здійснення правосуддя.

10. З'ясовано, що у межах досліджуваної системи керівник апарату суду є фактичним виконавцем завдань, пов'язаних із кадровим, матеріально-технічним та документальним забезпеченням діяльності суддів і суду в цілому. Саме на нього покладено ключову відповідальність за організацію процесів, що забезпечують безперебійну роботу судової установи. Визначено наявність кореляційного взаємозв'язку між ефективністю роботи суду та професіоналізмом, управлінськими здібностями та організаторським хистом керівника апарату такого суду.

11. Констатується, що керівник апарату суду – посадова особа, на яку покладено безпосереднє управління персоналом апарату, організацію внутрішніх адміністративних процесів та взаємодію з Державною судовою адміністрацією України. Він відповідає за здійснення розподілу фінансових коштів, ведення судової статистики, технічної організації судових засідань, а також за дотримання норм охорони праці та внутрішнього трудового розпорядку. Окрім того, у складних умовах війни саме він виступає гарантом стабільного функціонування суду, підтримуючи належні умови для здійснення правосуддя, як для суддів, так і для громадян, що звертаються за захистом своїх прав.

12. Узагальнено, що система суб'єктів створення належних умов діяльності суду представлена такими структурними елементами як : 1) органи державної влади загальної компетенції (Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство фінансів України та інші центральні органи виконавчої влади), які здійснюють нормотворчу, фінансово-бюджетну та контрольну функції, забезпечуючи правове та ресурсне підґрунтя для функціонування судів України; 2) органи та посадові особи судової влади (Державна судова адміністрація України, Вища рада правосуддя, голова суду, керівник апарату суду, а також збори суддів), функції та роль яких є спеціалізованими у контексті організаційного забезпечення діяльності суду; 3) допоміжні суб'єкти забезпечувальної діяльності щодо функціонування суду (органи місцевого самоврядування, державні підприємства, установи зв'язку,

сервісні служби, а також громадські організації), які відповідають за інфраструктурну підтримку діяльності суду.

13. Виявлено, що конституційно закріплений постулат незалежності судової влади передбачає обов'язок держави створити всі необхідні умови для її повноцінного функціонування. Сучасний стан нормативного забезпечення такої діяльності визначено як мінімально достатній з уточненням, що подальше вдосконалення нормативно-правових засад має бути спрямоване на підвищення гнучкості, стійкості та інституційної спроможності судової системи як у мирний, так і в кризовий періоди.

14. Ключовими для забезпечення безперервності, незалежності та доступності правосуддя, з урахуванням воєнних викликів, гуманітарної ситуації та потреб реформування судової системи України, названо сім самостійних напрямів створення належних умов діяльності суду (інституційно-організаційний, матеріально-технічний, фінансовий, нормативно-правовий, інформаційно-комунікаційний, соціально-психологічний та напрям забезпечення доступу до правосуддя), кожен з яких має власне цільове спрямування, систему завдань, суб'єктів та інструментів реалізації. Приміром, до числа таких завдань віднесено:

– інституційно-організаційний напрям – а) забезпечення ефективної діяльності органів, відповідальних за організаційне функціонування судової системи; б) посилення ролі керівника апарату суду як ключової фігури у налагодженні внутрішніх процесів; в) оптимізація кадрового складу апаратів судів з урахуванням обставин воєнного стану та ротаційної потреби;

– матеріально-технічний напрям – а) відновлення або переміщення судів, що постраждали внаслідок бойових дій; б) оснащення приміщень судів альтернативними джерелами енергії, генераторами, системами автономного зв'язку; в) забезпечення функціонування судів у безпечних умовах, включаючи облаштування укриттів і систем сповіщення;

– фінансовий напрям – а) розподіл та використання коштів відповідно до бюджетних програм; б) забезпечення пріоритетного фінансування судів,

переміщених з окупованих територій або зон бойових дій; в) реалізація цільових програм міжнародної технічної допомоги для відновлення правосуддя;

– нормативно-правовий напрям – а) удосконалення правового регулювання діяльності судів в умовах війни: тимчасове переміщення судів, особливий режим розгляду справ; б) адаптація законодавства до стандартів міжнародного гуманітарного та правозахисного права; в) забезпечення стабільності правового статусу працівників судової системи під час воєнного стану;

– інформаційно-комунікаційний напрям – а) забезпечення сталого функціонування інформаційних систем суду; б) розширення можливостей дистанційного доступу учасників процесу до судових засідань (зокрема через відеозв'язок); в) створення каналів екстреної комунікації для інформування працівників та сторін процесу про зміни в роботі суду;

– соціально-психологічний напрям – а) надання психологічної підтримки працівникам судів, які зазнали втрат або були переміщені; б) захист прав суддів та персоналу в умовах стресу, загрози життю, нестабільності; в) підтримка добробуту працівників через соціальні гарантії, тимчасове житло та медичну допомогу;

– напрям забезпечення доступу до правосуддя – а) забезпечення територіальної доступності судів для населення, зокрема через відкриття тимчасових пунктів прийому громадян у безпечних регіонах; б) усунення процесуальних бар'єрів, зокрема спрощення процедур подання позовів, застосування спрощених форм провадження тощо; в) підтримка вразливих груп населення (внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, жертв конфлікту) в отриманні правової допомоги; г) забезпечення перекладачів, дистанційного доступу, правової просвіти, особливо в регіонах, де зруйнована інфраструктура правосуддя.

15. Узагальнено, що нормативно-правове регулювання організації забезпечення діяльності судів України перебуває в процесі динамічного

розвитку та адаптації до нових викликів, зокрема в умовах збройної агресії. Констатується, що на законодавчому рівні існує достатня нормативна база, яка визначає структуру, повноваження та відповідальність суб'єктів, залучених до організаційного, фінансового та матеріально-технічного забезпечення судів. Разом з тим виявлено потребу в оновленні регуляторних підходів до забезпечення діяльності судів з урахуванням реалій воєнного часу: забезпечення безпеки судових приміщень, цифрової трансформації судочинства, посилення гарантій доступу до правосуддя для населення на постраждалих територіях.

16. Розкрито семантику категорій «механізм», «правовий механізм», «адміністративно-правовий механізм», «адміністративно-правовий механізм забезпечення»; досліджено наукову думку в контексті ідентифікації їх характерних ознак.

17. Адміністративно-правовий механізм забезпечення належних умов діяльності суду визначено як обумовлену обов'язком забезпечення умов для належної судової діяльності функціональну систему взаємопов'язаних елементів, що виступає засобом нормативного регулювання та практичної реалізації діяльності уповноважених суб'єктів, відповідальних за формування, розподіл і використання ресурсів, необхідних для ефективного функціонування судів в Україні.

18. Основною функцією адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду визначено необхідність забезпечення таких правових, організаційних, матеріально-технічних та інформаційних умов, за яких суди можуть ефективно здійснювати свою діяльність відповідно до принципів верховенства права, незалежності та справедливості.

19. До основних елементів адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду віднесено: 1) нормативно-правову основу адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду – Конституція України, закони «Про судоустрій і статус суддів», «Про Вищу раду правосуддя», «Про державну службу» тощо, а також

підзаконні нормативно-правові акти, що деталізують реалізацію відповідних норм; 2) принципи адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду верховенства права, автономності судової влади, цілісності та системності механізму, забезпечення доступу до правосуддя, адаптивності та стійкості до надзвичайних ситуацій, ефективності правових засобів, участі інституцій громадянського суспільства; 3) суб'єктів реалізації адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду – більшою мірою органи та посадові особи судової влади, а також допоміжні суб'єкти забезпечувальної діяльності; 4) інструментарій діяльності суб'єктів реалізації адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду – наприклад, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, матеріально-технічні, комунікаційні, узгоджувальні, контрольні-наглядові інструменти.

20. Окремо вказано про необхідність виокремлення такого елемента адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду як правовідносини. Визначено, що це так званий «зв'язувальний елемент» між правовою основою та інституційним складником досліджуваного механізму, який забезпечує їх взаємодію в реальному управлінському процесі та надає механізму ознак динамізму. Саме завдяки правовідносинам адміністративно-правовий механізм створення належних умов діяльності суду набуває здатності функціонувати не лише як теоретична модель, а як практично дієва система.

21. Узагальнено, що адміністративно-правовий механізм забезпечення належних умов діяльності суду не є статичним правовим утворенням, а динамічною системою, що постійно розвивається відповідно до зміни правових, політичних і соціальних умов, особливо в контексті збройної агресії проти України, яка висуває нові виклики до ефективності правової системи та потребує подальшого вдосконалення забезпечувального механізму в судовій сфері. З-поміж його орієнтованості підтримувати не лише належну функціональність суду за звичайних умов, а й забезпечувати його стійкість до

кризових ситуацій до характерних ознак цього механізму віднесено такі: 1) має цілісний системний характер, що проявляється у взаємозв'язку його елементів із функціями державної політики у сфері правосуддя; 2) охоплює нормативні, інституційні та процедурні компоненти, які забезпечують відповідний адміністративно-правовий режим функціонування суду; 3) має адаптивну здатність до зовнішніх факторів в контексті швидкості інституційних реакцій; 4) існує в середовищі, що характеризується діалектичним взаємозв'язком між усіма механізмами державного управління.

## РОЗДІЛ 2

### АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ СТВОРЕННЯ НАЛЕЖНИХ УМОВ ДІЯЛЬНОСТІ СУДУ КЕРІВНИКОМ АПАРАТУ СУДУ

#### **2.1. Адміністративно-правовий статус керівника апарату суду та його особливості**

Попередньо наведений матеріал дає чітке розуміння того, що керівник апарату суду виконує ключову управлінську функцію в організаційному забезпеченні діяльності суду, створюючи умови для належного використання матеріально-технічних, кадрових і фінансових ресурсів. Тож, актуалізація питання визначення його адміністративно-правового статусу, на нашу думку, є очевидною. Щонайменше у такий спосіб стане можливим з'ясування сутності правовідносин, які виникають за його функціональної ролі.

Варто вказати, що поняття «статус» в «Словнику іншомовних слів» у перекладі з латини означає «положення, стан кого-небудь чи чого-небудь» [103, с. 19; 110, с. 634]. В усталеному розумінні статус – абстрактний багатозначний термін, у загальному змісті означає сукупність стабільних значень параметрів об'єкта або суб'єкта. Зі спрощеної точки зору, статус об'єкта або суб'єкта – це його стан або позиція, ранг у будь-якій ієрархії, структурі, системі [134]. У науковій літературі надається таке енциклопедичне визначення: правове становище (сукупність прав та обов'язків) фізичної або юридичної особи [196; 226; с. 326; 232, с. 626].

Доволі часто в науковій літературі тотожними виявляються поняття «правовий статус» та «юридичний статус». Точніше, мова йде про використання в науковому слововжитку недиференційованого поняття «правовий статус»; саме цим поняттям позначають явище «юридичного статусу». Останній регламентується тим обсягом можливостей і свободи, які суспільство й держава можуть реально гарантувати індивіду. Юридичний

статус особи як поняття відображає лише те, що притаманне кожному громадянину держави, залишаючи неврахованим усе приватне або групове. Юридичний статус особи – це сукупність прав, обов'язків, законних інтересів, гарантій їх реалізації, що закріплені в законодавстві й характеризують особу як суб'єкта права [196; 221, с. 26].

Якщо вести мову про адміністративно-правовий статус, то його досліджували і досліджують багато вчених адміністративістів. Більшість науковців акцентують увагу, що адміністративно-правовий статус визначає правове положення суб'єкта в певній ієрархічній структурі. Фактично в їх розумінні домінує змістове означення категорії «статус» із доданням галузевого правового чинника – адміністративних норм, де й слід шукати відповідні елементи, що формують його зміст [196].

Наприклад, Н. Олефіренко досліджуючи адміністративно-правовий статус апарату суду визначила, що це логічна система зв'язку елементів статусу, які характеризують призначення, повноваження, особливості здійснення правосуддя, є взаємопов'язаними та доповнюють один одного [121, с. 152]. Як комплексний показник адміністративно-правовий статус розглядали й інші вчені, вважаючи його одним із основних показників соціальної стратифікації, сукупністю прав та обов'язків особи, організації чи держави [102; 144, с. 225]. Так, А. Головін визначає адміністративно-правовий статус міліції громадської безпеки як урегульоване сукупністю норм адміністративного права її юридичне становище щодо реалізації компетенції апарату, служб і підрозділів з охорони правопорядку, забезпечення прав і свобод громадян і безпеки в суспільстві [29], а адміністративно-правовий статус працівника міліції громадської безпеки – як зумовлену реально існуючими суспільними відносинами сукупність спеціальних юридичних прав, обов'язків і законних інтересів працівників, пов'язану із завданнями й функціями повсякденної службової діяльності та їхнім соціальним призначенням [75, с. 33; 196; 201].

Щодо адміністративно-правового статусу працівників апарату суду, наприклад, М. Шум визначає його, як правове становище посадової особи в системі судочинства, що покликана здійснити організаційне забезпечення діяльності судів, зумовлене особливим порядком зайняття посади, її компетенцією, колом прав та обов'язків у сфері правосуддя та особливістю відповідальності як державного службовця. Міститься уточнення, що правовий статус працівників апарату суду визначається Законом України «Про судоустрій і статус суддів», з урахуванням особливостей, визначених Законом України «Про державну службу» [236, с. 155]. А. Макаровець, досліджуючи «Адміністративно-правовий статус апарату суду в Україні» виявила наступні три теоретичних аспекти визначення змісту адміністративно-правового статусу: 1) тотожність з поняттям правосуб'єктності; 2) встановлені на законодавчому рівні права та обов'язки суб'єкта; 3) система визначених нормативно прав, свобод, обов'язків, законних інтересів та юридичної відповідальності, які гарантуються державою та є основою для визначення суб'єктом своєї поведінки у суспільстві [102, с. 80]. У зазначеному контексті важко погодитись з тим, що адміністративно-правовий статус є тотожним поняттю правосуб'єктності. Як і більшість вчених ми прихильники думки, що правосуб'єктність не дорівнює правовому чи адміністративно-правовому статусу, а розглядається як його фундамент, оскільки правосуб'єктність містить різноманіття прав та обов'язків, якими може володіти [228] особа. З іншими аспектами варто погодитись, однак додамо декілька ключових положень доповнюючого змісту:

– по-перше, адміністративно-правовий статус працівників апарату суду, зокрема і його керівника, має не лише правовий, а й функціонально-організаційний вимір, адже виявляється через конкретні управлінські дії, спрямовані на забезпечення ефективної діяльності суду, реалізацію рішень зборів суддів, підтримання функціонування автоматизованої системи документообігу, кадрове управління тощо;

– по-друге, його необхідно розглядати у динаміці – як такий, що змінюється відповідно до розвитку адміністративного права, цифровізації

судочинства, змін в умовах функціонування органів судової влади, зокрема у воєнний час;

– по-третє, він ґрунтується на засадах публічного управління, що вимагає дотримання принципів державної служби, нейтральності, ефективності та відкритості.

Однак для повного розуміння сутності адміністративно-правового статусу досліджуваного суб'єкта все ж таки варто уточнити про його структурні елементи. Власне вбачається, що загалом елементи правового статусу – сукупність складових характеристик певного суб'єкта правовідносин, його специфіка, відмінність та особливості [118, с. 19]. Приміром, у контексті адміністративно-правового статусу працівників апарату суду О. Стець виділив наступні елементи структури адміністративно-правового статусу: завдання та принципи, компетенція, організація діяльності та взаємодія [214]. М. Бояринцева, в свою чергу, виділяє права, обов'язки й юридичні гарантії як елементи адміністративно-правового статусу [12]. Водночас цікавим є дослідження М. Золотарьової, в ході якого правник визначає правовий статус як складну комбінацію юридичних складових, серед яких компетенція, юридична відповідальність, завдання та функції, структура та порядок дій владних органів [61]. З усім тим, частіше за все для визначення елементів адміністративно-правового статусу виокремлюють наступні складові: цілі та функції, права й обов'язки установи, порядок створення/реорганізації/ліквідації установи, адміністративна відповідальність та гарантії установи [102, с. 83].

Як бачимо, позиції вчених щодо визначення складу цього поняття відрізняються. Зокрема О. Мещерякова, аналізуючи позиції наведених і багатьох інших науковців, зазначає, що за всієї різноманітності думок щодо структурних елементів адміністративно-правового статусу права й обов'язки становлять серцевину правового статусу, а тому є його обов'язковими елементами. При цьому науковець надалі також відносить до складу адміністративно-правового статусу й інші елементи [112, с. 610; 196].

Таким чином, визначаємо, що адміністративно-правовий статус керівника апарату суду слід тлумачити не лише як сукупність його функціональних обов'язків та прав, а як структурований правовий конструкт, який визначає обсяг його компетенцій, межі відповідальності та роль у забезпеченні стабільної і ефективної роботи судової установи.

Зрозуміло, що розкривати сутність зазначеного варто через нормативний контекст. У цьому аспекті особливого значення набувають такі нормативно-правові акти, як Положення про апарат суду, яке розробляється на підставі Типового положення про апарат суду та затверджується зборами суддів відповідного суду.

У свою чергу, Типове положення про апарат суду [175] затверджує Державна судова адміністрація України за погодженням із Вищою радою правосуддя. Також у Законі України «Про судоустрій і статус суддів» закріплюється, що керівника апарату місцевого суду, його заступника призначає за погодженням голови відповідного суду на посаду та звільняє з посади начальник відповідного територіального управління Державної судової адміністрації України, а керівників апаратів апеляційного суду, вищого спеціалізованого суду, Верховного Суду, їх заступників призначає за погодженням голови відповідного суду на посаду та звільняє з посади Голова Державної судової адміністрації України. Установлено персональну відповідальність керівника апарату суду за належне організаційне забезпечення суду, суддів та судового процесу, функціонування Єдиної судової інформаційної (автоматизованої) системи, інформування зборів суддів про свою діяльність [181]. Водночас закріплено, що керівник апарату суду призначає на посаду та звільняє з посади працівників апарату суду, застосовує до них заохочення та накладає дисциплінарні стягнення. При цьому, працівники апарату суду добираються за конкурсом [102].

Також важливо зауважити, що адміністративно-правовий статус керівника апарату суду визначається й положеннями Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, проте з урахуванням

особливостей, визначених Законом України «Про судоустрій і статус суддів». Наприклад, у статті 6 Закону України «Про державну службу» визначено, що посади керівників апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів, керівників апаратів апеляційних та місцевих судів, керівників структурних підрозділів апаратів судів відносяться до категорій посад державної служби. Причому під державним службовцем законодавець розуміє громадянина України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби (стаття 1 Закону). Крім того, у статті 91 регламентуються особливості проходження державної служби в окремих державних органах, у т.ч. керівників апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів, Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, керівників апаратів (секретаріатів) судів, органів та установ системи правосуддя – з особливостями, передбаченими законодавством про судоустрій і статус суддів [156]. Також Законом України «Про державну службу» встановлюються загальні обов'язки та права керівника апарату суду як державного службовця, порядок прийняття на роботу і звільнення державних службовців, особливості проходження державної служби (час праці й відпочинку, порядок надання відпусток та зміст обмежень, які властиві для кожного службовця у зв'язку з особливостями його правового статусу як особи, що виконує відповідальні державні завдання тощо) [102; 156].

Отже, як видно з аналізу чинного законодавства, при формулюванні норм, що регламентують діяльність керівника апарату суду, перевага надавалась визначенню прав і обов'язків зазначеного суб'єкта, а не його компетенції, що на нашу думку, не є логічним, адже ми переконані, що саме

компетенція керівника апарату суду є центральним критерієм при визначенні його адміністративно-правового статусу.

Відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» та Типового положення про апарат суду, до основних напрямів компетенції керівника апарату суду належать: 1) організаційне забезпечення діяльності суду – формування розкладу роботи суду, контроль за дотриманням внутрішнього розпорядку; 2) управління персоналом апарату суду – добір кадрів, розподіл обов'язків між працівниками, оцінювання їхньої роботи; 3) фінансово-господарська діяльність – контроль за використанням бюджетних коштів, забезпечення суду матеріальними ресурсами, взаємодія з Державною судовою адміністрацією України; 4) інформаційна політика суду – організація ведення судової документації, оприлюднення судових рішень, комунікація з громадськістю; 5) контроль за дотриманням законодавства в частині, що стосується роботи апарату суду та службової дисципліни.

Разом з тим маємо вказати, що керівник апарату суду не є процесуальною особою і не має права втручатися у здійснення правосуддя, зокрема в роботу суддів. Водночас певні розмиті формулювання у підзаконних актах створюють ризики перетину меж дозволеного впливу – наприклад, у 2018 році був встановлений факт того, що керівник апарату суду на «замовлення» допомагав виготовляти підроблені ухвали суду, або ж приймав уже готові від замовників. У них він вносив неправдиві відомості про сторони в справі, зміст позовних вимог. Потім керівник апарату (під логіном інших осіб) вносив підроблені рішення (їх електронної копії) до автоматизованої системи документообігу суду та Єдиного державного реєстру судових рішень. Ці електронні копії він засвідчував власним електронним підписом. Цими рішеннями за «замовниками» незаконно визнавалося право власності на об'єкти нерухомості, а керівник апарату отримував винагороду за своє сприяння. Власне Подільський районний суд м. Києва визнав керівника апарату винним у вчиненні таких злочинів: частина 4 статті 358, частина 1 статті 376–1 Кримінального кодексу України і призначив покарання у вигляді штрафу (17 000 грн) та

одного року позбавленням права обіймати посади в органах державної влади, державних та комунальних підприємствах, пов'язаних із виконанням організаційно-розпорядчих та адміністративно-господарських функцій та виконувати функції представника влади [207].

Важливим є також те, що повноваження керівників апаратів реалізуються нерівномірно, адже існує типове положення, а не єдиний стандарт. Це спричиняє персоніфікацію управління, коли діяльність апарату надмірно залежить від особистих якостей керівника, а не від усталених норм.

Таким чином, акти законодавства визначають, що загалом керівник апарату суду – це ієрархічно вища посадова особа, що здійснює здебільшого управлінські та кадрові функції, застосовуючи мотивувальні, планувальні, контрольні, санкційні, узгоджувальні та інші заходи з метою організаційного забезпечення роботи суду. Тільки злагоджена комунікативна співпраця цього суб'єкта, а також інших працівників апарату суду з головою суду та його заступниками забезпечить якісне здійснення правосуддя [196].

При цьому маємо констатувати, що чіткого й системного розкриття самого адміністративно-правового статусу – як працівників апарату суду загалом, так і його керівника зокрема – у законодавстві немає. Власне, О. Бурдейна [14], А. Макаровець [102] та М. Шум [236] у своїх дослідженнях також приходять до висновку, що в Законі України «Про судоустрій і статус суддів» чітко не розкрито поняття ні «правового статусу працівника апарату суду», ні «правового статусу керівника апарату суду» з деталізацією специфіки останнього. Більше того, усе нормативне регулювання статусу згруповане в межах однієї правової норми Закону № 1402-VIII (частини шостої статті 155 Закону), згідно приписів якого правовий статус працівників апарату суду визначається Законом України «Про державну службу» з урахуванням особливостей, визначених цим Законом. Особливостям апарату найвищого судового органу – Верховного Суду присвячена стаття 156 Закону № 1402-VIII, яка окрім, як наведення переліку структурних підрозділів, що можуть бути створені в апараті Верховного Суду та зазначення суб'єкта затвердження

нормативного акту – Положення про апарат, структура і штатний розпис апарату Верховного Суду, не передбачає розкриття деталізації та особливостей правового статусу державних службовців цього судового органу [14, с. 40].

Крім зазначеного, аспекти правового статусу працівників апарату суду, зокрема державних службовців, у частині їхніх прав, обов'язків, підпорядкованості та відповідальності, висвітлено в низці підзаконних нормативно-правових актах. Зокрема, типовий перелік посадових інструкцій для працівників апарату місцевих загальних судів було затверджено наказом Державної судової адміністрації України від 20 липня 2005 року № 86 [174]. Окремо варто відзначити наказ Державної судової адміністрації України від 13 січня 2021 року № 9 [173], яким затверджено типові посадові інструкції керівників апаратів місцевих та апеляційних судів. У цьому документі детально окреслені функціональні обов'язки та права зазначених посадових осіб, які, крім іншого, виконують функції керівників державної служби у відповідних судах. Проте варто звернути увагу на певні нормативні недоліки: зокрема, у згаданому наказі № 9 не прописано питання відповідальності керівника апарату, хоча це є важливою складовою адміністративно-правового статусу державного службовця. Власне, ми погоджуємося із зауваженням О. Бурдейної, що питання правового регулювання статусу керівника апарату місцевого суду наразі визначаються одночасно двома вище зазначеними наказами – № 86 та № 9, що може створювати колізії у правозастосуванні та тлумаченні норм [14, с. 41].

Отже, аналіз чинних підзаконних нормативно-правових актів свідчить про фрагментарне та дещо суперечливе правове регулювання адміністративно-правового статусу працівників апарату суду, зокрема керівників апаратів місцевих і апеляційних судів. Незважаючи на наявність типових посадових інструкцій, затверджених різними наказами Державної судової адміністрації України, відсутність єдиної, узгодженої нормативної бази та неурегульованість окремих елементів статусу (наприклад, питання відповідальності) створюють правові колізії та ускладнюють ефективну реалізацію повноважень зазначеними

суб'єктами. Окрім того, варто враховувати ширший контекст – до категорії державних службовців у сфері судового врядування належать не лише працівники судів, що вимагає комплексного підходу до формування єдиних стандартів та вимог до статусу державних службовців у системі судової влади.

На останок варто навести цікавий досвід Польщі щодо призначення та функціонування керівника апарату суду. В Польщі керівник апарату суду – це судовий адміністратор. У районних, регіональних та апеляційних судах адміністратор призначається Міністром юстиції за поданням відповідного суду на термін 6 років. Голова суду організовує конкурс для визначення найкращих кандидатів на посаду міністра судового адміністратора. Конкурс базується на принципах відкритості, прозорості та професіоналізму. Перед прийняттям рішення про призначення Міністр юстиції повинен проконсультуватися з Національним кримінальним бюро. Щодо кандидата на посаду міністра судового адміністратора місцеві органи поліції повинні ініціювати спеціальну перевірку з метою перевірки наступного: а) випадків неправомірних дій кандидата; б) контактів з представниками кримінального середовища, антисоціальних груп та характеру таких контактів; в) обставин, що вказують на зловживання алкоголем, наркотиками та іншими речовинами [271].

На нашу думку, в Україні перед призначенням претендента на посаду керівника апарату суду також має проводитися аналогічна ретельна перевірка, як це передбачено, наприклад, у Польщі. Адже є непоодинокі випадки, коли вже після призначення на посаду з'ясовуються обставини, що могли б стати підставою для відмови у призначенні: наявність корупційних зв'язків, конфлікту інтересів, зв'язків із кримінальними колами, фактів фінансових зловживань або антисоціальної поведінки.

Так, наприклад, за даними журналістських розслідувань, деякі керівники апаратів судів у минулому притягувалися до відповідальності за адміністративні правопорушення, мали непрозорі джерела доходів, або були фігурантами кримінальних справ, які не були належним чином перевірені під час призначення. Крім того, у Звіті Національного антикорупційного бюро

України за 2023 рік зазначено [56, с. 41], що один із напрямів виявлення корупційних ризиків у судовій системі стосується саме працівників апаратів суду, включаючи керівників.

Відповідно, варто узагальнити, що для підвищення рівня довіри до судової системи, забезпечення професіоналізму, недопущення зловживань та усунення репутаційних ризиків доцільно законодавчо врегулювати механізм попередньої перевірки кандидатів на посаду керівника апарату суду із залученням Національного агентства з питань запобігання корупції, поліції, а також громадських антикорупційних організацій як спостерігачів.

Однак зауважимо, що в Україні є затверджені вимоги до осіб, які претендують на зайняття посади керівника апарату суду та його заступника. Йдеться зокрема, наприклад, про Наказ Державної судової адміністрації України від 15 серпня 2016 року № 167 «Про затвердження вимог до осіб, які претендують на зайняття посади керівника апарату апеляційного суду та його заступника» [163]. Цей наказ охоплює регламентацію кваліфікаційних критеріїв та процедур відбору відповідних кандидатів. Він встановлює вимоги щодо професійної освіти, ділового досвіду та інших ключових характеристик претендентів. Документ набрав чинності у 2016 році та Міністерством юстиції України визначений як підґрунтя для конкурсів та перевірок кандидатів.

І попри низку позитивних моментів (наявність критеріїв добору кандидатів, прозорість відбору) цей наказ охоплює лише апеляційний суд – не регламентуючи аналогічні вимоги для керівників апаратів судів інших інстанційних рівнів.

Таким чином, підсумовуючи проведені розвідки варто вказати, що керівник апарату суду є не лише очільником адміністративної структури, але й відповідальним суб'єктом за організацію належного функціонування судової установи, у тому числі за ефективне використання Єдиної судової інформаційної системи, кадрову політику в межах апарату суду та взаємодію з суддями. Такий спектр повноважень вимагає від нього не тільки високого рівня

професійної компетентності, а й володіння навичками управління, знань у сфері публічного адміністрування, права, фінансів, інформаційних технологій тощо.

Проаналізувавши чинне вітчизняне законодавство, можемо визначити такі ознаки, якими повинен характеризуватися адміністративно-правовий статус керівника апарату суду:

1) юридична визначеність – статус керівника апарату суду має бути закріпленим у нормативно-правових актах, зокрема в законах України «Про судоустрій і статус суддів» та «Про державну службу», підзаконних актах та положеннях, що регулюють діяльність апарату суду;

2) комплексність – адміністративно-правовий статус керівника апарату суду повинен включати не лише права, обов'язки та відповідальність, а й функціональні характеристики, управлінські гарантії та взаємозв'язки з іншими суб'єктами владних повноважень;

3) функціональна орієнтованість – його зміст прямо пов'язаний з виконанням конкретних управлінських завдань щодо організаційного, матеріально-технічного, кадрового та інформаційного забезпечення діяльності суду;

4) ієрархічність та підзвітність – керівник апарату суду підзвітний голові суду, але також реалізує низку самостійних повноважень, діючи в межах чинного адміністративного законодавства та внутрішнього регламенту суду;

5) динамічність – адміністративно-правовий статус може змінюватися залежно від змін у законодавстві, реформ у системі судоустрою або трансформації ролі апарату суду в умовах диджиталізації правосуддя.

## **2.2. Форми та методи діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду**

На попередніх етапах цього дослідження нами було узагальнено декілька ключових положень щодо адміністративно-правового статусу керівника

апарату суду як суб'єкта створення належних умов діяльності суду. Тому логічним продовженням наукових розвідок вбачаємо необхідність визначення змісту та сутності форм і методів його діяльності, адже, на нашу думку, саме таким чином відповідні повноваження керівника апарату суду отримують практичного прояву, а адміністративно-правовий статус – виявляє свою ефективність.

Однак, щоб підтвердити чи спростувати це твердження постає не менш важливим питанням необхідність розмежувати такі поняття як «повноваження», «форми» і «методи» діяльності керівника апарату суду та окремо його функції. Річ у тім, що від чіткості їхнього розуміння залетить подальший процес розкриття порушеної проблематики. Щонайменше тому, що є приклади коли автори змішують ці поняття не надаючи їм чіткого змістовного наповнення. Це призводить до спрощеного або викривленого розуміння адміністративно-правової природи діяльності керівника апарату суду. Зокрема, у деяких наукових джерелах функції ототожнюються з повноваженнями, а форми діяльності – з методами її здійснення. Тому важливо визначити кожне з цих понять у контексті адміністративної діяльності та встановити їхню функціональну взаємозалежність у межах діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду.

Уточнимо, що за загальним правилом повноваженнями є право, надане кому-небудь для здійснення чогось [141]. В наукових джерелах можна ще зустріти поряд з терміном «повноваження», інший – «уповноважування». На думку О. Леонідової, останній термін означає: «передачу прав і обов'язків від одного суб'єкта суспільних відносин іншому з метою реалізації їх на користь останнього, окремої соціальної групи, або суспільства в цілому» [92, с. 28]. Але на нашу думку, таке визначення ні чим не відрізняється від тлумачення терміну «повноваження». І цю тезу можна підтвердити, як на підставі тлумачних словників [140], так і на підставі аналізу наукової літератури. Приміром, І. Голосніченко та Д. Голосніченко вважають, що повноваження як соціальне явище – це володіння правами і обов'язками членів (члена) суспільства,

переданих суб'єкту відносин в порядку та у спосіб, визначений соціальними правилами і нормами з метою реалізації в особистих або спільних інтересах особи делегувальника і можуть включати в себе право розпорядження її цінностями, право на загальнообов'язковій основі залучати до виконання суспільних доручень, та застосовувати у випадках, передбачених правилами суспільного життя, заходи примусу [30, с. 148].

Водночас маємо вказати, що серед науковців відсутня єдина точка зору щодо змісту понять «компетенція», «повноваження» [100, с. 86] та функції. Нагадаємо, що ми вважаємо саме компетенцію керівника апарату суду є основоположною категорією у межах ідентифікації сутності його адміністративно-правового статусу як суб'єкта створення належних умов діяльності суду. А тому варто вказати, що, наприклад, С. Серьогіною зазначається, що компетенція органу публічної влади окреслюється за допомоги максимально конкретних формулювань, які дозволяють дати цілком однозначну відповідь на питання, що має право і що повинен робити цей орган за кожним із доручених йому напрямів суспільного управління з метою цілеспрямованого впорядкування громадського життя, згідно з його стратегічними цілями й завданнями. Складники компетенції дозволяють максимально чітко визначити правове положення конкретного органу як суб'єкта владних правовідносин. Державно-владним установленням компетенції чітко фіксуються обсяг і зміст діяльності того чи іншого суб'єкта. Одночасно проводиться розмежування його функцій із функціями інших суб'єктів, які співвідносяться з ним як «за вертикаллю», так і «за горизонталлю». Інакше кажучи, закріплюється певний порядок розподілу всієї сукупності державних функцій [42, с. 45–46; 100, с. 86].

У цьому контексті необхідно також розглянути ще такий термін як «предмет відання». Зазначене поняття використовується в правознавстві для означення тих сфер, справ, об'єктів або відносин, на які поширюються повноваження конкретного органу публічної влади. Зокрема, у контексті компетенції органу публічного управління «предмет відання» означає правове

закріплення кола об'єктів, справ і питань, якими даний орган займається [212]. В Спасенко пропонує виокремлювати загальний і спеціальний предмети відання, до загального предмета відання, автор відносить спрямованість діяльності суб'єкта публічного адміністрування, де спеціальний його конкретизує[212]. Слідуючи цій логіці, у контексті діяльності керівника апарату суду можна загальним предметом відання буде сфера організації діяльності суду, а спеціальним – наприклад, застосування заходів заохочення або дисциплінарних стягнень до працівників апарату суду.

З практичної точки зору, встановлення предмета відання має на меті: чітко визначити межі діяльності органу публічної влади; уникнути перекриття компетенцій між різними органами; забезпечити правову визначеність для суб'єктів управління та громадян [113].

Відповідно, слід узагальнити, що компетенція є юридично встановленою «системою координат», за допомогою якої можна чітко встановити належність конкретної справи до сфери управління певного органу (суб'єкта) та конкретну роль останнього у вирішенні цієї справи. Доречно вбачати, що елементами компетенції є юридичні явища, які дають можливість робити цілком певний висновок про «належність», правомочність владного органу (суб'єкта) у конкретних публічних правовідносинах. Ані функції, ані завдання зробити такий висновок можливості не дають. «Належність» органу визначається іншими двома чинниками: підвідомчістю і повноваженнями. Саме ці юридичні явища і є елементами компетенції органів публічної влади [113] або конкретного публічного суб'єкта.

Таким чином, компетенція керівника апарату суду є ширшим поняттям, ніж його повноваження. Зокрема останні, на рівні з предметами відання, функціями та відповідальністю є елементами компетенції керівника апарату суду, а отже, маємо підтвердження попередньо сформованого тезису, що вона є основоположною категорією у межах ідентифікації сутності його адміністративно-правового статусу як суб'єкта створення належних умов діяльності суду.

Водночас проведений аналіз також дає можливість визначити, що повноваження – це юридично закріплені права та обов'язки, надані керівнику апарату суду для виконання його службових завдань. Вони визначаються нормативно-правовими актами (зокрема, Законом України «Про судоустрій і статус суддів», положеннями про апарат суду, внутрішніми регламентами тощо). Наприклад, Закон України «Про судоустрій і статус суддів», у статті 155 встановлює, що: «керівник апарату суду призначає на посаду та звільняє з посади працівників апарату суду, застосовує до них заохочення та накладає дисциплінарні стягнення» [181].

Окремо зауважимо, що В. Авер'янов, аналізуючи різні положення про виробничі об'єднання, приходять до висновку, що найчастіше в них і повноваження, і функції описуються з використанням однієї і тієї ж термінології: «розробляє», «розглядає», «затверджує», «керує», «бере участь», «організує», «вживає заходів» і та ін. Виходячи з цього, він наголошує на непотрібності штучного текстуального розмежування функцій і повноважень [2, с. 58; 211].

Загалом функція – робота кого-чого-небудь, обов'язок, коло діяльності когось, чогось, призначення, роль чого-небудь [18, с. 1552]. Схоже визначення можна побачити і у В. Яременко, О. Сліпушко, проте останні під функцією, крім вище переліченого, ще вбачають і повинність, місію [119, с. 707]. Функція – завдання, обов'язки, зв'язані з діяльністю, посадою людини [67, с. 505]. За твердженнями А. Солонар ці визначення лише приблизно дають трактування даного поняття та пов'язаних із ним елементів [211], адже вони залишають поза увагою функцію як динамічний елемент системи управління.

Зокрема існує думка, що керівники державних органів або їх структурних підрозділів виконують усі відомі базові функції управління, серед яких: аналіз, прогнозування, планування, організація, мотивація, облік, контроль, регулювання, координація. Керівники, як відомо, досягають поставленої мети завдяки тому, що доповнюють свої фізичні та інтелектуальні можливості можливостями підлеглих (наприклад, спеціалістів та службовців) і

цілеспрямовано їх використовують. Виконувани ними функції можна також згрупувати таким чином: 1) адміністративні функції, що включають в себе контроль щодо оцінки проміжних і кінцевих результатів діяльності; 2) організаційні функції, пов'язані зі створенням необхідних умов діяльності персоналу, розподілом повноважень, завдань та ресурсів; 3) службово-комунікаційні функції, що полягають у проведенні нарад, засідань, ділових переговорів; прийому відвідувачів; телефонних переговорів; відповідей на листи тощо; 4) та інші функції, спрямовані на вирішення завдань, що документально закріплені певними нормативно-правовими актами [114].

Відповідно, функції – це основні напрями або сфери діяльності, які відображають зміст і характер роботи керівника апарату суду. Вони є узагальненням його компетенції та відображають роль у забезпеченні функціонування суду. Наприклад: а) організаційна функція (забезпечення злагодженої роботи апарату суду); б) управлінська функція (планування, координація, контроль за діяльністю працівників); в) інформаційно-аналітична функція (збір, обробка, збереження інформації); г) кадрова функція (підбір, адаптація, підвищення кваліфікації персоналу).

Отже, варто узагальнити, що повноваження визначають юридичні межі діяльності керівника апарату суду, а функції – його ключові завдання як її змістовий аспект.

Розпочинаючи безпосередньо розгляд проблематики щодо форм діяльності керівника апарату суду як суб'єкта створення належних умов діяльності суду, доречно навести твердження А. Іванищука [65, с. 333], який вказує, що у лінгвістичному розумінні під формою розуміють (від. лат. «forma») обриси, контури, зовнішні межі предмета, що визначають його зовнішній вигляд [6, с. 617]. Загалом на сьогодні цей термін має декілька значень. Наведене визначення є лише одним із варіантів розкриття його змісту. Так у Великому тлумачному словнику сучасної української мови існують такі дефініції форми: пристрій, шаблон, за допомогою якого чому-небудь надають певних обрисів, якогось вигляду; поверхня з рельєфним зображенням для

друкування; друкарський набір, уміщений у раму; тип, будова, спосіб організації чого-небудь; зовнішній вияв якого-небудь явища, пов'язаного з його сутністю, змістом; спосіб існування змісту, його внутрішня структура, організація та зовнішній вираз; видимість, зовнішній бік чого-небудь, що не відображає суті справи; певна система художніх засобів як спосіб вираження змісту творів літератури й мистецтва; спосіб здійснення, виявлення будь-якої дії; суворо встановлений порядок у будь-якій справі; видозміна того самого слова, що надає йому додаткового відтінку значення або виражає відношення предмета думки до інших предметів думки того самого речення тощо [15; 104].

За правового контексту ця категорія є застосовною у таких словосполученнях як: «форми державного управління», «форми реалізації державної влади», «форми публічного адміністрування», «форми діяльності органів публічної адміністрації» тощо.

Аналіз наукової літератури показує, що вітчизняні автори у цілому дійшли згоди на предмет розуміння категорії форми державного управління, розуміючи під нею зовнішній прояв конкретних дій, які здійснюються органами виконавчої влади (суб'єктами державного управління) для вирішення поставлених перед ними завдань [3, с. 278; 4, с. 136]. Однак слід враховувати, що цей інститут було сформовано за радянських часів, тобто тоді, коли управлінська діяльність (управління) визнавалася в якості єдино можливої форми функціонування органів державної влади і насамперед органів державного управління. Проте на сьогоднішній день, коли відбулася диференціація діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування на управлінську та публічно-сервісну [1, с. 189], важко погодитися з тим, що форми державного управління залишаються єдино можливим способом діяльності названих вищих суб'єктів. Слідуючи логіці, необхідно було б у такому разі вести мову і про форми публічно-сервісної діяльності. Проте вітчизняними авторами дана думка не розвивається, що, як наслідок, дозволяє зробити висновок про односторонність їх поглядів на зазначену проблематику [104; 133, с. 174].

Також зауважимо, що більшість авторів інтерпретаційні та сутнісні характеристики форм державного управління «заклали» у розуміння категорії форми публічного адміністрування. Наприклад, О. Сукманова визначила, що це зовнішній прояв адміністративної діяльності суб'єктів публічної адміністрації, що здійснюється на всіх рівнях публічного адміністрування щодо реалізації виконавчо-розпорядчої діяльності та надання адміністративних послуг із метою здійснення публічного адміністрування в певних сферах суспільства [220, с. 121].

Щодо категорій «форми публічного адміністрування» та «форми діяльності публічної адміністрації», – як правило, вчені не диференціюють їхній зміст. Приклад тому щонайменше думка О. Сукманової, що наведена вище. Однак додамо, що, приміром, О. Єщук вбачає, що такі є класичним виразом адміністративної діяльності публічної адміністрації щодо здійснення виконавчо-розпорядчої діяльності та надання адміністративних послуг із [51, с. 212] конкретною метою. У випадку дослідниці такою метою є відновлення чи недопущення порушення прав, свобод або законних інтересів фізичних і юридичних осіб. Вчена уточнює, що: «суб'єкти публічної адміністрації можуть використовувати весь наявний арсенал форм адміністрування суспільних відносин публічною адміністрацією, а саме видання нормативних й індивідуальних адміністративних актів, здійснення інших юридично значущих дій і матеріально-технічних операцій [51, с. 212].

Окремо зазначимо, що ми погоджуємося із позицією А. Іванищука, який акцентує, що форми діяльності публічної адміністрації не треба плутати із категорією форми права, яка характеризує зовнішнє оформлення змісту загальнообов'язкових правил поведінки, які офіційно встановлені (санкціоновані) державою або загальновизнані суспільством. Вчений зауважує, що історія правознавства знає чотири форми права: 1) правовий звичай; 2) правовий прецедент; 3) нормативно-правовий договір; 4) нормативно-правовий акт [76] Таким чином, не можна поєднувати в одному інституті

адміністративного права зі звучні, але не тотожні за змістом категорії [5, с. 305; 65, с. 333; 104].

Враховуючи вище зазначене вважаємо, що форми діяльності загалом можна визначити як зовнішні прояви реалізації повноважень суб'єкта, через які виявляється його функціональна сутність. У контексті діяльності керівника апарату суду, форми діяльності відображають як саме він реалізує свої повноваження під час процесу організаційного керівництва судовою установою.

Уточнюючи юридичну природу останнього зауважимо, що ні в Конституції України, ні в інших актах законодавства не сформовано нормативних підстав для загальноживаного тлумачення терміну «організаційне керівництво державним органом». На думку О. Дудченко, під організаційним керівництвом державним органом слід розуміти дії, що здійснюються у формі виконання технологічного процесу підготовки, прийняття і контроль за виконанням управлінських рішень, спрямованих на реалізацію певної мети, яка конкретизується залежно від того, організаційне керівництво якого державного органу виконується. Організаційне керівництво діяльністю суду, автор розуміє як об'єднання та спрямування зусиль суддів та працівників апарату суду на виконання завдань суду, де основним завданням суду є здійснення ефективного правосуддя [49]. За такого контексту керівник апарату суду фактично виступає організуючим центром управління судом у частині забезпечення його діяльності.

Варто вказати, що загалом термін «управління судом» не є доречним до застосування у своєму класичному розумінні, проте і не хибним в аспекті порушених питань. Свідченням цьому є праці зарубіжних вчених, де вказується, що: «нині завдання управління все більше передаються спеціалізованому клерку (керівнику апарату суду), тоді як роль лідерства залишається в руках голови суду». Зокрема на думку професора Еммануель Желанда управління, яке нами розглядається, – це нове управління, що базується на показниках, цілях та оцінках. Зв'язок між новим управлінням

судами та незалежністю суддів не є явною проблемою. Тим не менш, видається можливим, що між ними може бути конфлікт. На підставі чого професор ставить питання: чи можна судами управляти? Але справжнє питання полягає в наступному: чи є в цьому ризик для верховенства права та принципу належної правової процедури? [266]

Власне, австралійський суддя Вейн Мартін продемонстрував, що майже всі аспекти управління судом можуть мати процесуальний вплив: розподіл справ, ІТ, архітектура будівлі, збір даних та статистика, безпека. Фактично, неможливо провести чітку межу між судовою діяльністю та управлінням судом. На думку Мартіна, все, що слід вважати суто організаційним, це купівля офісних меблів та такого канцелярського приладдя, як ручки та папки для файлів [269]. Однак є приклади, коли навіть така дрібничка як закупівля папок може вплинути на процес правосуддя. Так, в Апеляційному суді Парижа суддям знадобились прозорі папки, оскільки так було легше прочитати назву справи та чітко бачити різні частини файлу. Однак бюджет був настільки обмеженим, що неможливо було продовжувати купувати такі папки. Прозорі папки зникли, їх замінили дешевші непрозорі папки, і судді скаржилися, але безуспішно [266, с. 10]. Процедурний ефект полягає в тому, що важче знайти справу в купі, оскільки доводиться відкривати всі папки [266].

Разом з тим, враховуючи спірність цього питання, в науці й на практиці як рівноцінний замінник терміна «управління» застосовують слово «адміністрація», однак йдеться не про керівництво якогось органу чи організації, а про власне процес здійснення управління (адміністрування) [107, с. 192].

Як влучно зазначив професор Пітер Г. Соломон молодший: «Головна мета судового адміністрування полягає в забезпеченні належних умов для справедливого відправлення правосуддя та винесення суддями своєчасних, чітких і добре обґрунтованих вироків, які є зрозумілими як для учасників справ, так і для широкого загалу. Досягнення цієї мети передбачає послідовне виконання менш масштабних завдань, кожне з яких заслуговує окремого

розгляду. Ці завдання охоплюють: 1) зведення до мінімуму обсягу не суддівських (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» [210, с. 74].

Таким чином, якщо форми розглядати загалом як інструменти реалізації повноважень керівника апарату суду, на нашу думку, доцільними до виокремлення є такі форми діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду:

1) за розпорядчим аспектом – видання наказів, розпоряджень, вказівок; прийняття внутрішніх організаційних документів; контроль за їх виконанням. Приміром, згідно з Положенням про автоматизовану систему документообігу суду, затвердженим Рішенням Ради суддів України 2 квітня 2015 року № 25 [146] функціональні обов'язки, права користувачів автоматизованої системи, надання та позбавлення права доступу до неї в кожному окремому суді визначаються на підставі наказів керівника апарату суду. Також керівник апарату суду видає накази щодо призначення на посади, звільнення, переведення, просування, встановлення рангів, надання відпусток, заохочень, накладення дисциплінарних стягнень, щорічного оцінювання, направлення на підвищення кваліфікації тощо [147];

2) за організаційним аспектом – планування та координація роботи працівників апарату суду; організація діловодства, архіву, електронного документообігу; забезпечення режиму роботи суду та належних умов праці. Наприклад, Інструкція з діловодства в місцевих та апеляційних судах України, затверджена наказом Державної судової адміністрації України 20 серпня 2019 року № 814 [166] визначає, що організацію діловодства забезпечує керівник апарату суду; цим же документом встановлюється обов'язок керівника апарату ознайомлювати працівників із нормативними актами та методичними матеріалами щодо діловодства;

3) за контролью-аналітичним аспектом – збір, обробка і аналіз інформації щодо стану виконання завдань; моніторинг ефективності діяльності структурних підрозділів апарату суду; проведення внутрішніх перевірок. Наприклад, в Положенні про апарат Верховного Суду, структури і штатного розпису апарату Верховного Суду, затвердженому Постановою Пленуму Верховного Суду від 30 листопада 2017 року № 6 [167] зазначено, що керівник апарату здійснює моніторинг ефективності діяльності суду. Також, керівник апарату, згідно Положення про організацію системи внутрішнього контролю в Київському апеляційному суді (наказ Київського апеляційного суду № 24 – ОД від 08 квітня 2019 року) [149] здійснює постійний моніторинг внутрішнього контролю, включаючи збір, документування та передачу інформації для виконання службових завдань;

4) за аспектом обігу інформації – забезпечення функціонування автоматизованої системи документообігу; підтримка веб-сайту суду та доступу до відкритої інформації; надання довідкової інформації громадянам та ЗМІ. Зокрема чинне законодавство передбачає, що персональну відповідальність за забезпечення належної організації функціонування автоматизованої системи в суді несе керівник апарату суду [146]. Водночас він уповноважений на забезпечення дотримання встановленого порядку надання публічної інформації (опрацювання, систематизація, аналіз та контроль щодо задоволення запиту) про діяльність суду. З-поміж іншого керівник апарату суду є особою,

відповідальною за надання відомостей за запитами на інформацію про: доходи суддів та державних службовців апарату Суду і членів їх сімей, інші персональні дані, а також відомості з урахуванням вимог чинного законодавства України про захист персональних даних та про доступ до публічної інформації; наявність вакансій, порядок і умови проходження конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців третьої-сьомої категорії; матеріально-технічне забезпечення Суду, утримання, експлуатацію, ремонт, обслуговування території, про створення працівникам Суду безпечних і належних умов праці та надання допомоги у вирішенні соціально-побутових питань, забезпечення житлом, про організацію медичного обслуговування суддів та працівників апарату Суду [148];

5) за кадровим аспектом – участь у доборі кадрів, підготовка документів для призначення/звільнення; підвищення кваліфікації працівників апарату; організація службових розслідувань та оцінювання персоналу;

б) за матеріально-технічним та фінансовим аспектами – організація постачання канцелярського приладдя, меблів, техніки; ведення фінансової звітності та планування витрат; контроль за ефективним використанням бюджетних коштів. Наприклад, відповідно до статті 26 Бюджетного кодексу України, розпорядники бюджетних коштів в особі їх керівників (голови суду та керівника апарату суду) повинні організувати внутрішній контроль і аудит та забезпечувати їх здійснення у своїх закладах та підвідомчих бюджетних установах [60, с. 17].

Зауважимо, що загалом такі форми можуть поглинають своїм змістом ще й відповідні методи його діяльності або бути зовнішнім оформлення методів управління, які дозволяють керівнику апарату суду ефективно організувати щоденну роботу судової установи.

Зокрема щодо останніх варто уточнити, що наразі в юридичній науці є усталена думка, що якщо форму діяльності публічної адміністрації можна досить ясно продемонструвати, показати її правовий зміст і основне призначення, то її методи характеризуються меншим ступенем правової

регламентації. Водночас існують певні труднощі з розумінням категорії методу, з відокремленням її від форми публічного адміністрування, а також методу правового регулювання. Найбільш обґрунтована думка, що методи публічного адміністрування застосовуються владними суб'єктами адміністративного права (публічною адміністрацією), де форма є первинною щодо методу. Вона показує, що конкретні дії публічної адміністрації здійснюються шляхом оформлення їх, наприклад, у правовий акт, що тягне за собою юридичні наслідки. Метод натомість дає можливість побачити характер взаємовідносин між суб'єктом та об'єктом впливу. Він обов'язково знаходить своє вираження у формі публічного адміністрування. Тобто якби не було форми публічного адміністрування, методи публічного адміністрування втратили будь-який сенс [87, с. 74; 78, с. 278; 104].

Зрозуміло, що будь-які методи характеризуються певними ознаками, які дають можливість сформулювати уявлення про особливості методу як правової категорії, а також у своїй сукупності дозволяють відмежувати його від інших, подібних, термінів. Зокрема: існує можливість визначити, як саме той чи інший суб'єкт здійснює свою повсякденну діяльність; виражають зміст керівного впливу і завжди мають своїм адресатом конкретний об'єкт; репрезентують керівну волю держави; використовуються як засіб реалізації функцій і повноважень; мають свою форму, своє зовнішнє вираження [104].

На нашу думку, управлінські методи діяльності можна згрупувати у наступні види: а) метод контролю (перевірка виконання доручень); б) метод стимулювання (заохочення працівників); в) метод переконання (пояснення, інструктаж); г) метод нагляду і коригування (втручання в разі порушень); д) метод делегування (передача завдань відповідальним особам).

Наприклад, щодо останнього методу в контексті діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду можна зазначити наступне: «при використанні методу делегування та при правильному його використанні є можливість спростити деякі організаційні повноваження голови суду та керівника апарату суду через виконання їх іншими працівниками [10]».

Отже, схематично та узагальнено форми – це зовнішнє вираження діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду, а методи – засоби реалізації поставлених цілей.

З усім тим, можемо підсумувати проведені розвідки висновком про те, що за усталеним науковим дискурсом форми діяльності керівника апарату суду – це зовнішні прояви організаційної та управлінської роботи керівника, які мають встановлену структуру, порядок і оформлення. Вони демонструють як саме здійснюється діяльність на практиці: видання наказів, розпоряджень, інструкцій; проведення робочих нарад і оперативних зборів; підписання кадрових, фінансових та господарських документів; підготовка аналітичних звітів, відповідей на запити. Водночас методами діяльності керівника апарату суду є способи, прийоми, засоби, за допомогою яких керівник апарату реалізує свої функції та повноваження. Це класична схема, де на виконання конкретного повноваження керівник апарату суду уповноважений спочатку обрати форму його практичного прояву, а потім спосіб виконання. Проте з практичного боку видається більш логічним та доцільним здійснення перегляду основних постулатів сформованої наукової доктрини щодо реалізації повноважень суб'єкта адміністративних чи публічно-владних функцій, адже існує сфера діяльності такої особи, відповідний напрям та інструмент реалізації повноважень. Зокрема останній цілком закономірно об'єктивує своїм змістом як основні характеристики класичних форм, так і методів відповідної діяльності, адже в реальній практиці вони не функціонують відокремлено, а завжди взаємопов'язані, реалізуючи функції та завдання у конкретних практичних заходах.

### **2.3. Особливості здійснення окремих напрямів створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду**

Знову ж таки, логічним продовженням порушених попередньо питань є розкриття особливостей здійснення окремих напрямів створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду, як таких, що формують функціональний контекст його адміністративно-правового статусу.

Підтвердження вказаного маємо у межах положень наукової доктрини, – «термін «напрями діяльності» використовується в управлінській та організаційній практиці для позначення певних основних векторів або сфер діяльності, у межах яких реалізуються цілі та завдання організації. Напрямок діяльності визначає фокус роботи, логіку дій та очікувані результати, забезпечуючи системність і цілісність управлінського процесу» [40, с. 33–35; 137, с. 21–24]. Інакше кажучи, напрями діяльності – це своєрідні «компаси» управлінської діяльності, які визначають основні сфери зосередження зусиль та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення результатів. У контексті судової системи поняття «напрями діяльності» набуває конкретного змісту: вони визначають основні сфери роботи керівника апарату суду, спрямовані на створення належних умов для функціонування суду та ефективного здійснення правосуддя.

Аналізуючи напрями створення належних умов діяльності суду, нами вже наводилась позиція М. Вишневського, який виділив такі напрями діяльності апарату суду та його працівників щодо здійснення належного організаційного забезпечення його діяльності: 1) загальна організаційна діяльність; 2) документальне та інформаційно-технічне забезпечення; 3) кадрове забезпечення; 4) матеріально-технічне забезпечення; 5) висвітлення роботи суду в засобах масової інформації, доведення до відома громадян основних показників роботи суду, прозорого висвітлення резонансних справ і здійснення просвітницької роботи серед молоді [21, с. 33–35].

Ми ж попередньо ключовими для забезпечення безперервності, незалежності та доступності правосуддя, з урахуванням воєнних викликів, гуманітарної ситуації та потреб реформування судової системи України, виокремили сім самостійних напрямів створення належних умов діяльності суду (інституційно-організаційний, матеріально-технічний, фінансовий, нормативно-правовий, інформаційно-комунікаційний, соціально-психологічний та напрям забезпечення доступу до правосуддя), кожен з яких має власне цільове спрямування, систему завдань, суб'єктів та інструментів реалізації.

Щодо цього влучними є уточнення Я. Савицького, який вказує, що за кожен напрям діяльності суду відповідальним є окремий структурний підрозділ його апарату, керівник, який має коло спеціалізованих обов'язків, а також штат працівників, на яких розповсюджуються загальні правила етичної поведінки та обов'язок виконувати посадові або службові зобов'язання [196].

Виокремлюючи саме напрями створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду, на нашу думку, їх можна розкривати одним із двох варіацій.

Зокрема перша варіація відображає сукупність завдань апарату суду, розподілених за сферовим чинником, як цілісної системи управлінських процесів, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності суду, де керівник апарату суду несе персональну відповідальність за їхню реалізацію.

Мовою законодавства, приміром, можна вести мову про такі напрямки як:

– сфера організаційного забезпечення – у його межах здійснюється виконання наказів і розпоряджень голови суду, наказів керівника апарату суду, ведення судової статистики, забезпечується підготовка аналітичних довідок, таблиць, узагальнень з питань судової статистики судову статистику та здійснює аналіз судової практики; формуються статистичні звіти про роботу суду, огляди статистичних даних про підсумки діяльності суду; забезпечуються обліки та узагальнення пропозицій і зауважень, висловлених на зборах суддів суду; забезпечується організація та проведення судових засідань, робочих нарад, міжнародних зустрічей, пресконференцій та інших заходів; береться

участь у підготовці проєктів перспективних і поточних планів роботи суду, забезпеченні їх виконання, готуються аналітичні матеріали щодо їх реалізації; організовується прийом громадян, розгляд їх пропозицій, заяв і скарг, що надходять до суду; береться участь у роботі з планування та проведення мобілізаційної підготовки в суді в умовах воєнного стану; береться участь у забезпеченні безпеки суддів і працівників апарату суду в умовах надзвичайних ситуацій та надзвичайного стану; забезпечується розроблення проєктів відповідних актів стосовно організації внутрішньої діяльності суду;

– сфера документального та інформаційно-технічного забезпечення – у його межах: 1) забезпечується: а) ведення протоколів зборів суддів суду, нарад, пресконференцій тощо; б) ведення журналів (протоколів) судового засідання, фіксування судового процесу (судових засідань) технічними засобами, проведення відеоконференцій; в) ведення контрольних примірників актів законодавства України; г) належна організація роботи з документами в апараті суду, правильність їх оформлення та своєчасність проходження, приймання, реєстрації і експедиційної обробки; д) опрацювання, друкування, тиражування матеріалів та документів, пов'язаних із діяльністю суду; е) розсилання в установленому порядку судових рішень, а також судових повідомлень та викликів; ж) підготовка і складання документів відповідно до чинного законодавства України та інструкції з діловодства у суді; з) функціонування, методичне і технологічне ведення відповідних баз даних інформаційних комп'ютеризованих систем індивідуального та колективного користування; и) функціонування автоматизованої системи документообігу суду, автоматизованого розподілу справ між суддями; к) реалізація заходів взаємодії суду із засобами масової інформації; л) підготовка та поширення матеріалів про діяльність суду; м) надсилання електронних копій судових рішень до Єдиного реєстру судових рішень; 2) розробляється та здійснюються заходи щодо забезпечення режиму секретності, постійного контролю за їх додержанням; 3) аналізується, опрацьовується та доставляється службова кореспонденція відповідним адресатам; 4) впроваджуються передові технології організації

роботи з документами в суді; 5) організовується: а) користування, облік та зберігання документів суду, комплектування архіву, підготовка документів та архівних справ для передачі їх у встановленому порядку на постійне зберігання чи знищення, а також забезпечує дотримання режиму секретності; б) робота щодо виконання вимог Закону України «Про доступ до публічної інформації»; в) бібліотечно-інформаційна робота в суді; 6) здійснюється: а) інформаційно-технічне забезпечення судових засідань, зборів суддів, а також інформаційне наповнення веб-сайту суду; б) організація доступу користувачів (суддів і працівників апарату суду) до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців і контроль за дотриманням вимог щодо захисту інформації; 7) вивчається та узагальнюється питання, які порушуються громадянами в їх зверненнях відповідно до вимог Закону України «Про звернення громадян»; 8) вживаються заходи щодо забезпечення підписувачів ключами електронного цифрового підпису;

– сфера фінансового, кадрового, матеріально-технічного забезпечення –

1) розробляються проекти штатного розпису та кошторису видатків на утримання суду; 2) забезпечується: а) підготовка пропозицій щодо обсягів фінансування суду; б) робота з кадрами апарату суду та ведення кадрового діловодства суду; в) реалізація державної політики у сфері державної служби з питань управління персоналом суду; г) організація заходів з підвищення рівня професійної компетентності персоналу суду; д) у взаємодії з Державною судовою адміністрацією України та територіальними управліннями Державної судової адміністрації України суддів та працівників апарату суду необхідні засоби зв'язку та інша оргтехніка, е) дотримання вимог Закону України «Про охорону праці»; 3) здійснюється господарське обслуговування суду, реалізація заходів щодо фінансового, кадрового забезпечення суддів та працівників апарату суду; добір персоналу суду, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також аналітично-консультативне забезпечення роботи керівника державної служби в суді з

питань управління персоналом та надання йому відповідних пропозицій щодо вдосконалення роботи з персоналом суду [147].

Власне, керівник апарату суду здійснює персональне керівництво цими напрямами, адже, нагадаємо: «здійснює безпосереднє керівництво апаратом суду, забезпечує організацію роботи структурних підрозділів суду, працівників апарату суду, їх взаємодію у виконанні завдань, покладених на апарат суду; взаємодіє з Державною судовою адміністрацією України, з її відповідним територіальним управлінням, органами суддівського самоврядування, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, іншими установами й організаціями, засобами масової інформації з питань забезпечення діяльності суду; організовує та контролює ведення діловодства в суді відповідно до інструкції з діловодства; здійснює заходи щодо забезпечення належних умов діяльності суддів та працівників апарату суду, інформаційно-нормативного забезпечення їх діяльності; забезпечує виконання працівниками апарату Правил поведінки працівника апарату суду, затверджених рішенням Ради суддів України від 6 лютого 2009 року № 33, а також правил внутрішнього трудового розпорядку і трудової дисципліни; є керівником державної служби суду, забезпечує реалізацію єдиної державної політики у сфері державної служби; призначає осіб на посади державної служби та звільняє їх з посад; виконує функції роботодавця для працівників апарату суду, які не є державними службовцями; забезпечує дотримання державними службовцями службової дисципліни; забезпечує виконання рішень зборів суддів з питань внутрішньої діяльності суду» [139]. Отже, теоретично ці напрямки можна вважати такими, що безпосередньо відображають функціональний зміст його адміністративно-правового статусу.

Друга варіація виокремлення напрямів створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду репрезентує більш узагальнений, системний підхід, який дозволяє розглядати їх не лише через призму функціональних завдань апарату, а й як структуровану сукупність

управлінських процесів, що відображають зміст та способи реалізації його повноважень.

За цим контекстом, на нашу думку, напрями створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду доцільно звести до двох груп, – організаційно-управлінська та нормативно-регламентуюча.

Зокрема організаційно-управлінська група напрямів створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду вміщує такі напрями, як:

1) організаційно-координаційний напрям створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду – об'єктивує налагодження взаємодії між підрозділами, планування, розподіл функцій, узгодження дій. Приміром, керівник апарату суду відповідальний за: організацію складання графіка чергувань працівників апарату суду; проведення щотижневих оперативних нарад; координацію дій з технічними службами під час підготовки судових засідань тощо;

2) контрольо-аналітичний напрям створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду – дозволяє оцінити ефективність роботи апарату, виявити недоліки, удосконалити діяльність (наприклад, проведення внутрішнього аудиту щодо дотримання строків розгляду справ; аналіз навантаження на помічників суддів; моніторинг використання бюджетних коштів);

3) мотиваційно-стимулюючий напрям створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду – репрезентує формування позитивної мотивації працівників до якісного виконання обов'язків (наприклад, вручення подяк працівникам за сумлінну працю; розробка системи преміювання; запровадження конкурсу «Кращий працівник місяця»);

4) інформаційно-комунікаційний напрям створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду – спрямований забезпечувати обмін інформацією, інформування працівників і громадськості, підтримку відкритості суду (наприклад, шляхом публікація інформації на веб-сайті суду; проведення інформаційних нарад; запровадження електронного документообігу).

Водночас до нормативно-регламентуючої групи напрямів створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду відносимо адміністративно-розпорядчий та правозастосовний.

Щодо адміністративно-розпорядчого напрямку створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду уточнимо, що його реалізація, як способу прямого управління, об'єктивує діяльність, що заснована на виданні обов'язкових для виконання наказів, розпоряджень, інструкцій. Наприклад, керівник апарату суду через видання наказу призначає відповідального за охорону праці або через розпорядження – проводить інвентаризацію майна суду чи підписує інструкції щодо організації прийому громадян.

Водночас правозастосовний напрям створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду безпосередньо пов'язаний із застосуванням норм законодавства, внутрішніх регламентів і стандартів. Приміром, керівник апарату суду забезпечує дотримання вимог Закону України «Про судоустрій і статус суддів» в кадровій роботі; проводить службові перевірки відповідно до дисциплінарних процедур; забезпечує конфіденційність даних відповідно до вимог Закону «Про захист персональних даних».

Однак зауважимо, що такий поділ має виключно наукову цінність, адже у практичному плані ці групи часто взаємопов'язані, а отже – він є досить умовним.

З усім тим, маємо зауважити, що як перше, так і друге бачення відповідних напрямів свідчить про те, що їхня реалізація є нічим іншим як процедурним аспектом управлінської діяльності керівника апарату суду. З цього твердження слідує, що кожен із визначених напрямів має власну логіку, послідовність дій, внутрішню структуру та механізми реалізації.

Таким чином, узагальнюємо, що за нашим баченням здійснення напрямів створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду об'єктивує процедури реалізації повноважень керівника апарату суду, які забезпечують перетворення правових приписів на дієвий інструмент організації роботи суду.

Щодо зазначеного варто уточнити, що загалом процедура (франц. *procédure*, від лат. *procedere* – просуватися) – офіційно встановлений чи узвичаєний порядок здійснення, виконання або оформлення чого-небудь; ряд яких-небудь дій, хід виконання чого-небудь; у програмуванні – блок з формальними параметрами або без них, виконання якого відбувається після приведення його до стану готовності до виконання. Процедура у правовому розумінні – це врегульований законом, іншими нормативно-правовими актами порядок, який складається з послідовних дій і спрямований на досягнення правового результату [15, с. 1179; 99, с.63; 222, с. 59; 238, с. 185–186;].

Як справедливо відзначають Н. А. Гураленко та В. В. Гордєєв, процедура – ефективний механізм розвитку права, у якому концентруються всі пізнавальні процеси, пов'язані з правом; це спосіб існування права, що найбільш адекватно виражає логічну природу і структуру права. Право не вичерпується процедурою, але завжди намагається через неї відобразити певні соціальні відносини як чіткі, ясні та однозначні. Поза інституційною формою права залишається тільки ідея справедливості, яка не має конкретних форм застосування. Процедура породжує механізм відтворення норми й окреслює юрисдикції влади як правовий простір, в якому її легітимність (сприйняття суспільством влади та її дій [52, с. 23]) усякий раз підтверджується властивим кожній нормі порядком застосування [41, с. 63; 90].

Наприклад, якщо вести мову про сферу фінансового, кадрового, матеріально-технічного забезпечення, то за цим напрямом роботи керівник апарату суду, приміром, має забезпечити планування чисельності та структури апарату, розподіл обов'язків, підготовку та атестацію персоналу [64, с. 78–81]. Це визначено у низці нормативно-правових актів, а саме: 1) регламент суду – відомчий нормативно-правовий акт, затверджений наказом голови суду, який встановлює розпорядок роботи суддів і працівників апарату, процедури планування, проведення нарад, кадрової роботи, статистики, діловодства [189] тощо; 2) правила внутрішнього трудового розпорядку – визначають режим праці, засади регулювання трудових відносин та запроваджуються з метою

удосконалення організації праці, забезпечення трудової і виконавської дисципліни, раціонального використання робочого часу, високої ефективності і підвищення якості праці шляхом створення необхідних умов для нормальної високопродуктивної роботи працівників суду, умов стимулювання, свідомого і сумлінного виконання працівниками суду своїх трудових обов'язків [150]; 3) документи суддівського самоврядування – приймають рішення щодо питань організаційного забезпечення судів та діяльності суддів, соціального захисту суддів та їхніх сімей, а також інші питання, що безпосередньо не пов'язані із здійсненням правосуддя. Наприклад, вирішують щодо визначення потреб кадрового, фінансового, матеріально-технічного та іншого забезпечення судів та контроль за додержанням установлених нормативів такого забезпечення [122]; 4) протоколи зборів суддів – основна форма суддівського самоврядування на рівні суду, що приймає обов'язкові рішення щодо внутрішньої діяльності, розподілу навантаження, спеціалізації суддів, заслуховує звіти керівників та суддів на адміністративних посадах [124]. Проте варто враховувати, що керівник апарату суду є «виконавцем», адже нормативи кадрового, фінансового та матеріально-технічного забезпечення судів визначаються вищестоящими інстанціями. При цьому варто наголосити, що наразі чекають свого затвердження відповідні нормативи. Відповідно до закону саме Вища рада правосуддя за поданням Державної судової адміністрації затверджує ці нормативи. Примітно, що Вища рада правосуддя збиралася затвердити відповідні нормативи ще 2020 року. Наразі базовим документом є рішення Ради суддів України від 11 червня 2021 року №17, яким схвалено проєкт Методики визначення нормативів кадрового забезпечення місцевих та апеляційних судів щодо чисельності суддів. Однак рішенням Вищої ради правосуддя у 2022 році Раді суддів України було рекомендовано переглянути проєкт Методики. Втім, комплексного нормативного акту з питання нормативів Вищої ради правосуддя наразі не ухвалено [46].

Інший напрям – контрольно-аналітичний – з-поміж іншого включає контроль за дотриманням законодавства у веденні справ, організації

документообігу та забезпеченні доступності правосуддя [11, с. 59–62]. Контрольні процедури загалом об'єктивують вплив на ризики, щоб досягти мети та стратегічних цілей організації [225]. У контексті діяльності керівника апарату суду такі процедури є послідовними та періодичними. Примітним також є те, що керівник апарату суду здійснює усі їх різновиди, – 1) попереджувальний (превентивний) контроль, який спрямований на обмеження можливості визрівання ризику та реалізації небажаного результату; 2) спрямовуючий контроль, що призначений для забезпечення того, що буде досягнутим певний результат (це є особливо важливим, у випадках коли критичним є уникнення небажаної події (наприклад, порушення безпеки) і тому часто використовуються для підтримки досягнення відповідності цілям); 3) виявляючий (детективний контроль), який призначений для визначення того, чи не були отримані небажані результати після виконання управлінського рішення. Однак, наявність належних виявляючих засобів контролю також може усунути ризик отримання небажаних результатів, створюючи так званий ефект «відчуття контрольованості»; 4) корегуючий контроль, що призначений для корегування небажаних результатів, що вже були реалізовані. Такі заходи контролю можуть допомогти відновити/повернути втрачені ресурси (наприклад, перевірка стану усунення порушень) [225].

Однак варто вказати й про аналітичні процедури в діяльності керівника апарату суду. Їх слід розглядати з двох поглядів: як превентивний засіб попередження ризику та як інструмент виявлення фактів протиправних дій, які вже відбулися й підлягають виявленню. Використання аналітичних процедур спрямоване на скорочення часу отримання й обробки аналітичної інформації, яка необхідна для формування професійного судження або ухвалення управлінських рішень. До способів проведення аналітичних процедур відносять просте порівняння та комплексний аналіз із застосуванням складних статистичних методів [130, с. 83, 87].

Також важливим є проведення антикорупційного аудиту, що є частиною безперервного процесу моніторингу корупційних ризиків та аналізу

відповідності здійснюваних операцій антикорупційній політиці [101, с. 269]. Зауважимо, що з метою підвищення ефективності здійснення заходів щодо запобігання і протидії корупції в суді, на підставі листа Державної судової адміністрації України від 16 серпня 2021 року № 20-15519/21 про надання інформації, листа Національного агентства з питань запобігання (далі – Національне агентство) від 13 вересня 2021 року № 22-03/68157-21, роз'яснень Національного агентства окремих положень Закону України «Про запобігання корупції» від 13 вересня 2021 року № 22-03/68157-21 та Типового положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції, затвердженого наказом Національного агентства від 27 травня 2021 року № 277/21, голови судових установ мали затвердити Положення про уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції в суді, та визначити уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції, з покладенням на них відповідних завдань та функцій [71].

У судах також функціонують внутрішні канали повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень відповідної інформації про працівників апарату суду, відповідальних за роботу з повідомленнями про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень [71].

І попри те, що керівник апарату суду не є відповідальною особою з питань запобігання та виявлення корупції, проведення ним антикорупційного аудиту, на нашу думку, є обов'язковим, адже це не тільки контрольний інструмент, а й елемент системи управлінського вдосконалення, що дозволяє виявляти слабкі місця в організаційній структурі, оптимізувати внутрішні процедури та мінімізувати ризики порушення антикорупційного законодавства.

Й загалом уточнимо, що нам імпонує думка того, що у воєнний час необхідно посилити боротьбу з корупцією шляхом внесення змін до чинного законодавства, тим більше, що після перемоги Україна отримає мільярди доларів від західних партнерів для відновлення економіки та інфраструктури. А слово «фінансування» з'являється нездоровий блиск в очах та нові офшорні

рахунки. Антикорупційний режим в Україні не надто ефективний навіть у мирний час, а у воєнний правоохоронні органи не мають часу переслідувати корупціонерів, оскільки в основному зайняті розслідуванням воєнних злочинів [55]. Так, законопроектом про внесення змін до Кримінального кодексу України щодо відповідальності за корупцію в умовах воєнного стану [187] пропонується вважати державною зрадою дії особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, яка під час воєнного стану та протягом одного року після закінчення або скасування воєнного стану набуває у власність майно, вартість якого перевищує шість тисяч п'ятсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, що є неоподатковуваним мінімумом для працездатних осіб. Для цього проєкт Закону пропонується доповнити статтею 111 Кодексу, яка стосується державної зради, новим положенням, згідно з яким посадовця-корупціонера зможуть позбавити волі на строк до 15 років або засудити до довічного позбавлення волі, з конфіскацією майна та з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю. У цьому аспекті варто зауважити, що Законом України від 3 березня 2022 року № 2113-ІХ «Про внесення змін до КК України щодо посилення відповідальності за злочини проти основ національної безпеки України в умовах дії режиму воєнного стану» [155] було доповнено статті 111 (Державна зрада), 113 (Диверсія) ознакою, що обтяжує відповідальність – вчинення дій в умовах воєнного стану або в період збройного конфлікту, а також передбачено санкції за вчинення таких дій – позбавлення волі строк п'ятнадцять років або довічне позбавлення волі, з конфіскацією майна [55].

З усім тим, пропонуємо окремо звернути увагу на процедуру забезпечення доступу до публічної інформації, адже керівник апарату, заступник керівника апарату, старший судовий розпорядник, головний спеціаліст з інформаційних технологій є особами, відповідальними за надання відомостей за запитами на інформацію. У досліджуваному контексті йдеться про інформацію: 1) про доходи суддів та державних службовців апарату суду і членів їх сімей, інші персональні дані, а також відомості з урахуванням вимог

чинного законодавства України про захист персональних даних та про доступ до публічної інформації; про наявність вакансій, порядок і умови проходження конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців третьої-сьомої категорії; 2) про матеріально-технічне забезпечення суду, утримання, експлуатацію, ремонт, обслуговування території, про створення працівникам суду безпечних і належних умов праці та надання допомоги у вирішенні соціально-побутових питань, забезпечення житлом, про організацію медичного обслуговування суддів та працівників апарату суду [148].

Схематично така процедура має наступний вигляд: 1) надходження запиту та первинне опрацювання запиту канцелярією, невідкладне його передання керівництву суду; 2) визначення відповідальних осіб; 3) реєстрація запиту (електронні запити роздруковуються і реєструються у загальному порядку); 4) не пізніше 5 робочих днів з дати отримання запиту направляється відповідь заявнику щодо його опрацювання (термінові запити опрацьовуються до 48 годин). Однак якщо обсяг великий або потребує пошуку серед значної кількості даних – керівник апарату може продовжити строк до 20 робочих днів. Про це запитувача повідомляють упродовж 5 днів; 5) оплата копіювання / друку – якщо обсяг документів понад 10 сторінок, запитувача повідомляють про вартість копіювання / друку і порядок здійснення оплати. Далі відбувається надання інформації (протягом 3 днів після підтвердження оплати) [148].

Керівник апарату суду має право відмовити в задоволенні запиту, якщо: 1) він не володіє і не зобов'язаний відповідно до його компетенції, передбаченої чинним законодавством України, володіти інформацією, щодо якої зроблено запит; 2) дані, що запитуються, належать до категорії інформації з обмеженим доступом; 3) не дотримано вимог до запиту на інформацію, передбачених частиною п'ятою статті 19 Закону України «Про доступ до публічної інформації», відповідно до якої запит на інформацію має містити:

– ім'я (найменування) запитувача, поштову адресу або адресу електронної пошти, а також номер засобу зв'язку за його наявності;

– загальний опис інформації або вид, назву, реквізити чи зміст документа, щодо якого зроблено запит, якщо запитувачу це відомо;

– підпис і дату за умови подання запиту в письмовій формі [148].

Зрозуміло, що значення мають й інші процедури діяльності керівника апарату суду. Тому пропонуємо увесь масив таких об'єднати у дві групи: нормотворчі та правозастосовні процедури. До першої групи процедур варто віднести процедури прийняття управлінського рішення керівником апарату суду (наприклад, це процедури погодження графіків відпусток, розподілу обов'язків між працівниками) та індивідуального рішення (наприклад, про застосування заходів заохочення або заходів дисциплінарної відповідальності).

Водночас другу групу досліджуваних процедур об'єктивують ті, що спрямовані на реалізацію прийнятих рішень, тобто практичне втілення управлінських приписів у діяльність апарату суду: контроль за виконанням наказів і розпоряджень, забезпечення ведення кадрової, фінансової, діловодної документації, організація внутрішньої комунікації, моніторинг дотримання службової та виконавської дисципліни тощо.

Таким чином, можемо узагальнити, що кожна із реалізованих процедур створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду є структурованим та формалізованим процесом, який трансформує загальні вимоги законодавства у практичні механізми управління роботою судової установи.

#### **2.4. Взаємодія керівника апарату суду з іншими суб'єктами створення належних умов діяльності суду**

Зауважимо, що взаємодію можна розглядати як широкий загальний термін, який позначає таку сумісну дію кількох об'єктів або суб'єктів, при якій результат дії одного з них впливає на інші. Виходячи з цього, можна стверджувати, що категорія «взаємодія» охоплює всі види соціальних процесів і

людської діяльності (працю, пізнання, спілкування, виховання, навчання тощо), вказуючи на взаємний зв'язок соціальних явищ як на рівні суспільства в цілому, так і на рівні функціонування його окремих груп та індивідів. Однак кожна з наукових галузей в поняття «взаємодія» вносить свою специфіку, яка накладається на означене поняття [7, с. 16].

При цьому в юридичній літературі теоретичні питання взаємодії державно-правових явищ досить широко освітлені, і є досить велика кількість тлумачень цього терміну, але не дивлячись на це, відсутня однозначна характеристика сутності даної категорії і це обумовлюється багатогранністю семантики самого слова «взаємодія» та акцентуванням уваги у визначенні цієї категорії на детальних аспектах. «Взаємодія» є як міжгалузевою категорією, так і адміністративно-правовою. Найчастіше, взаємодія визначається як погоджена діяльність, або кооперація праці. Сама ж діяльність – категорія настільки різнопланова, що дати їй однозначну інтерпретацію неможливо. Саме тому багато вчених для формулювання дефініції «взаємодія» пропонують брати за основу принципово різні функціональні аспекти взаємодії. При цьому більшість з таких визначають взаємодію як важливу умову діяльності органів або служб, необхідний засіб досягнення поставлених завдань; засіб досягнення погодженості; ділова співпраця; складова частина комплексності заходів; узгодження зусиль всіх ланок апарату [143, с. 338].

У своїй праці «Спонування агентств працювати разом. Практика і теорія управлінської майстерності» (мовою оригіналу – «Getting Agencies to Work Together. The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship») [247] Ю. Бардах вказував, що коли йде мова про взаємодію та міжвідомчу співпрацю, необхідно дбати про потенціал участі у спільній діяльності, а не про саму діяльність. Однак при цьому він вважає, що взаємодія і співпраця між державними установами – є протиприродним актом, яку здійснюють дорослі без згоди [8].

Інший відомий дослідник, К. Х. Герман, у своєму дисертаційному дослідженні «Міжвідомча взаємодія: дослідження факторів, що сприяють та перешкоджають міжвідомчій взаємодії в системі національної безпеки США»

(мовою оригіналу – «Interagency interaction: exploring the facilitators and inhibitors of interagency interaction in the U.S. national security system») [261] визначив, що першим рівнем взаємодії є – співіснування; воно відбувається, коли принаймні два актори присутні в спільному середовищі. Дійсно, взаємодія, що відбувається на цьому рівні, здійснюється з метою сприяння взаєморозумінню між акторами. Кіт Х. Герман визначає, що якщо додати до співіснування свідоме спільне виробництво інформації щодо потенційної вигоди для існування у такому середовищі – це допоможе перейти до наступного вищого рівня взаємодії: комунікації. При ній актори використовують активні чи пасивні заходи для передачі інформації іншим у спільному середовищі [261]. Тобто, на рівні співіснування актори лише знаходять спільну мову і припускають, що в майбутньому вони можуть взаємодіяти, а вже на другому етапі вони створюють різні види інформативного матеріалу про себе та свої цілі та плани [8].

Наступний рівень взаємодії – координація відбувається, коли учасники спільного середовища взаємодіють, намагаючись організувати свою діяльність на основі певних критеріїв (наприклад, часу, розміру або вартості). Це найнижчий рівень ієрархії, який передбачає цілеспрямовану взаємодію між акторами в спільному середовищі. Найвищою метою взаємодії на цьому рівні є підвищення впорядкованості чи послідовності діяльності учасників [261]. Цей рівень переходить у наступний – кооперацію. Кооперація має місце, коли робота чи дія виконуються спільно з іншими учасниками. Найвищою метою взаємодії на цьому рівні є підвищення спроможності учасників досягати своїх індивідуальних цілей шляхом використання навичок, ресурсів або знань інших учасників. А якщо при кооперації будуть вироблені спільні цілі та сформовано як їх досягти, тоді відбувається перехід на наступний рівень взаємодії – співпрацю [8].

Таким чином, як правильно зазначає Є. Базалук, взаємодія не є самоціллю, а скоріше, це процес, який надає можливість появи

взаємообумовлених рішень та вироблення спільних цілей шляхом використання навичок, ресурсів або знань усіх учасників такого процесу [8].

Тому логічно видається думка, що основними ознаками взаємодії є:

- 1) погодженість діяльності – передбачає ряд відповідних дій та використання загальних або доповнюючих один одне форм і методів реалізації цих дій;
- 2) певна кількість суб'єктів – допускається участь як мінімум двох сторін, причому кожному з цих сторін можуть представляти декілька учасників;
- 3) поєднання зусиль суб'єктів, що визначають відносини співпраці між ними та мають спільні цілі і інтереси для взаємодіючих сторін.

Виходячи з практичних потреб та теоретичних засад можна виділити дві основні концепції взаємодії. Перша, полягає в тому, що взаємодія – це погоджена діяльність. Дана концепція призводить до виникнення ілюзії прямої регламентації владного характеру. Сутність другої, полягає в тому, що взаємодія – це доповнення можливостей один одного на умовах спільної користі від цього для всіх учасників взаємодії. Саме друга концепція забезпечує об'єктивність взаємозв'язків між суб'єктами. Взаємодія не зможе відбутися без ініціативи як мінімум однієї зі сторін. Крім того, необхідна наявність зустрічних пропозицій іншої сторони щодо ініціатора [143, с. 338].

Крім зазначеного, існує два організаційні принципи, які сприяють досягненню цілей взаємодії: ієрархія та згуртованість. Ієрархія та згуртованість в організації повинні бути збалансованими, щоб організація ефективно функціонувала. Для її процвітання необхідні всілякі горизонтальні та вертикальні взаємодії, частково пов'язані з соціальним середовищем організації [267]. Це також стосується судових організацій. Оскільки загальне функціонування суду значною мірою залежить від взаємодії між судьями та адміністративним персоналом. Тому важливо створити систему, здатну формувати спільну відповідальність між головою суду та керівником апарату суду за загальне управління діяльністю суду.

Зауважимо, що за загальним правилом за головою суду залишається загальне управління й адміністрування судом. Але керівники апаратів

виконують функції судових адміністраторів, займаючись кадровими питаннями, статистичними звітами, управлінням персоналу, менеджментом, господарською діяльністю, володіючи навиками з інформаційних технологій та публічної діяльності. Усі ці функції не властиві судді, який не може їх виконувати на належному рівні [10; 123].

Однак глибина стосунків між керівником апарату та головою суду в кожному суді може варіюватися залежно від особистих якостей голови та домінуючої культурної моделі. Як і інші організації, є голова суду, який віддає перевагу особистому контролю над усіма адміністративними питаннями, пов'язаними із судовими справами. Інші визнають, що робота судів була б набагато ефективнішою, якби певні обов'язки були делеговані керівнику апарату та обмежені загальним наглядом з метою усунення практики дрібної опіки [215]. Деякі суди підтримують традицію колективної співпраці, спрямованої на досягнення спільної мети для всіх зусиль працівників, незалежно від класу професій. Однак, існують інші суди, де рівень праці дотримується досить суворо. У деяких судах автономний статус суддів важливіший за інші. Для удосконалення роботи суду важливим є створення сучасного високоефективного, професійного тандема між головою суду, 30 заступником голови суду та керівником апарату суду. Формування консенсусу є ключовою умовою ефективного судового управління [206, с. 29–30].

Однак ми переконані, що ці двоє мають працювати як команда, адже як підкреслює В. С. Мартін, успішна робота суду в сучасних умовах можлива лише за умови партнерської взаємодії між суддями та адміністраторами, коли останні не лише виконують технічні функції, а й виступають стратегічними радниками у питаннях управління ресурсами, планування та комунікації [269, с. 5–8]. Окрім того, як зазначає Г. М. Фазарі, сучасне судове адміністрування вимагає розвитку навичок лідерства, стратегічного мислення та комунікації, що дозволяє створювати синергію між адміністративним і суддівським рівнями судової влади [259, с. 11–15]. Підхід, який підтримує Гарвардська виконавча сесія для керівників судів у своїй програмній доповіді «Принципи управління

судом» (2012) передбачає, що ефективне управління судами ґрунтується на триєдності: незалежність суддів, професійна компетентність адміністрації та співуправління як модель ухвалення рішень [265, с. 4–7].

Отже, як бачимо, надзвичайно важливим є аспект забезпечення компетенційного розвитку судових адміністраторів з акцентом на вміння формувати як співпрацю з суддями, так і стратегічні комунікації, необхідні для ефективного функціонування адміністративної та суддівської ланок суду.

Наприклад: 1) у Нідерландах керівники апарату судів беруть участь у щорічних програмах підвищення кваліфікації, що організовуються Радою судової влади (мовою оригіналу – «Raad voor de rechtspraak») [275], де навчання спрямоване на лідерство, управління комунікаціями та стратегічне планування [262]; 2) у Данії судові адміністратори проходять трирічні цикли оцінювання й навчання відповідно до Закону Данії про судову адміністрацію (мовою оригіналу – «Danish Court Administration Act» (Act No. 401, 1998 [279]), що передбачає розбудову навичок управління персоналом, комунікацій і кризового реагування [239]; 3) у Фінляндії керівники судів проходять регулярне професійне навчання під егідою Національної судової адміністрації (National Courts Administration) із наголосом на прозорості управління та взаємодії із громадськістю [241]; 4) у Франції Національна школа судової адміністрації (мовою оригіналу – «École nationale de la magistrature, ENM» [258]) запровадила спеціалізовані курси для Директорів апарату суду («Directeurs de greffe»), що включають комунікаційні тренінги та кризові сценарії взаємодії зі ЗМІ [268]. У межах України подібні ініціативи активно розвиваються завдяки підтримці міжнародних проєктів, зокрема USAID «Нове правосуддя», який організовує тренінги з медіа-комунікації, кризових ситуацій і стратегічного планування для керівників апаратів судів та суддів-спікерів [280]. Приміром, було організовано та проведено першу міжнародну конференцію «Зміцнення довіри до судової влади через покращення взаємної комунікації» (Київ, 2022 р.). Захід став платформою для обміну досвідом між українськими та іноземними експертами

щодо практичних аспектів публічної комунікації судів, ролі пресслужб і керівників апаратів у формуванні позитивного іміджу судової системи [135].

Загалом такі практики узгоджуються з рекомендаціями Європейської комісії з питань ефективності правосуддя («СЕРЕJ»), згідно з якими «розвиток управлінських компетенцій та комунікативних навичок керівників судів є невід’ємним елементом підвищення ефективності судової системи» [264].

Інший документ, що висвітлює результати досліджень Національного центру державних судів (мовою оригіналу – «National Center for State Courts, NCSC») визначає, що ефективність судового адміністрування напряму залежить від здатності керівника апарату створити систему внутрішньої координації, де «всі комунікаційні повідомлення проходять через єдину управлінську структуру, що запобігає дублюванню та інформаційним ризикам» [277]. У документі також наголошується, що керівник апарату повинен бути основною контактною особою між судом і громадськістю у питаннях офіційних заяв, брифінгів та кризової комунікації [277].

Важливість координаційної ролі керівника апарату суду підтверджується і у вже згаданих Рекомендаціях Європейської комісії з ефективності правосуддя, де зазначено, що «усі комунікаційні дії суду повинні здійснюватися в межах чітко визначеної процедури під керівництвом адміністрації суду, відповідальної за управління інформаційними потоками» [263].

З боку наукової доктрини також визначається, що формування ефективної комунікаційної політики суду є складовою стратегічного управління, яке поєднує організаційні, інформаційні та репутаційні аспекти діяльності судової влади. Ось, власне, В. С. Мартін справедливо зазначає, що судова адміністрація відіграє ключову роль у формуванні відкритої моделі правосуддя, що передбачає інституційну комунікацію між судами та громадськістю на основі довіри, прозорості та професійної етики [270, с. 7]. Однак, важливо, щоб така комунікація не зводилася лише до інформування, а включала двосторонній

обмін – зворотний зв'язок, опитування громадської думки, участь судових адміністраторів у соціальних і правопросвітницьких проєктах.

Уточнимо, що в Україні питання взаємодії громадянського суспільства з судовою гілкою влади залишається дуже актуальним. Суспільство вимагає відкритих судів. Рада суддів України вже кілька років робить ефективні кроки для налагодження та розвитку такого діалогу. Наприклад, був започатковано цикл публікацій про становлення судової комунікації в Україні і про роль органів суддівського самоврядування на цьому шляху. Першим кроком для судової гілки влади стало рішення XI з'їзду суддів України від 22 лютого 2013 року про введення в судах посади пресекретаря. Тоді ж, на виконання цього рішення, Державна судова адміністрація України розробила та затвердила посадову інструкцію головного спеціаліста із забезпечення зв'язків з засобами масової інформації (пресекретаря). Водночас робоча група до складу якої входили керівники апарату судів, судді, представники Ради суддів України, Державної судової адміністрації розпочала розробку концепції створення єдиного пресцентру судової влади. Вже 8 серпня 2014 року на засіданні Ради суддів України з метою гармонізації відносин судової влади та суспільства, забезпечення зростання рівня довіри до судової влади, об'єктивного висвітлення діяльності судової системи в засобах масової інформації та через веб-ресурси прийнято рішення №9 про створення при Раді суддів України пресцентру судової влади, а 5 вересня того ж року рішенням №21 погоджено Положення про цей структурний підрозділ [80].

Сьогодні головний спеціаліст із забезпечення зв'язків з засобами масової інформації (пресекретар) суду є посадовою особою апарату суду, а отже керівник апарату суду здійснює організаційне керівництво його діяльністю та несе відповідальність за формування і реалізацію єдиної інформаційної політики суду. Це означає, що саме керівник апарату визначає пріоритети комунікаційної стратегії, координує взаємодію між судом і громадськістю, а також забезпечує дотримання стандартів публічних комунікацій у межах судової установи.

Отже, можемо узагальнити, що управлінська взаємодія керівника апарату суду не обмежується лише внутрішньою організаційною площиною (як його функціональним обов'язком у межах організації роботи структурних підрозділів суду та відповідних працівників забезпечувати їх постійну співпрацю при виконанні завдань, покладених на апарат суду, так і через безпосередню взаємодію із головою суду та його заступниками – насамперед, у питаннях планування, координації та контролю виконання управлінських рішень). Адже ефективне функціонування суду неможливе без налагодженої взаємодії керівника апарату суду з іншими суб'єктами, які беруть участь у формуванні належних організаційних, комунікаційних і технічних умов його діяльності. З боку наукової доктрини визначається, що до таких суб'єктів належать органи суддівського самоврядування, Державна судова адміністрація України, органи місцевої влади, міжнародні проєкти технічної допомоги та громадські інституції, що підтримують реформування судової системи [40, с. 63–66; 136, с. 119–121].

Водночас в Типовій посадовій інструкції керівника апарату місцевого суду міститься норма, яка розкриває контекст його зовнішньої службової комунікації. У ній йдеться про те, що зміцнення довіри до судової влади, підвищення її відкритості та прозорості вимагає активного діалогу між судовими адміністраторами з: «Державною судовою адміністрацією України, відповідним територіальним управлінням Державної судової адміністрації України, органами суддівського самоврядування, Службою судової охорони, органами державної влади, органами місцевого (окружного) самоврядування, іншими установами, підприємствами й організаціями, засобами масової інформації з питань забезпечення діяльності суду» [223].

Таким чином, можемо узагальнити, що для створення належних умов діяльності суду важливо, щоб взаємодія керівника апарату суду виходила за межі суто управлінських функцій і перетворювалась на багаторівневу систему комунікації, що охоплює як внутрішньоорганізаційні процеси, так і зв'язки з іншими суб'єктами створення належних умов діяльності суду.

Тому висуваємо припущення, що взаємодія керівника апарату суду з іншими суб'єктами створення належних умов діяльності суду реалізується на трьох рівнях:

1) загальний – взаємодія керівника апарату суду з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, іншими установами, підприємствами й організаціями, засобами масової інформації з питань забезпечення діяльності суду;

2) спеціальний – взаємодія керівника апарату суду з органами суддівського самоврядування з питань забезпечення діяльності суду;

3) функціональний – взаємодія керівника апарату суду з головою суду, судьями, іншими працівниками суду, Державною судовою адміністрацією України, територіальним управлінням, Службою судової охорони з питань забезпечення діяльності суду.

При цьому на кожному з таких рівнів керівник апарату суду, виконуючи функції організаційного забезпечення, набуває ролі посередника між судом та іншими зацікавленими суб'єктами публічного та приватного секторів, забезпечуючи обмін інформацією, реалізацію спільних програм, а також упровадження кращих управлінських і комунікаційних практик, що відповідають європейським стандартам.

Приміром, у контексті необхідності забезпечення підвищення кваліфікації персоналу апарату суду його керівнику доводиться взаємодіяти з Національною школою суддів України, територіальними управліннями Державної судової адміністрації, Радою суддів України, а також із головою та заступниками голови суду. Кожен із зазначених суб'єктів відіграє свою роль у процедурі її перебігу.

Уточнимо, що регулярні тренінги для працівників пресофісу, суддів-спікерів і апарату суду спрямовані не лише на розвиток комунікативних навичок, а й на формування спільної організаційної культури суду. Так, у багатьох країнах подібні програми навчання впроваджуються як частина системи судового адміністрування. Зокрема, у Великій Британії Школа

судового адміністрування («Judicial College») [240] пропонує регулярні модулі з питань публічної комунікації, етики та взаємодії з медіа для суддів і судових адміністраторів. У межах таких програм передбачається опанування тем кризової комунікації, етики публічних виступів, протоколів реагування на медіа-запити, формування офіційних повідомлень та координації внутрішніх інформаційних потоків. Важливим елементом сучасних навчальних практик є «booster»-сесії – короткі, інтенсивні навчальні модулі, які проводяться для оновлення знань, відпрацювання типових ситуацій і зміцнення командної взаємодії між судовими комунікаторами, керівником апарату та судьями. Керівник апарату суду у таких системах відіграє стратегічну роль у координації навчальних процесів, забезпечуючи синергію між адміністративним персоналом, судьями та пресслужбою. Саме він відповідає за організацію внутрішніх навчань, оцінювання результатів комунікації та впровадження рекомендацій за підсумками тренінгів [269].

Своєю чергою, наприклад, територіальні управління Державної судової адміністрації здійснюють координацію та методичне забезпечення процесів підвищення кваліфікації працівників апарату судів, а також узагальнюють потреби у навчанні та забезпечують їх реалізацію. Наприклад, у територіальному управлінні Державної судової адміністрації України в Запорізькій області сектор організаційного забезпечення діяльності судів, судової статистики та інформаційних технологій: 1) здійснює навчання працівників судів з питань складання статистичної звітності. Забезпечує обробку аналітичних таблиць, проведення всебічного аналізу статистичної інформації; 2) організує проведення навчань з працівниками судів з питань діючого та нового законодавства України. Водночас сектор кадрової роботи організує навчання та підвищення кваліфікації голів судів, заступників голів, суддів, працівників апарату судів та територіального управління Державної судової адміністрації України в Запорізькій області [126].

З усім тим варто вказати, що аналіз чинного законодавства свідчить, що з функціонального боку суб'єкти організації взаємодії керівника апарату суду з

іншими суб'єктами створення належних умов діяльності суду або ж він безпосередньо зобов'язані організувати взаємодію щодо: 1) надання суддям і працівникам апарату суду необхідних засобів інформатизації; 2) реалізації заходів в частині дотримання відвідувачами суду встановлених правил, підтримання громадського порядку в залі судових засідань та приміщенні суду, а також комплексного забезпечення безпеки суддів, працівників апарату і учасників судового процесу; 3) підготовки та поширення інформаційних матеріалів про діяльність суду.

Однак зрозуміло, що діапазон такої взаємодії є значно ширшим. З-поміж усього зазначеного попередньо варто вказати, наприклад, про те, що наразі активного поширення набули спільні конференції та семінари з міжнародними партнерами. Зокрема 14 березня 2023 року відбулася міжнародна онлайн-конференція «Безпека судів в Україні». Її співорганізаторами виступили Державна судова адміністрація України, Міжнародна асоціація судового адміністрування, Проєкт ЄС «Право-Justice» та Програма USAID «Справедливість для всіх». Учасники конференції обговорили наслідки збройної агресії Росії для приміщень судів, поточні умови роботи українських судів, міжнародний досвід вирішення питань безпеки судів і його адаптацію та застосування в Україні. Також обговорювалися питання забезпечення інформаційної та кібербезпеки електронних систем та електронних сервісів судової влади [53]. До речі, 07 лютого 2023 року завдяки Державній судовій адміністрації України, Міжнародній асоціації судового адміністрування, Проєкту ЄС «Право-Justice» та програми USAID «Справедливість для всіх» відбулася надзвичайно актуальна та ефективна онлайн-конференція на тему «Робота судів в умовах війни», учасниками якої були члени Вищої ради правосуддя, представники Державної судової адміністрації, Ради суддів України, Національної школи суддів України, Верховного Суду, працівники судів та міжнародні партнери судової влади України [22]. Власне, керівник апарату (або його представник) бере участь у таких заходах, представляє суд,

отримує рекомендації щодо організації безпеки суду, комунікацій, внутрішньої координації тощо.

Усе це вимагає наявності у нього високого рівня управлінської культури, здатності до міжінституційної комунікації, вміння координувати дії різних суб'єктів у межах як вертикальної, так і горизонтальної взаємодії. З іншого боку така діяльність потребує від керівника апарату не лише професійної компетентності, а й розвинених особистісних якостей, серед яких, на нашу думку, варто виділити такі як:

– адаптивна мобільність – загалом цей фактор визначає роль та становище особистості в міжособистісних стосунках у малих соціальних групах, її статус та положення в структурі ділових відносин. Психологічні характеристики адаптаційної мобільності включають бажання впливати на інших, схильність до постійних якісних змін умов праці та здатність протистояти нестабільним наслідкам негативної поведінки;

– емоційне лідерство (з'являється під час горизонтальних та вертикальних взаємодій у неформальних групах, що діють в організаційній структурі) та ділове (інструментальне) лідерство (у неформальних групах підрозділів при вирішенні проблемних ситуацій);

– здатність інтегрувати соціальні функції (ролі) – свідченням цього є адаптація окремих дій до ролевих очікувань інших членів групи. Ця здатність впливає зі здатності бути неформальним емоційним лідером та менеджером;

– контакт – реалізується завдяки здатності будувати позитивні соціальні контакти. Передумовами контакту є відкритість спілкування, високий рівень попиту, бажання утвердитися, здатність будувати ділові стосунки та залучати людей, здатність бачити конфлікт очима конфліктуючої сторони, слухати та переконувати тощо;

– стійкість до стресів – важливість цього фактора зумовлена значною емоційною напруженістю в управлінні, яка активізує роль механізмів емоційного регулювання в структурі особистості керівника [132; 206, с. 50].

Таким чином, у контексті діяльності керівника апарату суду взаємодія постає не лише як загальнофілософська чи управлінська категорія, а й як прикладна складова його щоденної роботи, що безпосередньо впливає на створення належних умов функціонування суду. З огляду на багаторівневу природу взаємодії, можна стверджувати, що керівник апарату суду реалізує її на всіх рівнях – від співіснування та налагодження комунікації з іншими суб'єктами судової влади, органами державної влади та місцевого самоврядування, до координації та кооперації дій з метою забезпечення належної організації роботи суду. У найвищому своєму прояві ця взаємодія трансформується у співпрацю, коли спільно з іншими суб'єктами регуляторної та забезпечувальної діяльності виробляються єдині цілі, узгоджуються підходи до вирішення завдань і формується консолідована стратегія розвитку суду як органу правосуддя.

Її особливістю варто вбачати те, що за певних обставин вона забезпечується керівником апарату суду, а за інших – реалізується як безпосередньо, так і через механізми участі. У контексті забезпечення взаємодії мова йде про функціональний обов'язок керівника апарату суду у межах організації роботи структурних підрозділів суду та його працівників забезпечувати їх постійну співпрацю при виконанні завдань, покладених на апарат суду, а також підтримувати комунікацію суду з громадськістю, засобами масової інформації. Водночас цільовий аспект такої взаємодії репрезентує його співпрацю з іншими суб'єктами створення належних умов діяльності суду задля досягнення конкретних результатів, пов'язаних із підвищенням ефективності функціонування суду як цілісної організаційної системи.

## **Висновки до Розділу 2**

1. Зауважено, що оскільки керівник апарату суду виконує ключову управлінську функцію в організаційному забезпеченні діяльності суду,

створюючи умови для належного використання матеріально-технічних, кадрових і фінансових ресурсів, актуалізація питання визначення його адміністративно-правового статусу є очевидною. Щонайменше у такий спосіб стане можливим з'ясування сутності правовідносин, які виникають за його функціональної ролі.

2. З'ясовано, що адміністративно-правовий статус керівника апарату суду, по-перше, має не лише правовий, а й функціонально-організаційний вимір, адже виявляється через конкретні управлінські дії, спрямовані на забезпечення ефективної діяльності суду, реалізацію рішень зборів суддів, підтримання функціонування автоматизованої системи документообігу, кадрове управління тощо; по-друге, необхідно розглядати у динаміці – як такий, що змінюється відповідно до розвитку адміністративного права, цифровізації судочинства, змін в умовах функціонування органів судової влади, зокрема у воєнний час; по-третє, ґрунтується на засадах публічного управління, що вимагає дотримання принципів державної служби, нейтральності, ефективності та відкритості.

3. Доведено, що адміністративно-правовий статус керівника апарату суду варто тлумачити не лише як сукупність його функціональних обов'язків та прав, а як структурований правовий конструкт, який визначає обсяг його компетенцій, межі відповідальності та роль у забезпеченні стабільної і ефективної роботи судової установи.

4. З'ясовано, що при формулюванні норм, які регламентують діяльність керівника апарату суду, перевага надавалась визначенню прав і обов'язків зазначеного суб'єкта, тобто його компетенції. Відтак, справедливим визначено твердження, що компетенція керівника апарату суду є центральним критерієм при визначенні його адміністративно-правового статусу.

5. Визначено, що відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» та Типового положення про апарат суду, до основних напрямів компетенції керівника апарату суду належать: 1) організаційне забезпечення діяльності суду – формування розкладу роботи суду, контроль за дотриманням

внутрішнього розпорядку; 2) управління персоналом апарату суду – добір кадрів, розподіл обов'язків між працівниками, оцінювання їхньої роботи; 3) фінансово-господарська діяльність – контроль за використанням бюджетних коштів, забезпечення суду матеріальними ресурсами, взаємодія з Державною судовою адміністрацією України; 4) інформаційна політика суду – організація ведення судової документації, оприлюднення судових рішень, комунікація з громадськістю; 5) контроль за дотриманням законодавства в частині, що стосується роботи апарату суду та службової дисципліни.

6. Констатується, що аналіз чинних підзаконних нормативно-правових актів свідчить про фрагментарне та дещо суперечливе правове регулювання адміністративно-правового статусу працівників апарату суду, зокрема керівників апаратів місцевих і апеляційних судів. Попри наявність типових посадових інструкцій, затверджених різними наказами Державної судової адміністрації України, відсутність єдиної, узгодженої нормативної бази та неврегульованість окремих елементів статусу (наприклад, питання відповідальності) створюють правові колізії та ускладнюють ефективну реалізацію повноважень зазначеними суб'єктами. Окрім того, варто враховувати ширший контекст – до категорії державних службовців у сфері судового врядування належать не лише працівники судів, що вимагає комплексного підходу до формування єдиних стандартів та вимог до статусу державних службовців у системі судової влади.

7. Визначено ознаки, якими повинен характеризуватися адміністративно-правовий статус керівника апарату суду. До числа таких віднесено: 1) юридичну визначеність – статус керівника апарату суду має бути закріпленим у нормативно-правових актах, зокрема в законах України «Про судоустрій і статус суддів» та «Про державну службу», підзаконних актах та положеннях, що регулюють діяльність апарату суду; 2) комплексність – адміністративно-правовий статус керівника апарату суду повинен включати не лише права, обов'язки та відповідальність, а й функціональні характеристики, управлінські гарантії та взаємозв'язки з іншими суб'єктами владних

повноважень; 3) функціональну орієнтованість – його зміст прямо пов'язаний з виконанням конкретних управлінських завдань щодо організаційного, матеріально-технічного, кадрового та інформаційного забезпечення діяльності суду; 4) ієрархічність та підзвітність – керівник апарату суду підзвітний голові суду, але також реалізує низку самостійних повноважень, діючи в межах чинного адміністративного законодавства та внутрішнього регламенту суду; 5) динамічність – адміністративно-правовий статус може змінюватися залежно від змін у законодавстві, реформ у системі судоустрою або трансформації ролі апарату суду в умовах диджиталізації правосуддя.

8. Стверджується про доцільність в Україні перед призначенням претендента на посаду керівника апарату суду проводити ретельну перевірку, як це передбачено, наприклад, у Польщі.

9. Висунуто гіпотезу, що за допомогою форм і методів діяльності керівника апарату суду як суб'єкта створення належних умов діяльності суду відповідні його повноваження отримують практичного прояву, а адміністративно-правовий статус – виявляє свою ефективність.

10. Обґрунтовується необхідність розмежувати такі поняття як «повноваження», «форми» і «методи» діяльності керівника апарату суду та окремо його функції. Вказується, що є приклади коли автори змішують ці поняття не надаючи їм чіткого змістовного наповнення. Це призводить до спрощеного або викривленого розуміння адміністративно-правової природи діяльності керівника апарату суду. Зокрема, у деяких наукових джерелах функції ототожнюються з повноваженнями, а форми діяльності – з методами її здійснення.

11. Виявлено, що компетенція керівника апарату суду є ширшим поняттям, ніж його повноваження. Зокрема останні, на рівні з предметами відання, функціями та відповідальністю є елементами компетенції керівника апарату суду, таким чином підтверджено попередньо сформульований тезис, що вона є основоположною категорією у межах ідентифікації сутності його

адміністративно-правового статусу як суб'єкта створення належних умов діяльності суду.

12. Узагальнено, що повноваження визначають юридичні межі діяльності керівника апарату суду, а функції – його ключові завдання як її змістовий аспект.

13. Зауважено, що за загальним правилом форми діяльності – це зовнішні прояви реалізації повноважень суб'єкта, через які виявляється його функціональна сутність. Визначено, що за такого інтерпретування у контексті діяльності керівника апарату суду, форми діяльності відображають як саме він реалізує свої повноваження під час процесу організаційного керівництва судовою установою. Тому запропоновано виокремлювати такі форми діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду: 1) за розпорядчим аспектом – видання наказів, розпоряджень, вказівок; прийняття внутрішніх організаційних документів; контроль за їх виконанням; 2) за організаційним аспектом – планування та координація роботи працівників апарату суду; організація діловодства, архіву, електронного документообігу; забезпечення режиму роботи суду та належних умов праці; 3) за контрольно-аналітичним аспектом – збір, обробка і аналіз інформації щодо стану виконання завдань; моніторинг ефективності діяльності структурних підрозділів апарату суду; проведення внутрішніх перевірок; 4) за аспектом обігу інформації – забезпечення функціонування автоматизованої системи документообігу; підтримка веб-сайту суду та доступу до відкритої інформації; надання довідкової інформації громадянам та ЗМІ; 5) за кадровим аспектом – участь у доборі кадрів, підготовка документів для призначення/звільнення; підвищення кваліфікації працівників апарату; організація службових розслідувань та оцінювання персоналу; 6) за матеріально-технічним та фінансовим аспектами – організація постачання канцелярського приладдя, меблів, техніки; ведення фінансової звітності та планування витрат; контроль за ефективним використанням бюджетних коштів.

14. Зауважено, що ці форми можна розглядати загалом як інструменти реалізації повноважень керівника апарату суду, що поглинають своїм змістом ще й відповідні методи його діяльності або як зовнішнє оформлення методів управління, які дозволяють керівнику апарату суду ефективно організовувати щоденну роботу судової установи. Йдеться про такі управлінські методи його діяльності як: а) метод контролю (перевірка виконання доручень); б) метод стимулювання (заохочення працівників); в) метод переконання (пояснення, інструктаж); г) метод нагляду і коригування (втручання в разі порушень); д) метод делегування (передача завдань відповідальним особам).

15. Констатується, що за усталеним науковим дискурсом форми діяльності керівника апарату суду – це зовнішні прояви організаційної та управлінської роботи керівника, які мають встановлену структуру, порядок і оформлення. Вони демонструють як саме здійснюється діяльність на практиці: видання наказів, розпоряджень, інструкцій; проведення робочих нарад і оперативних зборів; підписання кадрових, фінансових та господарських документів; підготовка аналітичних звітів, відповідей на запити. Водночас методами діяльності керівника апарату суду є способи, прийоми, засоби, за допомогою яких керівник апарату реалізує свої функції та повноваження. Це класична схема, де на виконання конкретного повноваження керівник апарату суду уповноважений спочатку обрати форму його практичного прояву, а потім спосіб виконання. Проте з практичного боку видається більш логічним та доцільним здійснення перегляду основних постулатів сформованої наукової доктрини щодо реалізації повноважень суб'єкта адміністративних чи публічно-владних функцій, адже існує сфера діяльності такої особи, відповідний напрям та інструмент реалізації повноважень. Зокрема останній цілком закономірно об'єктивує своїм змістом як основні характеристики класичних форм, так і методів відповідної діяльності, адже в реальній практиці вони не функціонують відокремлено, а завжди взаємопов'язані, реалізуючи функції та завдання у конкретних практичних заходах.

16. Зауважено, що напрями діяльності – це своєрідні «компаси» управлінської діяльності, які визначають основні сфери зосередження зусиль та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення результатів. Водночас у контексті судової системи поняття «напрями діяльності» має конкретний зміст: вони визначають основні сфери роботи керівника апарату суду, спрямовані на створення належних умов для функціонування суду та ефективного здійснення правосуддя.

17. Визначено, що виокремлення напрямів створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду є можливим одним із двох варіацій. Перша варіація відображає сукупність завдань апарату суду, розподілених за сферовим чинником, як цілісної системи управлінських процесів, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності суду, де керівник апарату суду несе персональну відповідальність за їхню реалізацію. Друга варіація виокремлення напрямів створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду репрезентує більш узагальнений, системний підхід, який дозволяє розглядати їх не лише через призму функціональних завдань апарату, а й як структуровану сукупність управлінських процесів, що відображають зміст та способи реалізації його повноважень. За цим контекстом запропоновано напрями створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду зводити до двох груп, – організаційно-управлінська та нормативно-регламентуюча.

18. Сформовано, що організаційно-управлінська група напрямів створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду вміщує такі напрями, як:

– організаційно-координаційний напрям створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду – об'єктивує налагодження взаємодії між підрозділами, планування, розподіл функцій, узгодження дій. Приміром, керівник апарату суду відповідальний за: організацію складання графіка чергувань працівників апарату суду; проведення щотижневих оперативних нарад; координацію дій з технічними службами під час підготовки судових засідань тощо;

– контрольно-аналітичний напрям створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду – дозволяє оцінити ефективність роботи апарату, виявити недоліки, удосконалити діяльність (наприклад, проведення внутрішнього аудиту щодо дотримання строків розгляду справ; аналіз навантаження на помічників суддів; моніторинг використання бюджетних коштів);

– мотиваційно-стимулюючий напрям створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду – репрезентує формування позитивної мотивації працівників до якісного виконання обов'язків (наприклад, вручення подяк працівникам за сумлінну працю; розробка системи преміювання; запровадження конкурсу «Кращий працівник місяця»);

– інформаційно-комунікаційний напрям створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду – спрямований забезпечувати обмін інформацією, інформування працівників і громадськості, підтримку відкритості суду (наприклад, шляхом публікація інформації на веб-сайті суду; проведення інформаційних нарад; запровадження електронного документообігу).

19. До нормативно-регламентуючої групи напрямів створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду віднесено адміністративно-розпорядчий та правозастосовний.

20. Зауважено, що реалізація адміністративно-розпорядчого напрямку створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду як способу прямого управління, об'єктивує діяльність, що заснована на виданні обов'язкових для виконання наказів, розпоряджень, інструкцій. Наприклад, керівник апарату суду через видання наказу призначає відповідального за охорону праці або через розпорядження – проводить інвентаризацію майна суду чи підписує інструкції щодо організації прийому громадян. Водночас правозастосовний напрям створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду безпосередньо пов'язаний із застосуванням норм законодавства, внутрішніх регламентів і стандартів. Приміром, керівник апарату суду забезпечує дотримання вимог Закону України «Про судоустрій і статус суддів»

в кадровій роботі; проводить службові перевірки відповідно до дисциплінарних процедур; забезпечує конфіденційність даних відповідно до вимог Закону «Про захист персональних даних».

21. Констатується, що такий поділ має виключно наукову цінність, адже у практичному плані ці групи часто взаємопов'язані, а отже – він є досить умовним. Тому узагальнюється, що як перше, так і друге бачення відповідних напрямів свідчить про те, що їхня реалізація є нічим іншим як процедурним аспектом управлінської діяльності керівника апарату суду. Запропоновано увесь масив процедур діяльності керівника апарату суду об'єднати у дві групи: нормотворчі та правозастосовні процедури. До першої групи процедур віднесено процедури прийняття управлінського рішення керівником апарату суду (наприклад, це процедури погодження графіків відпусток, розподілу обов'язків між працівниками) та індивідуального рішення (наприклад, про застосування заходів заохочення або заходів дисциплінарної відповідальності). Водночас другу групу досліджуваних процедур пропонується визначати тими, що спрямовані на реалізацію прийнятих рішень, тобто практичне втілення управлінських приписів у діяльність апарату суду: контроль за виконанням наказів і розпоряджень, забезпечення ведення кадрової, фінансової, діловодної документації, організація внутрішньої комунікації, моніторинг дотримання службової та виконавської дисципліни тощо.

22. Розкрито філософський, правовий та нормативний зміст категорії «взаємодія». Зауважено, що у контексті діяльності керівника апарату суду – це процес, який за певних обставин ним забезпечується, а за інших – реалізується як безпосередньо, так і через механізми участі. У контексті забезпечення взаємодії уточнюється, що мова йде про функціональний обов'язок керівника апарату суду у межах організації роботи структурних підрозділів суду та його працівників забезпечувати їх постійну співпрацю при виконанні завдань, покладених на апарат суду, а також підтримувати комунікацію суду з громадськістю, засобами масової інформації.

23. Зауважено, що для створення належних умов діяльності суду важливо, щоб взаємодія керівника апарату суду виходила за межі суто управлінських функцій і перетворювалась на багаторівневу систему комунікації, що охоплює як внутрішньоорганізаційні процеси, так і зв'язки з іншими суб'єктами створення належних умов діяльності суду.

24. Висунуто припущення, що взаємодія керівника апарату суду з іншими суб'єктами створення належних умов діяльності суду реалізується на трьох рівнях:

– загальний – взаємодія керівника апарату суду з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, іншими установами, підприємствами й організаціями, засобами масової інформації з питань забезпечення діяльності суду;

– спеціальний – взаємодія керівника апарату суду з органами суддівського самоврядування з питань забезпечення діяльності суду;

– функціональний – взаємодія керівника апарату суду з головою суду, судьями, іншими працівниками суду, Державною судовою адміністрацією України, територіальним управлінням, Службою судової охорони з питань забезпечення діяльності суду.

25. Уточнено, що на кожному з таких рівнів керівник апарату суду, виконуючи функції організаційного забезпечення, набуває ролі посередника між судом та іншими зацікавленими суб'єктами публічного та приватного секторів, забезпечуючи обмін інформацією, реалізацію спільних програм, а також упровадження кращих управлінських і комунікаційних практик, що відповідають європейським стандартам. Приміром, у контексті необхідності забезпечення підвищення кваліфікації персоналу апарату суду його керівнику доводиться взаємодіяти з Національною школою суддів України, територіальними управліннями Державної судової адміністрації, Радою суддів України, а також із головою та заступниками голови суду. Кожен із зазначених суб'єктів відіграє свою роль у процедурі її перебігу.

26. З'ясовано, що з функціонального боку чинне законодавство зобов'язує суб'єктів організації взаємодії керівника апарату суду з іншими суб'єктами створення належних умов діяльності суду або ж його безпосередньо організувати взаємодію щодо: 1) надання суддям і працівникам апарату суду необхідних засобів інформатизації; 2) реалізації заходів в частині дотримання відвідувачами суду встановлених правил, підтримання громадського порядку в залі судових засідань та приміщенні суду, а також комплексного забезпечення безпеки суддів, працівників апарату і учасників судового процесу; 3) підготовки та поширення інформаційних матеріалів про діяльність суду. Проте констатується, що діапазон такої взаємодії є значно ширшим.

27. Доведено, що у контексті діяльності керівника апарату суду взаємодія постає не лише як загальнофілософська чи управлінська категорія, а і як прикладна складова його щоденної роботи, що безпосередньо впливає на створення належних умов функціонування суду. З огляду на багаторівневу природу взаємодії, стверджується, що керівник апарату суду реалізує її на всіх рівнях – від співіснування та налагодження комунікації з іншими суб'єктами судової влади, органами державної влади та місцевого самоврядування, до координації та кооперації дій з метою забезпечення належної організації роботи суду. У найвищому своєму прояві ця взаємодія трансформується у співпрацю, коли спільно з іншими суб'єктами регуляторної та забезпечувальної діяльності виробляються єдині цілі, узгоджуються підходи до вирішення завдань і формується консолідована стратегія розвитку суду як органу правосуддя.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ СТВОРЕННЯ НАЛЕЖНИХ УМОВ ДІЯЛЬНОСТІ СУДУ КЕРІВНИКОМ АПАРАТУ СУДУ

#### 3.1. Стан контролю та форми оцінювання ефективності діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду в сучасних умовах

Якщо розглядати судове управління як своєрідну галузь публічного управління, можна визначити, що на суб'єктів його здійснення розповсюджуються правила підзвітності та підконтрольності для дотримання усіх вимог принципу верховенства права.

Мовою європейських стандартів підзвітність означає обов'язок несення відповідальності за планування, звітування та обґрунтування своїх дій перед вищестоящими інстанціями та громадськістю. Також це про: 1) чіткість законодавчого забезпечення, що дозволяє належно реалізовувати необхідні дії, його відповідність міжнародним нормам і принципам; 2) комунікацію, співпрацю та координацію; 3) доступність інформації, зокрема чим займаються такі суб'єкти та як вони працюють, а також про те, як вони можуть служити громадянам; 4) наявність суб'єктів контрольних повноважень.

Водночас щодо контролю, зокрема що таке контроль, хто його здійснює, який він буває, які виконує функції – це ті питання, які наразі є вельми актуальні для науковців та управлінців [23, с. 26]. Одні стверджують, що контроль є історично зумовленим фактом, саме тому мета та завдання його можуть визначатися залежно від способу суспільного устрою в країні. Інші доходять висновку про те, що контроль є процесом перевірки виконання низки управлінських рішень і завдань, який допомагає досягненню встановлених цілей за оптимальних витрат робочого часу і ресурсів. Водночас у контексті управлінського контролю як складника менеджменту організації, існує думка,

що він охоплює всі сфери діяльності і являє собою процедуру перевірки та спостереження стану і функціонування об'єкта загалом, а також забезпечує його розвиток у конкурентоспроможному середовищі [98, с. 468]. На думку американських учених, сутність управлінського контролю полягає у кількісній та якісній оцінці результатів роботи організації, зіставленні фактичних результатів із запланованими та коригуванні відхилень. У широкому сенсі управлінський контроль у сучасних умовах доцільно подати як систему, яка містить елементи входу – інформаційне забезпечення, елементи виходу – інформацію про об'єкт управління, а також сукупність взаємопов'язаних елементів: центри відповідальності, процедури контролю, техніки контролю, систему обліку [16, с. 25]. Тому цілком обґрунтовано видається думка В. Гаращук, що контроль – це «водночас і самостійна функція управління, і одна зі складових управлінської діяльності загалом» [27, с. 175].

Разом з тим, також важливим аспектом контролю є його подвійна природа й в об'єктному контексті, де є «загальне» і «конкретне». Приміром, керівник апарату Сьомого апеляційного адміністративного суду з-поміж іншого: 1) забезпечує підготовку планів роботи суду для затвердження головою суду, а також здійснює контроль та забезпечення їх виконання; 2) здійснює контроль за дотриманням працівниками апарату суду посадових інструкцій, положень про апарат суду та структурні підрозділи апарату суду, Правил внутрішнього службового розпорядку, Правил внутрішнього трудового розпорядку, Правил поведінки працівника суду, Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, правил техніки безпеки та вимог інших документів, які регламентують роботу суду; 3) здійснює контроль за дотриманням виконавської та службової дисципліни працівниками апарату суду; 4) організовує та здійснює контроль за своєчасним внесенням до Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (до початку її функціонування – автоматизованої системи документообігу суду) відомостей про набрання судовим рішенням законної сили (у тому числі за результатами розгляду судом апеляційної чи касаційної

інстанції), надсилання таких відомостей до Єдиного державного реєстру судових рішень; 5) організує контроль за обліком приєднаних до провадження речових доказів, що зберігаються не у справі, вживає заходів щодо обладнання спеціальних приміщень і сховищ для зберігання їх у відповідних умовах та стані [200]. Своєю чергою, до повноважень голови суду чинне законодавство відносить: «контроль ефективності діяльності апарату суду». Водночас керівник апарату суду підзвітний зборам суддів відповідного суду, які можуть висловити йому недовіру, що має наслідком звільнення його з посади [175].

Вважається, що оцінювання якості дає керівництву суду можливість вирішувати такі завдання: отримання інформації про поточну ситуацію; обґрунтування поточних та стратегічних рішень; визначення пріоритетів для змін; моніторинг інновацій, оцінка їхньої результативності та ефективності; оцінювання відповідності роботи існуючим стандартам та нормативам [188, с. 4].

Відповідно, контрольний аспект є вираженням функцій обліку та аналізу, способом виявлення і усунення помилок у діях [125], а також інструментом забезпечення підзвітності.

З огляду на зазначене, логічно припустити, що стан контролю за діяльністю керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду в сучасних умовах має бути розглянутий через призму систем оцінювання, моніторингу показників ефективності і звітності. В аналітичному звіті «PravoJustice: Courts Performance Management» наголошується, що «інформація про те, як суд справляється у різних сферах роботи, надає суттєві індикатори того, чи досягаються цілі, які з них виконуються краще за інші, та які мають низькі або неприйнятні результати» [246, с. 5].

Це означає, що контроль діяльності керівника апарату суду має включати:

1) встановлення чітких індикаторів ефективності (наприклад, строки розгляду справ, завантаженість персоналу, доступність приміщень, рівень задоволення користувачів);

2) регулярний збір даних і аналітику про стан ресурсів і процедур суду (менеджмент персоналу, інформування, технологічне забезпечення);

3) підготовку звітності про результати для керівництва суду й зовнішніх стейкхолдерів, зокрема громадськості;

4) використання процедур реагування на ситуації з низьким рівнем показників – наприклад, зміни в управлінні, додаткові ресурси або навчання.

Інакше кажучи, результати здійснення контролю за діяльністю керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду та форми оцінювання її ефективності мають діалектичний взаємозв'язок, що сукупно забезпечує можливість формування цілісного уявлення про якість його управлінської діяльності, стан компетентності та ступінь реалізації покладених повноважень у кореляції з тим як ефективно використовуються наявні ресурси, дотримуються встановлені стандарти та нормативи.

Варто враховувати, що сьогодні виклики для контролю діяльності керівника апарату суттєво зростають: цифровізація судів, дистанційні форми роботи, зростання очікувань громадськості щодо прозорості, тиск на ефективність і доступність правосуддя. У цьому контексті роль контролю не зводиться лише до формального оцінювання, а виступає як інструмент забезпечення належних умов роботи суду – прозорих процедур, адекватного забезпечення приміщень, технологій, кадрового потенціалу й комунікації [274].

Тому, як правило, оцінювання ефективності діяльності судових адміністраторів виступає елементом більш загальної системи – ефективності діяльності суду загалом. Це стандартна європейська практика. Наприклад, в Законі Польщі «Про загальні суди» [276] йдеться про контроль за діяльністю судів, який поділяється на два види, – якщо це стосується здійснення правосуддя, такий контроль має здійснюватися Верховним Судом відповідно до законних процедур, а у контексті адміністративної діяльності судів (яка поєднує, в нашому розумінні, діяльність суддівського самоврядування (у Польщі вона не так активно виражена та представлена, як в Україні) та організаційне забезпечення судів, що полягає в забезпеченні судам належних

умов для виконання завдань, покладених на судову владу суспільством та урядом) – як судовими органами, так і позасудовими. У деяких випадках закон встановлює обов'язок здійснювати певні види адміністративної діяльності виключно суддями. Контроль за адміністративною діяльністю судів регулюється особисто Міністром юстиції та компетентними органами. Якщо йдеться про наглядову функцію за діяльністю, що належить до здійснення правосуддя, то такий контроль можуть здійснювати лише судді, тимчасово делеговані Міністерству юстиції для виконання цих функцій [271].

Слід зазначити, що польський законодавець розмежовує поняття «нагляд за судовою діяльністю» та «судове управління», навіть у випадках, коли предмет нагляду та управління збігається. У випадку судового управління йдеться насамперед про осіб, які виконують адміністративні функції в судах, порядок їх призначення, компетенцію та особливості співпраці. Таким чином, у всіх судах особами, наділеними адміністративними повноваженнями, є голова суду (голова), керівник апарату (судовий адміністратор) та рада відповідного суду. Ця структурна організація забезпечує чітке розмежування повноважень і контроль за функціонуванням суду, а також визначає ключові точки відповідальності за створення належних умов діяльності суду [274].

За вітчизняного контексту здійснюється оцінка якості роботи суду за базовими показниками ефективності. Йдеться про: 1) залишок справ і матеріалів, які не розглянуті з попереднього періоду, в т.ч. залишок справ і матеріалів не розглянутих понад 1 рік для місцевого суду і 4 місяці для апеляційного суду; 2) кількість справ і матеріалів, що надійшли до суду; 3) кількість розглянутих справ і матеріалів; 4) залишок справ і матеріалів, які не розглянуті на наступний період, в т.ч. залишок справ і матеріалів не розглянутих понад 1 рік для місцевого суду і 4 місяці для апеляційного суду; 5) кількість скасованих судових рішень; 6) кількість звернень до суду щодо неналежної організації роботи суду, в т.ч. визнаних обґрунтованими; 7) середня кількість справ та матеріалів, що перебували на розгляді в суді, на одного суддю (за наявності спеціалізації з кримінального, цивільного,

адміністративного судочинства, визначати цей показник як загальний з усіх справ, так і окремо за видами судочинства). Зокрема визначається загальна кількість справ та матеріалів, що перебували на розгляді в суді (залишок нерозглянутих справ з попереднього періоду + нові справи, які надійшли в поточному періоді): загальна кількість суддів, які є фактично в штаті; 8) загальна кількість вхідної документації (документів, справ, матеріалів). Йдеться про загальну кількість зареєстрованої вхідної документації (документів, позовів, судових справ, матеріалів); 9) середня кількість вхідної документації (документів, справ, матеріалів) на одного працівника апарату суду (за виключенням секретарів судових засідань і помічників суду). Тут визначається загальна кількість вхідної документації (документів, справ, матеріалів): загальна кількість працівників апарату суду (за виключенням секретарів судових засідань і помічників суду); 10) кількість працівників апарату суду на одного суддю (тобто тих, які є фактично в штаті: кількість, які є фактично в штаті); 11) відсоток розглянутих справ. За даними Європейської комісії з ефективності правосуддя показник відсотку розглянутих справ у 84% і нижче – тривожний сигнал, 85 – 95% – насторожуючий, 96 – 102% – нейтральний, 103% і більше – передова практика; 12) середня кількість розглянутих справ на одного суддю (продуктивність) – це кількість розглянутих справ, матеріалів, по яких ухвалене судове рішення; 13) відсоток скасованих судових рішень; 14) кількість судових засідань з використанням режиму відеоконференцзв'язку; 15) кількість виклику осіб до суду з використанням sms-повідомлень; 16) наявність веб-сторінки суду, виконання вимог законодавства та рішень ради суддів загальних судів щодо веб-сторінки суду; 17) результати опитування громадян-відвідувачів суду з питань, що стосуються якості діяльності суду, з вказівкою дати цього опитування [162].

Проте чи дійсно такі критерії оцінювання є достатніми – питання відкрите. Власне, за твердженнями О. Іванченко у юридичній літературі науковці досліджували критерії оцінювання ефективності діяльності судів із різних кутів зору. Так, одні автори визначали критерії ефективності правосуддя,

інші – судової діяльності, деякі – судочинства або всієї судової системи чи судової влади. Учені І. Петрухін і Т. Морщакова запропонували визначати критерії оцінювання ефективності суду в кількісних показниках, які вимірюються кількістю судових помилок [6, с. 241–261]. У науковому середовищі така думка викликала низку зауважень. Учені, які досліджували проблеми оцінювання ефективності роботи правоохоронних органів, указували на недостатність використання лише кількісних (статистичних) показників, оскільки, на їхню думку, це може призвести до виникнення певної невідповідності між цілями діяльності цих органів і критеріями їх оцінювання [204]. Професійній правоохоронній і судовій діяльності, як відомо, притаманні певні кількісні показники: загальна кількість судів, службових осіб, кількість завершених судових справ, кількість розглянутих заяв про злочини та правопорушення, час, витрачений на провадження із цього приводу, кількість актів застосування права в різних напрямках правового захисту. Крім того, наявні також такі якісні показники судової діяльності, як стиль роботи органу, система контролю за його діяльністю, ступінь професійного ризику, межі відповідальності співробітників правоохоронних органів і суддів, потенційно конфліктний характер їхньої діяльності тощо. Захоплення кількісними показниками може зумовити погіршення стилю роботи, понизити рівень її контролю, врешті-решт, втрату довіри конкретних людей, що звертаються за захистом. Тому в літературі обґрунтовується доцільність використання як кількісних, так і якісних показників у сукупності [89, с. 14–19]. На використанні їх у сукупності наполягає й міжнародна практика оцінювання діяльності судових органів. За допомогою кількісних показників можливо встановити результативність досягнення цілей діяльності судів і витрати на її забезпечення, а якісні показники допоможуть сформулювати положення щодо ефективності такої діяльності [66, с. 222–223].

Зокрема рекомендовані сфери оцінювання, формування критеріїв та визначення показників якості роботи суду від європейських партнерів включають:

– фінансування та матеріально-технічне забезпечення – 1) відповідність фінансування потребам суду (відсоток фактичного фінансування від бюджетного запиту); 2) належні умови праці для суддів та працівників апарату (рівень задоволеності суддів умовами праці за якісною 5-ступеневою шкалою; рівень задоволеності працівників апарату умовами праці за якісною 5-ступеневою шкалою; питома вага суддів та працівників апарату суду, що визнають використання наявних ресурсів обґрунтованим та раціональним);

– судове адміністрування – 1) професіоналізм, управлінські та ділові якості голови суду та керівника апарату суду. Йдеться про оцінку їх діяльності судьями та працівниками апарату суду за якісною 5-ступеневою шкалою; 2) раціональність та обґрунтованість розподілу навантаження (середня кількість справ на одного суддю; мінімальна кількість справ на одного суддю; максимальна кількість справ на одного суддю; відсоток суддів, які характеризують навантаження як надмірне; відсоток суддів, які визнають ріст навантаження); 3) забезпечення людськими ресурсами (кількість працівників апарату на одного суддю);

– суддівське самоврядування – реалізація повноважень зборів суддів (рівень сприйняття фактичної діяльності зборів суддів судьями за якісною 5-ступеневою шкалою);

– ефективність та якість роботи суду з розгляду справ – 1) продуктивність роботи суду з розгляду справ (відсоток розгляду справ; час завершення розгляду справ; коефіцієнт завершення розгляду справ у вимірі людських ресурсів; середня кількість розглянутих справ на одного суддю; середня вартість розгляду справи; середня кількість оброблених матеріалів на одного працівника апарату суду); 2) своєчасність судового розгляду (середня тривалість розгляду справи; кількість та відсоток справ та матеріалів, загальний термін проходження яких триває понад один рік); 3) якість судових рішень (відсоток скасованих та змінених рішень судами вищих інстанцій від загальної кількості рішень);

– задоволеність роботою суду громадянами – учасниками судових проваджень – 1) територіальна, інформаційна та організаційна доступність суду (інтегральна оцінка доступності суду учасниками судових проваджень за якісною 5-ступеневою шкалою; сприйняття доступності будівлі суду для відвідувачів з обмеженими можливостями); 2) зручність та комфортність (інтегральна оцінка зручності та комфортності суду учасниками судових проваджень); 3) своєчасність надання судових послуг (інтегральна оцінка своєчасності надання судових послуг учасниками судових проваджень); 4) повнота та зрозумілість інформації (інтегральна оцінка повноти та зрозумілості інформації учасниками судових проваджень); 5) якість написання судового рішення (сприйняття зрозумілості та вмотивованості судового рішення учасниками судових проваджень, що вже отримали рішення в їхніх справах); 6) сприйняття роботи судді (інтегральна оцінка роботи та поведінки судді учасниками судових проваджень); 7) сприйняття роботи працівників апарату суду (інтегральна оцінка роботи та поведінки працівників апарату суду проваджень); 8) задоволеність громадян-учасників судових проваджень роботою суду в цілому (факт проведення опитування громадян-учасників судових проваджень, який засвідчується базовим описом опитування; рівень задоволеності громадян – учасників судових проваджень роботою суду, що вимірюється за уніфікованою методологією; відсоток громадян, які оцінюють роботу суду на «добре» та «відмінно»);

– відкритість та прозорість суду – якість та доступність інформації про роботу суду. Йдеться про наявність веб-сторінки суду, необхідного мінімуму інформації для учасників судових проваджень на веб-сторінці суду, додаткової інформації про діяльність суду, включаючи судову статистику, а також публікацію результатів опитувань громадян-учасників судових проваджень на веб-сторінці суду [205, с. 12].

При цьому варто зауважити, що переважна більшість із цих показників є кількісними або інтегральними.

Отже, як бачимо, оцінювання ефективності діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду загалом має реалізовуватись у межах визначення показників якості роботи судової установи. Однак на практиці, згідно затверджених рішенням ради суддів загальних судів від 13 лютого 2014 року № 21 базових показників ефективності діяльності місцевих та апеляційних загальних судів наразі оцінюванню в контексті порушених питань підлягає лише кількість звернень до суду щодо неналежної організації роботи суду, в т. ч, визнаних обґрунтованими.

Зрозуміло, що цього замало, адже, щонайменше, у європейському контексті питання оцінювання та підвищення ефективності роботи судових адміністраторів має особливу вагу. Так, ще у 2005 році на 3-му саміті Ради Європи у Варшаві глави держав та урядів держав-членів ухвалили рішення про розвиток функцій оцінювання та підтримки, що їх здійснює Європейська комісія з ефективності правосуддя («СЕРЕJ») [256].

Відповідно до встановлених методик та результатів опитування серед країн-учасниць, можна узагальнити ключові висновки щодо використання різних форм оцінювання діяльності керівника апарату суду в частині створення належних умов для ефективного функціонування суду:

– у Чеській Республіці не повідомляється про спеціальну програму оцінювання ефективності роботи директорів адміністрацій судів. Вони несуть відповідальність як державні службовці [249];

– у Данії всі керівники судової системи, включаючи керівників судів, щонайменше з 5 підлеглими, оцінюються своїми підлеглими приблизно кожні три роки. Однак, не існує стандартної процедури оцінювання ефективності роботи [250];

– у Фінляндії не повідомляється про стандартизовані процедури оцінювання керівників судів, однак оцінювання проводиться щорічно і здійснюється на розсуд Голови суду [251];

– у Франції існує спеціальний процес оцінювання Директора адміністрації. Голови судів проводять оцінювання, яке формалізується

Головами Апеляційних судів. Результат цього оцінювання впливає на кар'єрний шлях Директора адміністрації [248];

– в Німеччині генеральні менеджери оцінюються, як і весь персонал державного сектору, за допомогою комплексної сітки навичок, які необхідно оцінити. Більш детальні оцінювання здійснюються для подання заявки на більш оплачувані посади у вищих судах [252];

– в Італії керівники судів повинні готувати річний план, який є основою для їхньої оцінки, яку проводять їхні голови, які також можуть збирати інформацію про ефективність роботи керівників судів від різних зацікавлених сторін. Оцінка, яка, до речі, є спільною для всіх керівників державного сектору, впливає на певний відсоток зарплати керівництва суду [253];

– у Литві голови судів оцінюють керівників суду щороку. Погана оцінка може призвести до втрати відповідної посади [254];

– у Нідерландах керівників суду оцінює голова суду та члени Ради суддів. Існує стандартизована сітка ефективності (профіль компетенцій), що складається з 9 критеріїв. Якщо 6 з 9 мають хороші бали, оцінка є позитивною. Однак, якщо в судах існує загальне сприйняття, що керівники суду не справляються належним чином, вони будуть змушені звільнитися, попри офіційну оцінку [255];

– у Польщі загальні збори судів можуть запропонувати Міністерству юстиції звільнити керівника суду через погану ефективність. Однак Міністерство юстиції має право звільнити керівника суду, навіть якщо суд не звертався з цим проханням [278];

– у Швейцарії щорічну оцінку керівника суду проводить голова суду. Оцінка впливає як на кар'єрний шлях, так і на зарплату керівника суду [257].

Як загальний висновок, який можна сформулювати на підставі порівняльного аналізу, – актуальними є наступні рекомендації для впровадження кращих практик в Україні:

1) впровадити «competency-profile» для керівника апарату (6–10 чітких критеріїв) з поясненнями, які документи/показники розглядаються для кожного критерію (за аналогією досвіду Нідерландів);

2) запровадити обов'язкове анонімне опитування суддів та працівників апарату суду щодо професійних якостей керівника апарату суду, а також визначення рівня результативності його діяльності, що забезпечить баланс між кількісною та якісною оцінкою діяльності керівника апарату суду (практики Італії/Фінляндії);

3) розробити прозору процедуру кадрових рішень керівника апарату суду (підвищення/попередження/звільнення) із чіткими підставами та апеляційним механізмом (модель Польщі/Швейцарії можна використати за основу, проте варто уникати надмірної політизації);

4) проводити регулярні тренінги і «leadership» – програми для підвищення управлінських навичок та комунікаційних компетенцій керівника та інших службовців апарату суду.

З усім тим, варто вказати, що попри обмеженість процедур оцінювання ефективності діяльності саме керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду, в Україні в рамках пілотного дослідження вже реалізовувались оцінювання якості роботи судів в контексті стандартів управління судом задля вдосконалення його внутрішньої організації, а саме, підвищення продуктивності, ефективності та якості судових процедур. Приміром, для проведення оцінки якості роботи суду наказом від 28 березня 2013 року у Верховинському районному суді створено робочу групу. В робочу групу залучено: заступника керівника апарату М. Дячук, старшого секретаря суду О. Мартишук та Л. Шкіндюк головного спеціаліста з інформаційних технологій. Оцінки проводились на підставі обліково-статистичних карток вибіркового справ та після опрацювання вносились до комп'ютерної програми CS Pro для подальшої обробки даних [127].

Критеріями оцінювання були стандарти управління судом, що визначались на основі законодавства – процесуального, законодавства про

судоустрій та статус суддів, трудового тощо, етичних кодексів, «правил поведінки» та кращих зразків практики, що враховують вітчизняний та міжнародний досвід. Йдеться про такі критерії як: справедливість та обґрунтованість розподілу повноважень (навантажень) та відповідальності; наявність належних умов праці для суддів та працівників апарату (за наявних ресурсів); ступінь реалізації потенціалу суддівського самоврядування; забезпечення умов для підтримання незалежності та неупередженості (відсутності незаконного впливу тощо); ефективність використання наявних ресурсів; стиль керівництва (голова суду, керівник апарату); підтримання та контроль виконання стандартів добросовісної поведінки (етичних стандартів) суддів та працівників апарату; відносини в колективі, соціально-психологічний клімат; ступінь інформаційного забезпечення працівників (створення умов для доступу до інформації, яка є необхідною для виконання відповідних обов'язків); характер (наявність) комунікаційної стратегії суду; кадрова політика суду (підбір кадрів, просування, навчання та підвищення кваліфікації тощо) [127].

Водночас оцінка керівника апарату судьями та працівниками апарату включала такі показники: чи є справжнім лідером колективу суду, чи підтримує та впроваджує все нове та передове, чи піклується про колектив, чи вміє створювати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, попереджати конфлікти та протистояння, чи має високу професійну підготовку, чи є добрим організатором, чи користується авторитетом та повагою працівників суду, чи враховує думки та побажання працівників суду при прийнятті рішень, чи справедливо розподіляє окремі доручення та загалом навантаження, чи контролює якість роботи працівників та своєчасність виконання завдань, чи ніколи не пробує «тиснути» чи іншим чином впливати на працівників апарату з метою їх дій у спосіб, що є неетичним, незаконним або невідповідним посаді чи обставинам, чи вміє налагодити взаємодію із засобами масової інформації та громадськістю, чи приймає неупереджені кадрові рішення – підбір та просування кадрів на основі рівня кваліфікації та ділових

якостей, чи підтримує взаєморозуміння з головою суду, чи проявляє активність у питаннях підвищення кваліфікації працівників, чи є коректним та ввічливим у службових відносинах, чи утримується від отримання подарунків, чи інших дій що є не сумісними з посадою та створюють конфлікт інтересів або можуть сприйматись як такі [127].

Зазначимо, що після реалізації пілотного проекту рішенням Ради суддів України від 02 квітня 2015 року № 28, було затверджено рамкову систему оцінювання роботи суду в Україні з назвою «Система оцінювання роботи суду: стандарти, критерії, показники та методи» («СОРС»). Судам рекомендовано застосовувати СОРС для оцінювання роботи суду як в повному обсязі, так і окремих модулів СОРС в залежності від управлінської мети та завдань, спрямованих на вдосконалення роботи суду з періодичністю один раз на три роки [161].

З іншого боку, варто враховувати, ще два ключових аспекти порушеної проблематики:

– по-перше, керівник апарату суду здійснює службову діяльність, а отже підлягає періодичному оцінюванню з боку вищестоящих інстанцій. Приміром, Наказом Державної судової адміністрації від 27 вересня 2018 року №323/к було затверджено список керівників апаратів апеляційних судів, які підлягають відповідному оцінюванню. Уточнимо, що нормативно визначений порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців передбачає, що завдання і ключові показники державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», визначаються з урахуванням стратегічних документів державного та/або регіонального рівня, річного плану роботи державного органу, завдань, функцій та обов'язків, визначених у положенні про державний орган, положенні про відповідний структурний підрозділ, посадовій інструкції [171];

– по-друге, діяльність керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду є об'єктом громадського контролю. Зауважимо, що громадський контроль є інструментом громадської оцінки виконання органами

влади та іншими підконтрольними об'єктами їхніх соціальних завдань [86, с. 146–147]. І. Жаровська вважає, що громадський контроль – це одна з функцій громадянського суспільства, проявом якої є публічна перевірка діяльності органів влади з боку громадян та їх об'єднань на відповідність цілей, які влада проголошує, і спрямована на корегування як цієї діяльності, так і самих цілей [50, с. 115; 83, с. 294–295]. В досліджуваному контексті його прояв більшою мірою забезпечений громадськими перевірками, розслідуваннями та моніторингом.

Отже, якщо узагальнити, можемо констатувати, що за сучасних умов контроль ефективності діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду спрямований на визначення того, наскільки реалізація його повноважень та окремі прийняті управлінські рішення відповідають встановленим правилам, нормам законодавства та внутрішнім регламентам суду.

До його характерних ознак варто віднести: 1) всеохопність або індивідуальність, адже він охоплює як всю діяльність керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду, так і конкретні управлінські рішення, пов'язані з реалізацією відповідних повноважень чи його управлінські якості; 2) різноманітність форм реалізації, – анкетування, спостереження, моніторинг, перевірка тощо; 3) домінування превентивної складової його змісту над карною; 4) безперервність здійснення, що обумовлена необхідністю постійного аналізу ефективності процесів організації роботи суду; 5) результативність, адже результати реалізації заходів контролю є основою для прийняття рішень, у тому числі щодо оптимізації роботи керівника апарату суду, застосування попереджальних заходів або заходів примусу.

Водночас оцінювання ефективності діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду варто розглядати як процес зіставлення фактичних показників досягнення поставлених задач з їх фактичною реалізацією. Під час відповідного оцінювання досліджується результативність, економічність, якість, об'єктивність, неупередженість,

компетентність та інші ключові показники, що впливають на рівень організації роботи суду, забезпечення його безперервної діяльності, належні умови для здійснення правосуддя.

Таким чином, вбачаємо, що контроль та оцінювання ефективності діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду є невід'ємними складовими управлінського процесу, що забезпечують належну реалізацію функцій адміністрування судової установи. Власне, контроль є інструментом отримання необхідної інформації, фіксації фактичних даних про законність його дій та рішень, а оцінювання ефективності – його складником, що не тільки виявляє прогалини у якості реалізованого адміністрування, а й визначає напрями і критерії для подальшого здійснення контрольних заходів.

### **3.2. Напрямки удосконалення адміністративно-правового регулювання створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду**

Варто зауважити, що удосконалення як складне та багаторівневе поняття можна розглядати через призму понять: «трансформація», «реформа», «модернізація», «зміна» [197, с. 43]. При цьому саме остання є визначною, адже це перетворення чогось у дещо інше, перехід з однієї якісно визначеної форми буття в якісно іншу форму буття, перетворення складу, структури чогось, його положення відносно інших об'єктів тощо. Тобто в найзагальнішому значенні будь-яка зміна є взаємодією, рухом, а звідси випливає, що здатність до змін є однією із загальних властивостей усіх форм буття [197, с. 43].

Найчастіше зміни мають процесуальний характер, тобто становлять сукупність послідовних дій або послідовність явищ, станів чого-небудь. Як правило, зміна характеризується обсягом, спрямованістю, тривалістю, швидкістю, відносністю. Водночас окремим типом змін є розвиток [197, с. 43],

який характеризується спадковістю, послідовністю, незворотністю, спрямованістю і збереженням досягнутих результатів [68, с. 81]. Він базується на постійній взаємодії і перетворенні кількісного і якісного. Проте розвиток людини, суспільства, економіки, мистецтва, науки, культури, медицини, техніки та інших галузей неможливі без ідей. А ідея – це результат розумової діяльності людини, її мислення. І саме ідея завдяки інтелектуальним здібностям людини (розуму) перетворюється на матеріальний об'єкт. Доказом цього є існування і розвиток людської цивілізації, науки і техніки, медицини, освіти, культури і мистецтва та інших сфер. Звідси виходить, що ідеалістична і матеріалістична площини розвитку є невід'ємними і взаємообумовлюючими. Логічно, що домінування матеріалістичних компонентів життя людини (матеріальні потреби) відбувається за низького розвитку суспільства і навпаки. В суспільстві, де первинні потреби людини задоволені, матеріальна і духовна (ідеальна) сторони розвитку є рівнозначними і рівноправними. Саме освіта і наука сприяють постійному розвитку ідеальних складових, що своєю чергою спонукають до видозміни і постійного вдосконалення матеріального, піднесення його на нові рівні свого розвитку (існування) [202, с. 16].

У контексті порушених питань зазначене репрезентує факт того, що удосконалення адміністративно-правового регулювання діяльності керівника апарату суду є не просто технічним чи організаційним процесом, а динамічною формою розвитку системи судового управління, яке, з одного боку, має еволюціонувати у відповідності до суспільних запитів, а з іншого – підлаштовуватись під зовнішні фактори трансформацій судової системи. При цьому воно має розглядатись через призму ідейного (концептуального) та практичного (регуляторного) рівнів впливу на вже сформовані адміністративно-правові зв'язки.

Тому напрямки удосконалення адміністративно-правового регулювання створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду визначаємо як конкретні способи, що мають загалом покращити стан організаційної, кадрової, матеріально-технічної та інформаційної забезпеченості суду та

зміцнити правову, процедурну та комунікаційну основу діяльності керівника апарату суду.

Починаючи безпосередньо розгляд заявленого питання варто відразу зауважити, що проведене дослідження загалом свідчить про те, що нинішня модель адміністративно-правового регулювання створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду характеризується низкою системних недоліків загального та функціонального спрямування. Серед таких вартими виокремлення, на нашу думку, є:

– необхідність прийняття стратегії розвитку системи правосуддя – станом на 7 березня 2025 року Стратегія розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства до 2029 року була готова на 99%. Як зазначив генеральний директор Директорату з питань правової політики Офісу Президента В. Дубовик, залишилось вирішити шлях синхронізації правової системи України з правовою системою Європейського Союзу у рамках процесу євроінтеграції [216]. Зауважимо, що Європейська комісія цей середньостроковий стратегічний документ для системи правосуддя бачить таким, що має охоплювати оптимізацію мережі судів, систему судоустрою та управління судами, зміцнення Верховного суду та вдосконалення процедури добору його суддів, оновлення процесуальних кодексів, виконання судових рішень, альтернативне вирішення спорів, цифровізацію, а також реформу адвокатури, юридичної освіти та системи підготовки суддів [203]. З позиції вітчизняних нормотворців сформувалось бачення того, що нова Стратегія розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства до 2029 року буде охоплювати як подальші кроки у напрямі переосмислення організації роботи судової системи, так і стосуватися реформи правничої освіти, прокуратури та адвокатури. Наразі відповідний проєкт складається з двох частин (розділів), першу з яких присвячено розвитку системи правосуддя, а другу – розвитку конституційного судочинства. Примітно, що підготовка первинного варіанту проєкту Стратегії здійснювалося Директоратом з питань правової політики Офісу Президента України. На цьому першому етапі до

написання Стратегії навчальні заклади або наукові інститути не залучалися. Після підготовки драфту Стратегії до його обговорення було залучено всіх ключових стейкхолдерів, які висловили своє бачення, надали рекомендації, пропозиції, зауваження, зокрема Верховний Суд, Конституційний Суд України, органи суддівського врядування і самоврядування, Міністерство юстиції України, міжнародні проєктні організації і міжнародні партнери та ін.[72]

– узгодження повноважень між зовнішніми суб'єктами забезпечувальної діяльності – з-поміж іншого вже давно актуальним є перегляд повноважень Державної судової адміністрації України, зокрема з питань організаційного, фінансового та кадрового забезпечення діяльності органів судової влади [59, с. 12], що має забезпечити усунення дублювання повноважень та розмежування її компетенції з Вищою радою правосуддя [47]. Однак також нагальним є розроблення та прийняття закону, спрямованого на вдосконалення статусу органів суддівського врядування та самоврядування, розмежування їх компетенції та за необхідності їхньої реорганізації [47];

– забезпечення стабільного фінансування та належного матеріально-технічного оснащення – означений аспект неодноразово був предметом розгляду цього дослідження. Зауважимо лиш те, що досі належне фінансування та умови для функціонування судів і діяльності суддів з боку Кабінету Міністрів України не забезпечені [59, с. 13];

– удосконалення системи підготовки кадрів та правничої освіти загалом – необхідність модернізації правничої освіти зумовлена як внутрішніми факторами, серед яких підвищення вимог до якості підготовки фахівців і відповідність їхніх компетентностей сучасним викликам, так і зовнішніми обставинами, зокрема інтеграцією України до європейського правового простору. Реформування юридичної освіти є важливим компонентом удосконалення правової системи, адже саме якість підготовки майбутніх правників визначає рівень правозастосовної практики, ефективність судочинства, діяльність правоохоронних органів та функціонування державних інституцій загалом [31, с. 26]. Наразі актуальним є розроблення та прийняття

законів, спрямованих на: визначення правових основ підготовки правників та первинного доступу до правничої професії; інституційне розмежування освіти правників та підготовки фахівців органів правопорядку; перегляд та посилення системи акредитації програм юридичної освіти [47]. Вкрай важливим є також забезпечення адаптації закладів вищої освіти, що готують майбутніх юристів, до сучасних вимог ринку праці. Це, насамперед стосується орієнтації юридичних вишів на підготовку студентів до реальних викликів та змін у правовій сфері. Однак важливо й те, що реформування юридичної освіти вимагає не лише змін навчальних планів, а й самих підходів до навчання та розуміння значення й ролі практичної складової у формуванні висококваліфікованих фахівців юридичної професії [31, с. 26];

– зміцнення інституційних гарантій незалежності судової влади – йдеться про посилення інституційної спроможності Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та Громадської ради доброчесності [203]. Наприклад, неповноважність Вищої ради правосуддя протягом тривалого часу через невизначеність механізму забезпечення безперервності її діяльності призвело до неможливості виконання цим органом майже рік повноважень у частині забезпечення засад функціонування судової влади, а через звільнення її членів – до призупинення важливих процесів у судовій системі, пов'язаних, зокрема, з призначенням суддів та здійсненням дисциплінарних проваджень стосовно них [59, с. 7]. Щодо Вищої кваліфікаційної комісії суддів України можна вказати, приміром, те, що вже тривалий час обговорюється такий варіант для розвитку її «власних спроможностей» як створення всередині Вищої кваліфікаційної комісії суддів України окремого аналітичного підрозділу, який для цілей конкурсів і кваліфікаційного оцінювання збиратиме й оброблятиме для Вищої кваліфікаційної комісії суддів України і Громадської ради доброчесності інформацію щодо суддів та кандидатів у судді з відкритих і закритих державних реєстрів [203];

– посилення безпекових заходів для працівників та відвідувачів суду – 12 березня 2025 року до Вищої ради правосуддя надійшов Звіт про діяльність

Служби судової охорони у 2024 році. Звіт містить п'ять розділів з інформацією щодо структурної, функціональної побудови, стану укомплектування органів та підрозділів Служби, стану забезпечення охороною об'єктів органів та установ системи правосуддя, стану організації навчання й підвищення кваліфікації співробітників Служби, стану забезпечення будівель, приміщень судів та установ системи правосуддя необхідною кількістю сучасних систем (засобів) технічної, інженерно-технічної охорони, проблемних питань у діяльності Служби щодо недостатнього фінансування та внесення змін до законодавства. Зокрема через зміни в порядку бронювання працівників існує ризик зняття з охорони шести судів Закарпатської області, що може негативно вплинути на безпекову ситуацію в цих судах; у серпні 2024 року цілодобову охорону було знято в одному з двох приміщень найбільш завантаженого суду Закарпатської області з причин зменшення кількості особового складу у зв'язку з мобілізацією [93]; не всі приміщення судів перебувають під цілодобовою охороною, частина судових установ забезпечується охороною лише в денну пору доби [96]; викликає занепокоєння можливе переведення співробітників Служби на денний режим несення служби, що унеможливить належне забезпечення заходів безпеки [94]; зменшення кількості працівників Служби мало наслідком зміну режиму охорони в судах [97]; запропоновано забезпечити організацію цілодобової охорони приміщень суду [95]. Окрім того, негативно впливає на стан виконання службових завдань недостатнє покриття радіозв'язку у великих містах між оперативно-черговою службою територіального управління Служби та об'єктами охорони. Відсутність базових ретрансляторів та стаціонарних радіостанцій в оперативно-черговій служби територіальних управлінь Служби не дає повної можливості для забезпечення оперативного зв'язку та координації підрозділів охорони [179].

– подальший розвиток антикорупційного мейнстрімінгу – загалом рівень корупції має поступово знижуватись завдяки належному впровадженню на національному та регіональному рівнях стратегічної антикорупційної основи (рамки), що відповідає європейським та міжнародним стандартам, ступінь і

якість реалізації якої підлягає об'єктивному та неупередженому моніторингу та оцінці. У досліджуваному контексті з-поміж іншого необхідним є посилення мандату, спроможностей і підзвітності уповноважених підрозділів (або уповноважених осіб), відповідальних за запобігання та виявлення корупції, наділення їх повноваженнями для ефективного моніторингу та підтримки впровадження антикорупційних програм за підтримки Національного агентства з питань запобігання корупції [47].

Як бачимо, окремі системні проблеми належного функціонування судової влади значно посилились викликами повномасштабного вторгнення. І це не тільки про кадровий дефіцит чи мобілізаційні заходи. Наприклад, П. Горінов та О. Макарова вважають, що: «значущість правничої професії особливо зростає в умовах воєнного стану, коли перед юристами постають нові виклики, пов'язані із забезпеченням верховенства права, захистом конституційних прав і свобод громадян, врегулюванням правових наслідків збройного конфлікту та адаптацією національного законодавства до міжнародних правових стандартів. У цьому контексті роль юристів є визначальною у процесі розбудови правової держави, забезпечення законності та захисту прав людини» [31, с. 26].

Однак, попри те, що повномасштабна війна виявила низку глибинних вразливостей судового управління, більшість його функціональних проблем є системними та продиктованими станом розвитку судової системи.

Зокрема одним із ключових викликів для діяльності керівника апарату суду є прозорість, що передбачає не лише відкритість судових рішень та процесів, але й формування середовища, у якому працівники суду поділяють спільні цінності, бачення та цілі організації. Як зазначає Європейська комісія з питань ефективності правосуддя, ефективне управління вимагає «участі всіх членів судового колективу у виробленні та реалізації стратегічних орієнтирів суду» [264]. У цьому контексті керівник апарату суду має виступати фасилітатором колективного бачення, що поєднує стратегічне управління з корпоративною культурою прозорості.

Ще одним викликом є гнучкість управлінських рішень. Як відомо, успішна судова організація повинна бути здатною до швидкої адаптації до цифрових, нормативних і суспільних змін. Як наголошує Національний центр державних судів (мовою оригіналу – «National Center for State Courts» («NCSC»)), «адміністративна спроможність суду вимірюється не обсягом процедур, а здатністю їх модифікувати відповідно до потреб правосуддя» [272]. Гнучкість у роботі керівника апарату має бути практично реалізованою. Йдеться про його здатність перерозподіляти ресурси, переглядати внутрішні процеси та запроваджувати цифрові інструменти управління навіть за кризових ситуацій.

Наступним важливим аспектом є співпраця. Нові соціальні покоління, що входять до судової системи, сповідують цінності горизонтальної комунікації та колективного прийняття рішень. Це вимагає від керівника апарату переходу від ієрархічної моделі «керівник – підлеглі» до більш мережевої, заснованої на принципах спільної відповідальності та командної взаємодії [260]. Це, своєю чергою, продукує необхідність розширення можливостей персоналу, – формування балансу між професійною діяльністю і особистим життям працівників. Керівник апарату суду повинен розвивати інтеграційну модель управління персоналом, де створюються умови для самореалізації, інновацій та підтримки психоемоційного добробуту колективу [273].

Водночас для підвищення ефективності управлінської діяльності важливо, щоб керівник апарату володів навичками делегування повноважень. Зазначимо, що делегування – це можливість збільшити кількість завдань керівника, які будуть виконуватися підлеглими з такою ж якістю і в потрібні терміни [73]. Для здійснення успішного делегування доручень і відповідальності менеджер має не вважати себе незамінним і підбирати собі надійних і кваліфікованих працівників; розвивати свої власні знання й уміння, одночасно турбуватися про розвиток компетентності співробітників, навчати їх брати на себе виконання більш складних питань і відповідальність, правильно вибирати час надання доручень, визначати методи виконання [10; 73].

Якщо узагальнити, то вартою уваги буде думка М. Вишневського, який влучно зауважив, що: «належна організація роботи суду викликана потребою забезпечення високого рівня здійснення судочинства судами України, а недоліки в організації роботи апарату суду, адміністрування та контролю за діяльністю працівників апарату можуть негативно впливати на процес відправлення судочинства суддівським корпусом, формування корупційних ризиків, виникнення конфліктних ситуацій, що своєю чергою може бути наслідком перешкоджання доступу до правосуддя громадянам і формувати негативну думку суспільства про роботу судової гілки влади загалом» [21, с. 157–158].

Більш формалізований аспект порушених питань постає, приміром, через необхідність удосконалення процедури добору кандидатів на відповідну посаду та його призначення.

Наприклад, А. Белова вважає, що доцільно було б запровадити спеціальну підготовку кандидата на посаду керівника апарату суду. Така підготовка має складатися із теоретичних та практичних блоків, що нададуть можливість забезпечити належну професійну орієнтованість кандидата. Керівник апарату повинен: усвідомлювати свій правовий статус, особливості правового статусу судді та володіти навичками управлінської діяльності з чітким розумінням меж адміністративних та процесуальних питань; знати основи організаційної діяльності апарату суду та розуміти принципи виконання покладених на нього завдань; орієнтуватися у спеціальних нормативно-правових актах, якими регламентується діяльність суду; вміти аналізувати й розв'язувати різні ситуації щодо належного організаційного забезпечення суду, суддів та судового процесу, функціонування Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи тощо. Це надасть можливість сформувати висококваліфікований фаховий управлінський корпус на місцях із державноуправлінським мисленням, здатний забезпечувати виконання поставлених завдань на високому професійному рівні, постійно розвивати свої професійні знання, уміння, навички та мотивувати до цього колективи [9].

Нагадаємо, що ми поділяємо думку доцільності нормативної фіксації механізму попередньої перевірки кандидатів на посаду керівника апарату суду із залученням Національного агентства з питань запобігання корупції, представників поліції, а також громадських антикорупційних організацій як спостерігачів.

Окрім цього А. Белова пропонує вирішити питання щодо відповідальності керівника апарату суду, суть якої полягає у звільненні керівника апарату суду з посади у разі висловлення йому недовіри зборами суддів відповідно до частини 3 статті 155 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [181]. На її думку, така спеціальна норма закону є суперечливою та недосконалою, такою, що суттєво звужує зміст і обсяг прав працівника у порівнянні з нормами чинного Кодексу законів про працю України та Закону України «Про державну службу», чим прямо порушуються приписи статті 22 Конституції України. Відсутність визначення підстав та критеріїв висловлення керівнику апарату суду недовіри зборами суддів може стати реальним інструментом дискримінації у сфері праці, недопущення якої забезпечується статтею 21 Кодексу законів про працю України. Для висловлення недовіри керівнику апарату суду спеціальним законом наразі не вимагається його присутність на зборах суддів, не надається йому право на надання пояснень та/або подання звіту про свою діяльність, що фактично позбавляє його права на будь-який захист, як державного службовця, від незаконного звільнення, що гарантується частиною 6 статті 43 Конституції України. Спеціальним законом не передбачено право керівника апарату суду на оскарження рішення зборів суддів про висловлення недовіри, що тягне за собою звільнення його з посади державної служби. Вказане суперечить змісту пункту 10 частини 1 статті 7 Закону України «Про державну службу» [156]. З огляду на означене, підтримуємо думку вченої, що відповідні положення частини 3 статті 155 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» мають бути змінені. Питання висловлення недовіри керівнику апарату зборами суддів відповідного суду доцільно виокремити в окрему статтю спеціального закону, як винятковий вид

юридичної відповідальності, із одночасним врегулюванням понятійно-термінологічного апарату, підстав, порядку, строків та термінів його застосування, що мають узгоджуватися із Конституцією України (статті 22, частина 6 статті 43), нормами Кодексу законів про працю України (статті 21, 149) (1971) та Законом України «Про державну службу» (пункт 4 частини 1 статті 87), а також надати право керівнику апарату за законом на оскарження прийнятого зборами суддів рішення у разі допущення процедурних порушень під час його прийняття та/або очевидної його незаконності, безпідставності та необґрунтованості [9].

Також можна вести мову про доцільність створення спеціалізованого органу або розширення відповідних повноважень Національної школи суддів України в частині оновлення програм підготовки керівників апаратів суду, оскільки лекційна програма не вбачає належного рівня сертифікації, та загалом запровадження обов'язкової трирівневої системи сертифікації з можливістю дистанційного навчання. Зокрема така практика існує у Сполучених Штатах Америки [21, с. 156].

Проте окремо варто вказати про проблему відсутності комунікаційної стратегії з поширення інформації про роль керівників апаратів судів серед тих, хто не належить до судової системи, адже поза межами судів існує дуже слабе уявлення про теоретичне і практичне значення посади керівника апарату суду. Дуже часто люди, які не належать до судової системи, недооцінюють роль керівника апарату, вважаючи, що ця посада є суто адміністративною і що лише голова суду має повноваження виступати і брати зобов'язання від імені суду. Тому досить важливо, щоб Державна судова адміністрація і Вища рада правосуддя розробили і розмістили на своїх офіційних сайтах спільні заяви, брошури і інформаційні матеріали, які більш детально інформуватимуть працівників державних установ і громадян, які можуть мати господарські відносини з судами, про адміністративні аспекти роботи суду у його відносинах зі сторонніми організаціями, а також про принципи функціонування управлінського партнерства [195].

Таким чином, узагальнюючи наведений матеріал та підбиваючи підсумок проведених розвідок, на нашу думку, напрямки удосконалення адміністративно-правового регулювання створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду, це:

– нормативний (приміром, законодавче вирішення проблеми визначення сутності апарату суду з термінологічного боку; нормативної фіксації механізму попередньої перевірки кандидатів на посаду керівника апарату суду);

– фінансового та матеріально-технічного забезпечення (наприклад, розширення діапазону завдань, за якими здійснюється фінансування органів судової влади у межах повноважень, установлених законодавством задля доступності правосуддя для кожної особи);

– трансформаційний (приміром, посилення гнучкості дистанційної роботи суду, що передбачає спрощення бюрократичних процедур щодо переміщення суддів та зміни їх юрисдикції за надзвичайних умов; надання керівнику апарату суду ширших повноважень щодо можливості оперативної зміни внутрішньоорганізаційної структури суду);

– комунікаційний (посилення відомчої, міжвідомчої та внутрішньоштатної взаємодії за участю керівника апарату суду, налагодження діалогу з громадянами);

– кадровий (оновлення підходів до відбору, підготовки, підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників апарату суду, удосконалення механізмів їхньої атестації та оцінювання результатів діяльності);

– контрольньо-наглядний (наприклад, встановлення механізмів притягнення до відповідальності за систематичне неналежне виконання обов'язків керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду).

Зазначимо, що їх також є змога узагальнити до двох різновидів – ті, що потребують нормативного впливу та ті, що передбачають управлінсько-організаційне удосконалення.

Зрозуміло, що перші зумовлюють необхідність внесення змін до чинного законодавства та розроблення нових нормативно-правових актів. Зокрема, це стосується питань законодавчого визначення повноважень керівника апарату суду, унормування процедур кадрового добору та оцінювання працівників апарату, розмежування компетенцій між органами суддівського врядування, а також удосконалення фінансово-бюджетних механізмів функціонування судової системи.

Разом із тим хотілося б підкреслити, що постійні зміни законодавства теж не дуже корисні, і це стосується не лише судової гілки влади. Запроваджуючи щось нове, потрібно завжди робити певний аналіз цих новацій, а також так звану «роботу над помилками» й уже потім рухатися далі [88, с. 151].

Тому, на нашу думку, особливе значення в контексті порушених питань мають внутрішньоорганізаційні зміни, які здатні виправити недоліки у роботі керівника апарату суду без нормативного впливу забезпечивши: 1) підвищення рівня стратегічного планування; 2) встановлення правил і процедур розвитку і застосування комунікаційних навичок персоналу при взаємодії з громадськістю та ЗМІ; 3) застосування більш виважених та відповідальних підходів до здійснення внутрішніх перевірок та контролю; 4) удосконалення системи мотивації працівників апарату суду, що має базуватися на прозорих критеріях результативності та справедливому розподілі навантаження тощо.

Отже, можна стверджувати, що стратегічною метою вдосконалення адміністративно-правового регулювання створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду має стати створення збалансованої моделі судового управління, у якій поєднуються стабільність правових засад і динамічність організаційного розвитку, що зрештою забезпечить підвищення ефективності, відкритості та довіри до судової влади в Україні.

При цьому вбачаємо, що без комплексного вирішення системних проблем належного функціонування судової влади, а також вирішення таких, що виникли в умовах війни, способи оптимізації створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду матимуть обмежений ефект.

### Висновки до Розділу 3

1. Зауважено, що при розгляді судового управління як своєї галузі публічного управління, логічним буде узагальнення, що на суб'єктів його здійснення розповсюджуються правила підзвітності та підконтрольності для дотримання усіх вимог принципу верховенства права.

2. Уточнюється, що мовою європейських стандартів підзвітність означає обов'язок несення відповідальності за планування, звітування та обґрунтування своїх дій перед вищестоящими інстанціями та громадськістю. Також це про: 1) чіткість законодавчого забезпечення, що дозволяє належно реалізовувати необхідні дії, його відповідність міжнародним нормам і принципам; 2) комунікацію, співпрацю та координацію; 3) доступність інформації, зокрема чим займаються такі суб'єкти та як вони працюють, а також про те, як вони можуть служити громадянам; 4) наявність суб'єктів контрольних повноважень.

3. Визначено, що контроль діяльності керівника апарату суду має включати: 1) встановлення чітких індикаторів ефективності (наприклад, строки розгляду справ, завантаженість персоналу, доступність приміщень, рівень задоволення користувачів); 2) регулярний збір даних і аналітику про стан ресурсів і процедур суду (менеджмент персоналу, інформування, технологічне забезпечення); 3) підготовку звітності про результати для керівництва суду й зовнішніх стейкхолдерів, зокрема громадськості; 4) використання процедур реагування на ситуації з низьким рівнем показників – наприклад, зміни в управлінні, додаткові ресурси або навчання. Інакше кажучи, результати здійснення контролю за діяльністю керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду та форми оцінювання її ефективності мають діалектичний взаємозв'язок, що сукупно забезпечує можливість формування цілісного уявлення про якість його управлінської діяльності, стан компетентності та ступінь реалізації покладених повноважень у кореляції з тим як ефективно використовуються наявні ресурси, дотримуються встановлені стандарти та нормативи.

4. Виявлено, що в Україні оцінювання ефективності діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду загалом має реалізовуватись у межах визначення показників якості роботи судової установи. Однак на практиці, згідно затверджених рішенням ради суддів загальних судів від 13 лютого 2014 року № 21 базових показників ефективності діяльності місцевих та апеляційних загальних судів, наразі оцінюванню в контексті порушених питань підлягає лише кількість звернень до суду щодо неналежної організації роботи суду, в т. ч, визнаних обґрунтованими. Втім зауважено, що попри обмеженість процедур оцінювання ефективності діяльності саме керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду в рамках пілотного дослідження вже реалізовувались оцінювання якості роботи судів в контексті стандартів управління судом задля вдосконалення його внутрішньої організації. Після завершення пілотних досліджень було затверджено рекомендації щодо оцінювання роботи суду як в повному обсязі, так і окремих модулів, одним із яких і є якість судового управління.

5. З урахуванням того, що керівник апарату суду здійснює службову діяльність, а отже підлягає періодичному оцінюванню з боку вищестоящих інстанцій, а також того, що діяльність керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду є об'єктом громадського контролю констатовано, що:

– за сучасних умов контроль ефективності діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду спрямований на визначення того, наскільки реалізація його повноважень та окремі прийняті управлінські рішення відповідають встановленим правилам, нормам законодавства та внутрішнім регламентам суду. До його характерних ознак віднесено: 1) всеохопність або індивідуальність, адже він охоплює як всю діяльність керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду, так і конкретні управлінські рішення, пов'язані з реалізацією відповідних повноважень чи його управлінські якості; 2) різноманітність форм реалізації, –

анкетування, спостереження, моніторинг, перевірка тощо; 3) домінування превентивної складової його змісту над карною; 4) безперервність здійснення, що обумовлена необхідністю постійного аналізу ефективності процесів організації роботи суду; 5) результативність, адже результати реалізації заходів контролю є основою для прийняття рішень, у тому числі щодо оптимізації роботи керівника апарату суду, застосування попереджальних заходів або заходів примусу;

– оцінювання ефективності діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду варто розглядати як процес зіставлення фактичних показників досягнення поставлених задач з їх фактичною реалізацією. Під час відповідного оцінювання досліджується результативність, економічність, якість, об'єктивність, неупередженість, компетентність та інші ключові показники, що впливають на рівень організації роботи суду, забезпечення його безперервної діяльності, належні умови для здійснення правосуддя.

6. Узагальнюється що контроль та оцінювання ефективності діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду є невід'ємними складовими управлінського процесу, що забезпечують належну реалізацію функцій адміністрування судової установи. Власне, контроль є інструментом отримання необхідної інформації, фіксації фактичних даних про законність його дій та рішень, а оцінювання ефективності – його складником, що не тільки виявляє прогалини у якості реалізованого адміністрування, а й визначає напрями і критерії для подальшого здійснення контрольних заходів.

7. Для покращення контроль та оцінювання ефективності діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду визначено актуальним перейняття таких позитивних зарубіжних практик:

– впровадити «competency-profile» для керівника апарату (6–10 чітких критеріїв) з поясненнями, які документи/показники розглядаються для кожного критерію (за аналогією досвіду Нідерландів);

– запровадити обов’язкове анонімне опитування суддів та працівників апарату суду щодо професійних якостей керівника апарату суду, а також визначення рівня результативності його діяльності, що забезпечить баланс між кількісною та якісною оцінкою діяльності керівника апарату суду (практики Італії/Фінляндії);

– розробити прозору процедуру кадрових рішень керівника апарату суду (підвищення/попередження/звільнення) із чіткими підставами та апеляційним механізмом (модель Польщі/Швейцарії можна використати за основу, проте варто уникати надмірної політизації);

– проводити регулярні тренінги і «leadership» – програми для підвищення управлінських навичок та комунікаційних компетенцій керівника та інших службовців апарату суду.

8. Визначено, що удосконалення адміністративно-правового регулювання діяльності керівника апарату суду є не просто технічним чи організаційним процесом, а динамічною формою розвитку системи судового управління, яке, з одного боку, має еволюціонувати у відповідності до суспільних запитів, а з іншого – підлаштовуватись під зовнішні фактори трансформацій судової системи. При цьому воно має розглядатись через призму ідейного (концептуального) та практичного (регуляторного) рівнів впливу на вже сформовані адміністративно-правові зв’язки. Тому запропоновано напрямки удосконалення адміністративно-правового регулювання створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду розглядати як конкретні способи, що мають загалом покращити стан організаційної, кадрової, матеріально-технічної та інформаційної забезпеченості суду та зміцнити правову, процедурну та комунікаційну основу діяльності керівника апарату суду.

9. Констатується, що нинішня модель адміністративно-правового регулювання створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду характеризується низкою системних недоліків загального та функціонального спрямування.

10. Зауважено, що без комплексного вирішення системних проблем належного функціонування судової влади, а також вирішення таких, що виникли в умовах війни, способи оптимізації створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду матимуть обмежений ефект. До числа таких віднесено, зокрема: необхідність прийняття стратегії розвитку системи правосуддя; узгодження повноважень між зовнішніми суб'єктами забезпечувальної діяльності; забезпечення стабільного фінансування та належного матеріально-технічного оснащення; удосконалення системи підготовки кадрів та правничої освіти загалом; зміцнення інституційних гарантій незалежності судової влади; посилення безпекових заходів для працівників та відвідувачів суду; подальшого розвитку антикорупційного мейнстрімінгу.

11. Визначено такі напрямки удосконалення адміністративно-правового регулювання створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду як:

– нормативний (приміром, законодавче вирішення проблеми визначення сутності апарату суду з термінологічного боку; нормативної фіксації механізму попередньої перевірки кандидатів на посаду керівника апарату суду);

– фінансового та матеріально-технічного забезпечення (наприклад, розширення діапазону завдань, за якими здійснюється фінансування органів судової влади у межах повноважень, установлених законодавством задля доступності правосуддя для кожної особи);

– трансформаційний (приміром, посилення гнучкості дистанційної роботи суду, що передбачає спрощення бюрократичних процедур щодо переміщення суддів та зміни їх юрисдикції за надзвичайних умов; надання керівнику апарату суду ширших повноважень щодо можливості оперативної зміни внутрішньоорганізаційної структури суду);

– комунікаційний (посилення відомчої, міжвідомчої та внутрішньоштатної взаємодії за участю керівника апарату суду, налагодження діалогу з громадянами);

– кадровий (оновлення підходів до відбору, підготовки, підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників апарату суду, удосконалення механізмів їхньої атестації та оцінювання результатів діяльності);

– контрольно-наглядний (наприклад, встановлення механізмів притягнення до відповідальності за систематичне неналежне виконання обов'язків керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду).

12. Окремо визначено недоліки у роботі керівника апарату суду як такі, що не потребують нормативного впливу, проте цілком можуть бути усунуті шляхом внутрішньоорганізаційних змін. До числа таких віднесено: 1) підвищення рівня стратегічного планування; 2) встановлення правил і процедур розвитку і застосування комунікаційних навичок персоналу при взаємодії з громадськістю та ЗМІ; 3) застосування більш виважених та відповідальних підходів до здійснення внутрішніх перевірок та контролю; 4) удосконалення системи мотивації працівників апарату суду, що має базуватися на прозорих критеріях результативності та справедливому розподілі навантаження.

13. Констатується, що загалом стратегічною метою вдосконалення адміністративно-правового регулювання створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду має стати створення збалансованої моделі судового управління, у якій поєднуються стабільність правових засад і динамічність організаційного розвитку, що зрештою забезпечить підвищення ефективності, відкритості та довіри до судової влади в Україні.

## ВИСНОВКИ

У дисертації представлено результати проведеного комплексного аналізу юридичної природи, специфіки й особливостей реалізації адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду. Основні з них такі:

1. Визначено, що процес створення належних умов об'єктивує доцільність реалізації широкого спектра заходів, які спрямовані на забезпечення ефективної організації роботи суду. За цього контексту апарат суду постає як ключова його інституційна ланка, яка формує основу для ефективного, прозорого та відкритого здійснення правосуддя. Відтак, в умовах реформування судової системи України та реалізації принципів верховенства права, апарат суду повинен демонструвати гнучкість, ефективність і стійкість. Це базові основоположні передумови, що мають слугувати підґрунтям для стабільності діяльності суду, доступності правосуддя для кожного громадянина та зміцнення авторитету судової влади в очах суспільства.

2. Виявлено, що керівник апарату суду – посадова особа, на яку покладено безпосереднє управління персоналом апарату, організацію внутрішніх адміністративних процесів та взаємодію з Державною судовою адміністрацією України. Він відповідає за здійснення розподілу фінансових коштів, ведення судової статистики, технічної організації судових засідань, а також за дотримання норм охорони праці та внутрішнього трудового розпорядку. Окрім того, у складних умовах війни саме він виступає гарантом стабільного функціонування суду, підтримуючи належні умови для здійснення правосуддя, як для суддів, так і для громадян, що звертаються за захистом своїх прав.

3. Доведено, що нормативно-правове регулювання організації забезпечення діяльності судів України перебуває в процесі динамічного розвитку та адаптації до нових викликів, зокрема в умовах збройної агресії. Констатується, що на законодавчому рівні існує достатня нормативна база, яка визначає структуру, повноваження та відповідальність суб'єктів, залучених до

організаційного, фінансового та матеріально-технічного забезпечення судів. Разом з тим виявлено потребу в оновленні регуляторних підходів до забезпечення діяльності судів з урахуванням реалій воєнного часу: забезпечення безпеки судових приміщень, цифрової трансформації судочинства, посилення гарантій доступу до правосуддя для населення на постраждалих територіях.

4. Визначено, що адміністративно-правовий механізм забезпечення належних умов діяльності суду не є статичним правовим утворенням, а динамічною системою, що постійно розвивається відповідно до зміни правових, політичних і соціальних умов, особливо в контексті збройної агресії проти України, яка висуває нові виклики до ефективності правової системи та потребує подальшого вдосконалення забезпечувального механізму в судовій сфері. З-поміж його орієнтованості підтримувати не лише належну функціональність суду за звичайних умов, а й забезпечувати його стійкість до кризових ситуацій до характерних ознак цього механізму віднесено такі: 1) має цілісний системний характер, що проявляється у взаємозв'язку його елементів із функціями державної політики у сфері правосуддя; 2) охоплює нормативні, інституційні та процедурні компоненти, які забезпечують відповідний адміністративно-правовий режим функціонування суду; 3) має адаптивну здатність до зовнішніх факторів в контексті швидкості інституційних реакцій; 4) існує в середовищі, що характеризується діалектичним взаємозв'язком між усіма механізмами державного управління.

5. Узагальнено, що компетенція керівника апарату суду є центральним критерієм при визначенні його адміністративно-правового статусу. Відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» та Типового положення про апарат суду, до основних напрямів компетенції керівника апарату суду належать: 1) організаційне забезпечення діяльності суду – формування розкладу роботи суду, контроль за дотриманням внутрішнього розпорядку; 2) управління персоналом апарату суду – добір кадрів, розподіл обов'язків між працівниками, оцінювання їхньої роботи; 3) фінансово-господарська діяльність

– контроль за використанням бюджетних коштів, забезпечення суду матеріальними ресурсами, взаємодія з ДСА України; 4) інформаційна політика суду – організація ведення судової документації, оприлюднення судових рішень, комунікація з громадськістю; 5) контроль за дотриманням законодавства в частині, що стосується роботи апарату суду та службової дисципліни.

6. Визначено, що за усталеним науковим дискурсом форми діяльності керівника апарату суду – це зовнішні прояви організаційної та управлінської роботи керівника, які мають встановлену структуру, порядок і оформлення. Вони демонструють як саме здійснюється діяльність на практиці: видання наказів, розпоряджень, інструкцій; проведення робочих нарад і оперативних зборів; підписання кадрових, фінансових та господарських документів; підготовка аналітичних звітів, відповідей на запити. Водночас методами діяльності керівника апарату суду є способи, прийоми, засоби, за допомогою яких керівник апарату реалізує свої функції та повноваження. Це класична схема, де на виконання конкретного повноваження керівник апарату суду уповноважений спочатку обрати форму його практичного прояву, а потім спосіб виконання. Проте з практичного боку видається більш логічним та доцільним здійснення перегляду основних постулатів сформованої наукової доктрини щодо реалізації повноважень суб'єкта адміністративних чи публічно-владних функцій, адже існує сфера діяльності такої особи, відповідний напрям та інструмент реалізації повноважень. Зокрема останній цілком закономірно об'єктивує своїм змістом як основні характеристики класичних форм, так і методів відповідної діяльності, адже в реальній практиці вони не функціонують відокремлено, а завжди взаємопов'язані, реалізуючи функції та завдання у конкретних практичних заходах.

7. Стверджується про можливість узагальнення напрямів створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду до двох груп. Визначено, що організаційно-управлінська група напрямів створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду вміщує напрями, які пов'язані з

організаційно-координаційними, контролью-аналітичними, мотиваційно-стимулюючими та інформаційно-комунікаційними аспектами роботи керівника апарату суду. Водночас до нормативно-регламентуючої групи напрямів створення належних умов діяльності суду керівником апарату суду віднесено адміністративно-розпорядчий та правозастосовний. Зауважено, що такий поділ має виключно наукову цінність, адже у практичному плані ці групи часто взаємопов'язані, а отже – він є досить умовним.

8. Доведено, що у контексті діяльності керівника апарату суду взаємодія постає не лише як загальнофілософська чи управлінська категорія, а й як прикладна складова його щоденної роботи, що безпосередньо впливає на створення належних умов функціонування суду. З огляду на багаторівневу природу взаємодії, стверджується, що керівник апарату суду реалізує її на всіх рівнях – від співіснування та налагодження комунікації з іншими суб'єктами судової влади, органами державної влади та місцевого самоврядування, до координації та кооперації дій з метою забезпечення належної організації роботи суду. У найвищому своєму прояві ця взаємодія трансформується у співпрацю, коли спільно з іншими суб'єктами регуляторної та забезпечувальної діяльності виробляються єдині цілі, узгоджуються підходи до вирішення завдань і формується консолідована стратегія розвитку суду як органу правосуддя.

9. Стверджується, що контроль та оцінювання ефективності діяльності керівника апарату суду щодо створення належних умов діяльності суду є невід'ємними складовими управлінського процесу, що забезпечують належну реалізацію функцій адміністрування судової установи. Уточнюється, що контроль є інструментом отримання необхідної інформації, фіксації фактичних даних про законність його дій та рішень, а оцінювання ефективності – механізмом, що не тільки виявляє прогалини у якості реалізованого адміністрування, а й визначає напрями і критерії для подальшого здійснення контрольних заходів.

10. Констатується, що нинішня модель адміністративно-правового регулювання створення належних умов діяльності суду керівником апарату

суду характеризується низкою системних недоліків загального та функціонального спрямування. Окремо визначено недоліки у роботі керівника апарату суду як такі, що не потребують нормативного впливу, проте цілком можуть бути усунуті шляхом внутрішньоорганізаційних змін. До числа таких віднесено: 1) підвищення рівня стратегічного планування; 2) встановлення правил і процедур розвитку і застосування комунікаційних навичок персоналу при взаємодії з громадськістю та ЗМІ; 3) застосування більш виважених та відповідальних підходів до здійснення внутрішніх перевірок та контролю; 4) удосконалення системи мотивації працівників апарату суду, що має базуватися на прозорих критеріях результативності та справедливому розподілі навантаження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б., Дерещ В. А., Школик А. М. та ін. Державне управління: Європейські стандарти, досвід та адміністративне право К.: Юстініан, 2007. 288 с.
2. Авер'янов, В. Б. Функції та організаційна структура органу державного управління. Київ: Наук. думка, 1979. 150 с.
3. Адміністративне право України. Академічний курс: підручник: У 2-х т. ред. кол.: Авер'янов В. Б. (голова). К.: Юрид. думка, 2005. Т. 1. Загальна частина. 624 с.
4. Адміністративне право України: посібник для студ. вищ. навч. завід. юрид. спец. Битяк Ю. П., Богуцький В. В., Гаращук В. Н. та ін.; Під ред. проф. Битяка Ю. П. 2-ге вид., перероб. та доп. Харків: Право, 2003. 576 с.
5. Адміністративне право: Загальна частина. Академічний курс: підручник. За заг. ред. Бандурки О. М. Х.: Золота миля, 2011. 584 с.
6. Академічний словник української мови: в 11 т. Т.10. АН УРСР. К.: Наукова думка, 1979. 726 с.
7. Андросчук І. В. Взаємодія як педагогічна категорія. *Педагогічний дискурс*. 2013. Вип. 14. С. 15-19.
8. Базалук Е. О. Юридико-психологічний механізм допомоги та захисту жінок і дівчат, які постраждали від насильства під час збройних конфліктів. дис. ... д-ра. філос.: спец. 081 Право. Науково-дослідний інститут публічного права. Київ, 2024.
9. Белова А. Напрями вдосконалення системи судового адміністрування в Україні в умовах її європеїзації та в контексті угоди про асоціацію. *Аспекти публічного управління*, 2024. 12(4). С. 90–96.
10. Бойко В. П. Адміністративно-правове забезпечення діяльності місцевих судів: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2016. 83 с.
11. Бондаренко В. І. Процесуальні аспекти діяльності апарату суду. Одеса, 2020. С. 59–62.

12. Бояринцева М. А. Адміністративно-правовий статус громадянина України: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.07. Київ, 2005. 20 с.
13. Брода А. Ю., Присяжнюк А. Г. Правовий статус міністерства юстиції України у сфері експертного забезпечення правосуддя. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 2023. №(8). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-01-16>
14. Бурдейна О. В. Удосконалення адміністративно-правового регулювання статусу державних службовців органів судової влади України. *Juris Europensis Scientia*, 2022. Вип. 3. С. 38–42. URL: [http://jes.nuoua.od.ua/archive/3\\_2022/7.pdf](http://jes.nuoua.od.ua/archive/3_2022/7.pdf)
15. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ: ВТФ Перун, 2003. 1440 с.
16. Бутинець Т. А. Управлінський контроль та його елементи. *Вісник ЖДТУ Економічні науки*, 2017. № 1. С. 24–29.
17. Васильєв В. М. Адміністративно-правовий механізм протидії правопорушенням у сфері підприємницької діяльності в Україні: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07. Харків, 2019. 42 с.
18. Великий тлумачний словник сучасної української мови. з дод., допов. та CD. уклад. і голов. ред. Бусел В. Т. Київ. Ірпінь: ВТФ «Перун», 2009. 1736 с.
19. Виноградова А. І. Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення діяльності судів в Україні: дис. ... д-ра філос.: спец. 081 Право. Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2023. 253 с.
20. Висновок № 6 Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету Міністрів Ради Європи щодо справедливого суду в розумний строк та ролі судді в судових процесах з урахуванням альтернативних засобів вирішення спорів, 2004. URL: [https://court.gov.ua/userfiles/visn6\\_2004.pdf](https://court.gov.ua/userfiles/visn6_2004.pdf).

21. Вишневський М. В. Адміністративно-правове регулювання діяльності апарату суду в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2019. 219 с.
22. Відбулася онлайн-конференція Безпека судів в Україні. Малинський районний суд Житомирської області, 2023. URL: <https://ml.zt.court.gov.ua/sud0614/pres-centr/news/1395188/>
23. Вініченко О. Дефініція контролю, як наукової категорії. *Агросвіт*, 2014. № 23. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/23\\_2014/6.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/23_2014/6.pdf)
24. Воєнні роки для ДСА: здобутки та плани по інформатизації судів і правосуддя. Юрліга, 2023. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/intervyu/220899\\_vonn-roki-dlya-dsa-zdobutki-ta-plani-po-nformatizats-sudv--pravosuddya?utm\\_source=chatgpt.com](https://jurliga.ligazakon.net/intervyu/220899_vonn-roki-dlya-dsa-zdobutki-ta-plani-po-nformatizats-sudv--pravosuddya?utm_source=chatgpt.com)
25. Волошин Ю. О. Принцип: в 6 т. ред. Шемшученко Ю. С. Київ: вид-во «Українська енциклопедія» імені М. П. Бажана, 2004. Т. 5. 736 с.
26. ВРП звернулася до КМУ із пропозиціями щодо пріоритетних завдань фінансового забезпечення судової влади на 2025–2027 роки. URL: <https://hcj.gov.ua/news/vrp-zvernulasya-do-kmu-iz-propozyciyamy-shchodo-priorytetnyh-zavdan-finansovogo-zabezpechennya>
27. Гаращук В. Доктрина контролю та нагляду у сфері організаційно управлінських відносин. *Право України*, 2013. № 12. С. 175–191.
28. Гетьманцева Н., Митрицька Г. Правові засоби у механізмі правового регулювання суспільних відносин у сфері найманої праці. *Підприємництво, господарство і право*, 2021. №3. С. 132–140.
29. Головін А. П. Адміністративно-правове регулювання діяльності міліції громадської безпеки: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Нац. акад. внутр. справ України. К., 2004. 20 с.
30. Голосніченко І. П., Голосніченко Д. І. Теорія повноважень, їх легітимність та врахування потреб і інтересів при встановленні на законодавчому рівні. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право: зб. наук. праць*, 2011. № 1 (9). С. 147–155.

31. Горінов П. В., Макарова О. В. Теоретико-правові засади реформування вищої юридичної освіти в Україні в контексті європейської інтеграції. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2025. № 1/2025. С. 22–26. URL: [http://lsey.org.ua/1\\_2025/4.pdf](http://lsey.org.ua/1_2025/4.pdf)

32. Граціотова Г. О., Степанова А. В. Використання інноваційних технологій з метою підвищення ефективності функціонування судової системи України. *ECONOMICS: time realities*, 2022. №6 (64). С. 25–32. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/25.pdf>

33. Грицик О.Ф. Адміністративно-правовий статус керівника апарату суду та його особливості. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 836–839.

34. Грицик О.Ф. Взаємодія як інструмент забезпечення належних умов діяльності суду: теоретичні підходи та практичний вимір у діяльності керівника апарату суду. *Перспективні напрямки розвитку юридичної науки у 21-му сторіччі: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 18–19 лют. 2025 р.)*. Київ: Науково-дослідний інститут публічного права, 2025. С. 43–45.

35. Грицик О.Ф. Загальна характеристика системи суб'єктів створення належних умов діяльності суду. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2025. Вип. 4. С. 64–71.

36. Грицик О.Ф. Поняття та елементи адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду. *Право і суспільство*. 2025. № 1. С. 915–922.

37. Грицик О.Ф. Правові засади створення належних умов діяльності суду в Україні. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2025. Вип. 3. С. 183–189.

38. Грицик О.Ф. Роль апарату суду у створенні належних умов для здійснення правосуддя. *KELM*. 2024. № 7(67). С. 342–347 (Республіка Польща).

39. Грицик О.Ф. Створення належних умов діяльності суду: ключові напрями. *Реформування українського законодавства: проблемні питання та*

шляхи їх вирішення: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 7–8 лют. 2024 р.). Київ: Науково-дослідний інститут публічного права, 2024. С. 71–73.

40. Гураленко Н. А., Гордєєв В. В. Процедурне право: теорія і практика. Київ: Наукова думка, 2020. 284 с.

41. Гураленко Н., Гордєєв В. Формальний характер судової процедури: теоретико-методологічні основи адміністративного судочинства. *Правова позиція*, 2022. № 1 (34). С. 62–67.

42. Державне будівництво і місцеве самоврядування в Україні: підручник для студентів вищих навчальних закладів за ред. Серьогіної С. Г. Харків: Право, 2005. 256 с.

43. Державне підприємство Судовий будівельно-експертний центр ПН 32706226. URL: [https://euroservis.com.ua/ua/spravochnik-kompaniy/g.-kiev/inn-32706226/?srsltid=AfmVOoo26\\_Xas5Hl3updS0xEkdDqaf2QpJIrh0dkeFZzMSV28i vk-7W9](https://euroservis.com.ua/ua/spravochnik-kompaniy/g.-kiev/inn-32706226/?srsltid=AfmVOoo26_Xas5Hl3updS0xEkdDqaf2QpJIrh0dkeFZzMSV28i vk-7W9)

44. Дерзська В. Ю. Адміністративно-правові засади забезпечення законності в діяльності органів Національної поліції України: дис. ... д-ра філос.: 081 Право. Національна академія внутрішніх справ. Київ, 2025.

45. Деякі питання забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу за кластером 1 Основи процесу вступу до ЄС: Розпорядження кабінету Міністрів України від 14.05.2025 р. № 475-р. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/475-2025-%D1%80#Text>

46. Для нової мапи судів потрібні затверджені ВРП нормативи кадрового і фінансового забезпечення судів. Судово-юридична газета, 2024. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/310455-dlya-novoy-karty-sudov-neobkhodimy-utverzhdennye-vsp-normativy-kadrovogo-i-finansovogo-obespecheniya-sudov>

47. Дорожня карта з питань верховенства права. Кабінет Міністрів України, 2024. URL: [https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA\\_Dorozhnya\\_karta\\_z\\_pytan\\_verhovenstva\\_prava\\_2.pdf](https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA_Dorozhnya_karta_z_pytan_verhovenstva_prava_2.pdf)
48. Дрозд О. Ю., Сорока Л. В. Місце і роль апарату суду в організаційному забезпеченні діяльності суду. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*, 2023. № 61. С. 126–129. URL: <https://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc61/25.pdf>
49. Дудченко О. Ю. Адміністративні посади у судовій системі України. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*, 2012. №25. С. 252–253.
50. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук. ред. колегія: Ковбасюк Ю. В. голова та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 1. Теорія державного управління. 748 с.
51. Єщук О. М. Адміністративно-правова охорона: теорія, практика та перспективи розвитку: дис... докт. юрид. наук: 12.00.07. Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», 2017. 464 с.
52. Жаровська І. Генезис принципу легітимності державної влади та проблеми його впровадження у сучасному суспільстві. *Європейські перспективи*. Київ: Юнеско-Соціо, 2012. Вип. 4. Ч. 1. С. 19–23.
53. За підтримки Проекту ЄС Право-Justice та Програми USAID Справедливість для всіх. відбулася міжнародна онлайн-конференція. Безпека судів в Україні. Право-Justice, 2023. URL: <https://pravojustice.eu/ua/post/international-online-conference-court-security>
54. Забезпечення роботи правосуддя: підсумки роботи ДСА за 2023-й рік. URL: <https://dsa.court.gov.ua/dsa/pres-centr/news/1561319>
55. Завгородня Ю. В., Грудницький В. М. Реалізація антикорупційної політики у судовій гілці влади. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2023. № 12. С. 336–338. URL: [http://lsej.org.ua/12\\_2023/83.pdf](http://lsej.org.ua/12_2023/83.pdf)
56. Звіт за II півріччя 2023 року діяльності Національного антикорупційного бюро України. URL: <https://nabu.gov.ua/site/assets/files/47192/zvit2023p.pdf>

57. Звіт про діяльність Державної судової адміністрації України за 2023 рік. URL: [https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/new\\_folder\\_for\\_uploads/dsa/2024/pidsumky\\_roboty\\_2023/%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%94%D0%A1%D0%90%D0%A3%20%D0%B7%D0%B0%202023](https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/dsa/2024/pidsumky_roboty_2023/%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%94%D0%A1%D0%90%D0%A3%20%D0%B7%D0%B0%202023)

58. Звіт про діяльність державної судової адміністрації України за 2024 рік. Судова влада України, 2025. URL: <https://court.gov.ua/storage/portal/dsa/news/%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%94%D0%A1%D0%90%D0%A3%20%D0%B7%D0%B0%202024.pdf>

59. Звіт про результати аудиту відповідності на тему Забезпечення засад функціонування судової влади. Затверджено Рішенням Рахункової палати від 03.07.2024 р. № 32-2. URL: [https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/32-2\\_2024/Zvit\\_32-2\\_2024.pdf](https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/32-2_2024/Zvit_32-2_2024.pdf)

60. Звіт про результати аудиту ефективності використання бюджетних коштів, виділених на здійснення правосуддя Вищим адміністративним судом України. Затверджено Рішенням Рахункової палати від 28.11.2017 р. № 24-3. URL: [https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2017/24-3\\_2017/Zvit\\_24-3\\_2017.pdf?utm](https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2017/24-3_2017/Zvit_24-3_2017.pdf?utm)

61. Золотарьова М. К. Адміністративно-правовий статус державних податкових інспекцій в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Дніпропетровськ, 2009. 20 с.

62. Золотухіна Л. Адміністративно-правовий механізм забезпечення реалізації публічного інтересу. Національний юридичний журнал: теорія і практика, 2019. URL: [http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2019/4/part\\_1/12.pdf](http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2019/4/part_1/12.pdf)

63. Зубко А. О. Адміністративно-правові механізми в контексті впровадження адміністративної політики України: проблематика теоретичного

дискурсу. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2024. № 3. С. 296–299.  
URL: [http://www.lsej.org.ua/3\\_2024/71.pdf](http://www.lsej.org.ua/3_2024/71.pdf) 297

64. Іваненко С. В. Кадрове забезпечення судової системи. Львів, 2021. С. 78–81.

65. Іванищук А. А. Поняття форми діяльності публічної адміністрації у сфері адміністративно-правового регулювання діяльності судової гілки влади. *Митна справа*, 2013. № 5(2.2). С. 332–336.

66. Іванченко О. Система критеріїв оцінювання ефективності діяльності судів під час надання судових послуг. *Підприємництво, господарство і право*, 2017. № 11. С. 222–227. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2017/11/48.pdf>

67. Івченко А. О. Глумачний словник української мови. Харків: Фоліо, 2004. 540 с.

68. Ільїн В. В. Філософія: підручник: в 2 ч. ч. II. Актуальні проблеми сучасності. К.: Альтерпрес, 2002. 480 с.

69. Інноваційні ідеї та креативні проекти в цифровій екосистемі: зб. доп. 88-ї наукової студентської конференції. Київ, КНЕУ, 2021. С. 233–234.

70. Іноземцева К. О. Організаційно-правові засади кадрового забезпечення судової системи України: дис. ... д-ра філос.: 081 Право. Суми, 2021. 248 с. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/86407/5/diss\\_Inozemtseva.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/86407/5/diss_Inozemtseva.pdf)

71. Інформація щодо діяльності уповноважених осіб та відповідальних осіб з питань запобігання та виявлення корупції Деснянського районного суду м. Чернігова за 2022 рік. URL: <https://ds.cn.court.gov.ua/sud2506/pokazniki-diyalnosti/11/8>

72. Ірина Мудра: Незабаром відбудеться презентація проекту Стратегії розвитку системи правосуддя до 2029 року. інтерв'ю частина перша. Судово-юридична газета, 2024. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/313227-irina-mudraya-vskore-sostoitsya-prezentatsiya-proekta-strategii-razvitiya-sistemy-pravosudiya-do-2029-goda-intervyu-chast-pervaya>

73. Кадрова політика в суді: практичний досвід сьогодення: Електронний ресурс. Convdocs, 2012. URL: <http://ua.convdocs.org/docs/index-124910.html?page=31>
74. Карпушова О. В. Правовий механізм забезпечення і реалізації трудових прав суддів: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Дніпропетровськ, 2016. 211 с.
75. Катрич Д. К. Адміністративно-правовий статус Національної поліції України: поняття і зміст. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*, 2016. Вип. 36(2). С. 31–35.
76. Кельман М. С. Загальна теорія держави та права: підручник. Київ: Кондор, 2008. 477 с.
77. Керівництво Мін'юсту обговорило вдосконалення судової системи України з міжнародними партнерами. Міністерство юстиції України, 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/kerivnytstvo-miniustu-obhovorylo-vdoskonalennia-sudovoi-systemy-ukrainy-z-mizhnarodnymy-partneramy>
78. Коваленко В. Курс адміністративного права України: підручник. Національна академія внутрішніх справ. Київ: Юрінком Інтер, 2012. 808 с.
79. Коваленко Ю. О. Адміністративно-правовий механізм інформаційного забезпечення протидії корупції в правоохоронних органах України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2018. 255 с.
80. Комунікація – шлях до покращення довіри до судової гілки влади, 2018. URL: <https://rsu.gov.ua/en/news/komunikacia-slah-do-pokrasenna-doviri-do-sudovoi-gilki-vladi>
81. Конституція України. Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
82. Концепція галузевої програми інформатизації судів загальної юрисдикції, інших органів та установ судової системи, 2010. URL: [https://od.court.gov.ua/tu16/info\\_suddi/conzepcia/](https://od.court.gov.ua/tu16/info_suddi/conzepcia/)

83. Котельницька В. Л. Роль громадського контролю в оцінюванні роботи судів України. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2023. № 1/2023. С. 294–298. URL: [http://lsej.org.ua/1\\_2023/70.pdf](http://lsej.org.ua/1_2023/70.pdf)
84. Кривицький Ю. В. Спеціалізовані норми права в механізмі правового регулювання: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.01. Київ, 2010. 260 с.
85. Криворученко З. Р. Механізм державного регулювання водокористуванням в Україні. *Молодий вчений*, 2015. № 4. Ч. 3. С. 128–130.
86. Крупник А. С. Зарубіжний досвід громадського контролю: уроки для України. Ефективність державного управління: *Збірник наук. праць ЛРІДУ*, 2007. № 14. С. 146–154.
87. Кузьменко О. В. Курс адміністративного права України: підручник. Київ: Юрінком Інтер, 2018. 904 с.
88. Кузьмишин В. М. Адміністрування апеляційних судів в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Науково-дослідний інститут публічного права. Київ, 2018. 222 с.
89. Кузьмишин В. М. Ініціативи Вінницького апеляційного адміністративного суду задля зміцнення авторитету судової гілки влади. *Вісник Вищої Ради юстиції*, 2012. № 2(10). С. 7–15.
90. Курко О. П. Порядок розгляду компетенційних спорів в адміністративному судочинстві. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2023. 233 с.
91. Лекарь С. І. Місце адміністративно-правового механізму забезпечення економічної безпеки держави у системі державно-правового механізму. *Адміністративне право і процес*, 2013. № 1. С. 15–20.
92. Леонідова О. О. Поняття і генезис повноважень, механізм їх регулювання та легітимність при встановленні на законодавчому рівні. *Електронне наукове видання Аналітично-порівняльне правознавство*, 2023. №2. С. 27–31. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/02/6.pdf>
93. Лист Закарпатського апеляційного суду вх. № 3032/0/8-25 від 26.03.2025 р.

94. Лист Київського апеляційного суду вх. № 3180/0/8-25 від 28.03.2025 р.
95. Лист Полтавського апеляційного суду вх. № 3176/0/8-25 від 28.03.2025 р.
96. Лист Рівненського апеляційного суду вх. №3136/0/8-25 від 27.03.2025 р.
97. Лист Шостого апеляційного адміністративного суду вх. № 3259/0/8-25 від 31.03.2025 р.
98. Лозовський О. М., Романчук Р. А. Особливості управлінського контролю в діяльності організацій. *Економіка і суспільство*, 2018. Вип. 19/2018. С. 467–468. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/71.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/71.pdf)
99. Лютіков П. С., Турчак А. М. Процедура прийняття адміністративного акту як умова його правомірності. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету Серія Право*, 2022. Вип. 73. частина 2. С. 62–68. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/11/12-1.pdf>
100. Майоров В. В. До питання співвідношення понять «компетенція» та «повноваження» національної поліції України. *Право та державне управління*, 2020. № 1. Т. 1. С. 85–89. URL: [http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1\\_2020/tom\\_1/15.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2020/tom_1/15.pdf)
101. Майстренко А. С., Назарова К. О. Антикорупційний аудит: визначення, інваріантність підходів та форсайт розвитку. *Бізнесінформ*, 2024. № 1-2024. С. 267–272. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-1\\_0-pages-267\\_272.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-267_272.pdf)
102. Макаровець А. М. Адміністративно-правовий статус апарату суду в Україні. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. дис. ... канд. юрид. наук: д-ра філос.: 12.00.07. 081 Право. Університет сучасних знань; Сумський державний університет. Суми, 2018. 216 с. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/67458/1/diss\\_Makarovets.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/67458/1/diss_Makarovets.pdf)

103. Макарчук В. В. Поняття «правовий статус особи» в теоретично-правовій літературі. *Право.ua*, 2015. №3. С. 18–22.

104. Макарчук В. В. Правоохоронні органи як суб'єкти формування та реалізації державної політики у сфері національної безпеки і оборони: адміністративно-правовий аспект. дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2023.

105. Максименко Н., Сокурєнко О. Суб'єкти громадського контролю за діяльністю органів судової влади: адміністративно-правовий аналіз. Наукові записки. Серія: Право, 2025. № 18. С. 128–133.

106. Максимович Р. О. Конституційно-правовий механізм захисту соціальних та економічних прав і свобод людини і громадянина в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.02. Київ, 2017. 266 с.

107. Малиновський В. Державне управління: навч. посіб. 2-ге вид., доповн. та переробл. Київ: Атіка, 2003. 576 с.

108. Малихіна А. О. До проблеми визначення правового статусу керівника апарату суду. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Право*, 2013. № 1062. Вип. 14. С. 279–282.

109. Мельник В. І. Поняття та особливості адміністративно-правового механізму забезпечення функціонування системи економічної безпеки України. *Актуальні проблеми політики*, 2020. Вип. 65. С. 125–129. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/69cd5081-1526-4a91-bc5e-e709b0c27bbb/content>

110. Мельничук О. С. Словник іншомовних слів. К., 1974. 826 с.

111. Механізм. Slovaronline, 2025. URL: <https://126.slovaronline.com/9911-%D0%9C%D0%95%D0%A5%D0%90%D0%9D%D0%86%D0%97%D0%9C>

112. Мещерякова О. В. Щодо визначення елементів адміністративно-правового статусу учасників операцій ООН з підтримання миру. *Форум права*, 2011. № 2. С. 609–612.

113. Мигалина Х. І. Повноваження як визначальний елемент компетенції публічної влади. Закарпатські правові читання: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції. Ужгород: Вид-во УжНУ "Говерла", 2015. Т. 1.

C. 272–277. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/98220c52-1f5c-4f7f-b5d8-69f092a31045/content>

114. Міщук Є. В. Керівник і його роль в організації діяльності посадових осіб публічної адміністрації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2016. № 10.

115. Модельний суд. Посібник. Проект ЄС «Право-Justice». Київ, 2020. 104 с.

116. Москвич Л. М. Критерії оцінювання ефективності судової системи. *Вісник Верховного Суду України*, 2010. № 10(122). С. 30–35.

117. Муніципальне право України: підручник. за ред. Погорілка В. Ф., Фрицького О. Ф. Київ: Юрінком Інтер, 2001. 352 с.

118. Неугодніков А. О. Правовий статус адміністративного суду в Україні: адміністративно-правовий аспект: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.07. Одеськ. нац. юрид. акад. Одеса, 2006. 20 с.

119. Новий тлумачний словник української мови: у 4 т. т. 3: Обє-Роб уклад.: Яременко В., Сліпушко О. К.; Аконіт, 1998. 928 с.

120. Оксінєв В. Ю. Місцевий розвиток в Україні: теорія та практика публічного адміністрування: дис. ... д-ра юрид. наук. Дніпро, 2021. 498 с.

121. Олефіренко Н. А. Адміністративно-правовий статус адміністративного суду в Україні. *Слово Національної школи суддів України*, 2013. № 3 (4). С. 152–155.

122. Органи суддівського самоврядування та їх компетенція. Ради суддів України, 2019. URL: [https://pl.km.court.gov.ua/sud2213/pro\\_sud/tsinr/389962/](https://pl.km.court.gov.ua/sud2213/pro_sud/tsinr/389962/)

123. Організація роботи суду в Україні: навч. посіб. кол. авт.: Марочкін І. Є, Каркач П. М., Овчаренко О. М. та ін.; Х.: Нац. юрид. акад. України, 2009. 312 с.

124. Організація суддівського самоврядування. Дубенський міськрайонний суд Рівненської області, 2024. URL: <https://db.rv.court.gov.ua/sud1705/ss/oss/>

125. Орел В. М. Сутність і роль контролю як функцій управління. *Ефективна економіка*, 2013. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3763>
126. Основні функції структурних підрозділів. Територіальне управління Державної судової адміністрації України в Запорізькій області, 2024. URL: [https://zp.court.gov.ua/tu08/dostup\\_do\\_publ\\_inf/osn\\_funktsii](https://zp.court.gov.ua/tu08/dostup_do_publ_inf/osn_funktsii)
127. Оцінка якості роботи суду. Верховинський районний суд Івано-Франківської області, 2024. URL: <https://vr.if.court.gov.ua/sud0903/22/12/>
128. Павлюк І. Ю. Правові засади організаційного забезпечення діяльності господарських судів. *Юридична наука*, 2020. № 3(105). С.251–256.
129. Павлюков І. І. Правові засоби: поняття, види, функції та взаємодія в процесі регулювання суспільних відносин. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету Серія Право*, 2023. Вип. 75. Ч. 1. С. 41–46. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2023/03/8.pdf>
130. Парасій-Вергуненко І., Безверхий К., Григоревська О., Матюха М., Юрченко О., Грищенко Н. Аналітичні процедури в системі антикорупційного аудиту для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2024. 4(57). С. 82–97. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4376>
131. Паспорт бюджетної програми на 2023 рік: Наказ Державної судової адміністрації від 15.02.2023 р. № 88. URL: [https://ec.court.gov.ua/userfiles/media/new\\_folder\\_for\\_uploads/dsa/passport\\_0501020\\_2023.pdf](https://ec.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/dsa/passport_0501020_2023.pdf)
132. Пастухова В. В. Стратегічний менеджмент. Опорний конспект лекцій. К.: КНЕУ, 2004. 120 с.
133. Патерило І. В. Інструменти діяльності публічної адміністрації: сутність та зміст. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 2014. Вип. 27(2). С. 174–178.
134. Перекладаємо слово статус. *Словотвір*, 2017. URL: <https://slovotvir.org.ua/words/status>

135. Перша міжнародна конференція Зміцнення довіри до судової влади через покращення взаємної комунікації. Usaid New Justice. Київ, 2022. URL: <https://newjustice.org.ua>
136. Петров А. М. Адміністративне управління у судовій системі. Харків: Право, 2019. 240 с.
137. Петров А. М. Організаційне управління судом. Харків, 2019.
138. Пилип В. В. Адміністративно-правовий механізм участі інститутів громадянського суспільства у формуванні та реалізації державної політики у сфері правоохоронної діяльності в Україні: доктринальні положення: дис. ... до-ра юрид. наук: 12.00.07 Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 586 с.
139. Повноваження керівника апарату суду. Верховний суд України, 2023. URL: [https://cn.cn.court.gov.ua/userfiles/file/sud2523/struct/povnovazh\\_kerap.PDF](https://cn.cn.court.gov.ua/userfiles/file/sud2523/struct/povnovazh_kerap.PDF)
140. Повноваження. Горох, 2024. URL: <https://goroh.pp.ua/%D0%A1%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D0%B6%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F>
141. Повноваження. Словника української мови, 2024. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F>
142. Подольський В. Електронний суд: актуальний стан та зміни. Mitrax, 2024. URL: <https://mitrax.ua/uk/blog/elektronnij-sud-aktualnij-stan-ta-zmini/>
143. Подоляка А. М. Взаємодія державних органів в охороні громадського порядку. *Форум права*, 2009. № 2. С. 338–344.
144. Політичний енциклопедичний словник: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Упорядники Горбатенко В. П., Саприкін А. Г.; за ред. Шемчушенка Ю. С., Бабкіна В. Д. Київ: Генеза, 1997. 400 с.
145. Політанський В. С. Особливості впровадження та функціонування електронного суду в Україні. *Право і суспільство*, 2020. №5. С. 35–40.

146. Положення про автоматизовану систему документообігу суду. Додаток до рішення Ради суддів України від 02.04.2015 р. № 25. Територіальне управління ДСА України в місті Києві. URL: <https://ki.court.gov.ua/tu11/14/12>

147. Положення про апарат Апостолівського районного суду Дніпропетровської області. Рішення зборів суддів в Дніпропетровській області Апостолівського районного суду від 22.10.2012 р. зі змінами від 30.03.2015 р. URL: <https://ap.dp.court.gov.ua/sud0402/pologenyaproapararat>

148. Положення про забезпечення доступу до публічної інформації. Наказ виконуючого обов'язки голови Городнянського районного суду від 13.05.2011 р. №4. URL: <https://gd.cn.court.gov.ua/sud2505/info/dost/pol>

149. Положення про організацію системи внутрішнього контролю в Київському апеляційному суді. Наказ Київського апеляційного суду від 08.04.2019 р. № 24. URL: <https://www.kas.gov.ua/?p=17140&utm>

150. Правила внутрішнього трудового розпорядку Рожнятівського районного суду Івано-Франківської області. Наказ голови Рожнятівського районного суду Івано-Франківської області від 10.04.2017 р. № 02-04/13. URL: <https://rg.if.court.gov.ua/sud0913/pravila-trud/>

151. Придачук К. О. Адміністративно-правовий механізм кадрового забезпечення діяльності Вищого антикорупційного суду: дис. ... д-ра філос.: 081 Право. Ужгород, 2023. 250 с.

152. Придачук К. О. Завдання кадрового забезпечення діяльності Вищого антикорупційного суду. *Juris Europensis Scientia*, 2023. № 2. С. 150–154.

153. Приймаченко Д., Ігонін Р. Співвідношення понять «організаційне забезпечення судів», «організаційне управління в судах» та «судове управління». *Слово Національної школи суддів України*, 2013. № 1. С. 57–66.

154. Пришляк М. І. Механізм адміністративно-правового забезпечення медичного обстеження наречених в Україні: поняття та загальний аналіз складових елементів. *Держава та регіони*, 2017. № 3 (57). С. 46–52.

155. Про внесення змін до Кримінального кодексу України щодо посилення відповідальності за злочини проти основ національної безпеки

України в умовах дії режиму воєнного стану: Закон України від 03.03.2022 р. №2113-IX. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2113-20#Text>.

156. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

157. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

158. Про доступ до судових рішень: Закон України від 22.12. 2005 р. № 3262-IV. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3262-15#Text>

159. Про залишення апеляційної скарги без задоволення: постанова Шостого апеляційного адміністративного суду від 07.02.2019 р. у справі № 825/2346/18. Єдиний державний реєстр судових рішень: сайт. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/79727790>.

160. Про залишення апеляційної скарги без задоволення: постанова Шостого апеляційного адміністративного суду від 06.12.2018 р. у справі № 823/1640/18. Єдиний державний реєстр судових рішень: сайт. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/78387706>

161. Про застосування системи оцінювання роботи суду (СОРС) з метою отримання інформації про поточну ситуацію роботи судів та визначення потреб органів системи правосуддя. Рішення Ради суддів України від 17.09.2018 р. № 53. URL: <https://rsu.gov.ua/ua/events/view/risenna-rsu-no-53-vid-17-serpna-2018-roku-pro-zastosuvanna-sistemi-ocinuvanna-sudu-sors>

162. Про затвердження базових показників ефективності діяльності місцевих та апеляційних загальних судів. Рішення Ради Суддів Загальних Судів від 13.02.2014 р. №21. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr021412-14#Text>

163. Про затвердження вимог до осіб, які претендують на зайняття посади керівника апарату апеляційного суду та його заступника: Наказ Державної судової адміністрації України від 15.08.2016 р. № 167. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0167750-16#Text>

164. Про затвердження галузевої Програми інформатизації місцевих та апеляційних судів і проекту побудови Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи на 2022-2024 роки: Наказ Державної судової адміністрації України від 14.06.2022 р. № 178. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0178750-22#Text>

165. Про затвердження Державної програми організаційного забезпечення діяльності судів на 2003-2005 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 16.06.2003 р. № 907. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2003-%D0%BF#Text>

166. Про затвердження Інструкції з діловодства в місцевих та апеляційних судах України. Наказ Державної судової адміністрації України від 20.08.2019 р. № 814. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0814750-19#Text>

167. Про затвердження Положення про апарат Верховного Суду, структури і штатного розпису апарату Верховного Суду. Постанова Пленуму Верховного Суду від 30.11.2017 р. № 6. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/v0006780-17>

168. Про затвердження Положення про Державну судову адміністрацію України: Рішення Вищої Ради правосуддя від 17.01.2019 р. № 141\0\15-19. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr141910-19#Text>

169. Про затвердження Положення про Міністерство юстиції України: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.07.2014 р. № 228. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2014-%D0%BF#Text>

170. Про затвердження Порядку обміну процесуальними документами та іншими даними між інформаційно-комунікаційною системою "Єдиний реєстр досудових розслідувань" та центральною базою даних автоматизованої системи документообігу суду: Наказ Офісу Генерального прокурора, Державної судової адміністрації України від 24.10.2024 р. № 249/448. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v249\\_750-24#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v249_750-24#Text)

171. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#n125>

172. Про затвердження Правил пожежної безпеки в компаніях, на підприємствах та в організаціях енергетичної галузі України: Наказ Міністерства енергетики та вугільної промисловості України від 26.09.2018 р. № 491. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0328-19#Text>

173. Про затвердження типових посадових інструкцій керівника апарату апеляційного суду, керівника апарату місцевого суду: Наказ Державної судової адміністрації України від 13.01.2021 р. № 9. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0009750-21#Text>

174. Про затвердження Типових посадових інструкцій працівників апарату місцевого загального суду: Наказ Державної Судової Адміністрації України від 20.07.2005 р. № 86. URL: [https://dsa.court.gov.ua/dsa/about\\_dsa/2214/nds10](https://dsa.court.gov.ua/dsa/about_dsa/2214/nds10)

175. Про затвердження Типового положення про апарат суду: Наказ Державної судової адміністрації України від 08.02.2019 р. № 131. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0131750-19#Text>

176. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 № 794-VII. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>

177. Про Концепцію вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів: Указ Президента України від 10.05.2006 р. № 361/2006. *Офіційний вісник України*, 2006. № 19. С. 23.

178. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 23.06.2023 року. Про прискорення судової реформи та подолання проявів корупції у системі правосуддя: Указ Президента України №359/2023. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3592023-47185>

179. Про розгляд звіту щодо діяльності Служби судової охорони у 2024 році: Рішення Вищої ради правосуддя від 26.06.2025 р. № 1376/0/15-25. URL: <https://hcj.gov.ua/doc/doc/43805>

180. Про Стратегію розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки: Указ Президента України від 11.06.2021 р. № 231/2021. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/231/2021#Text>

181. Про судоустрій та статус суддів: Закон України від 02.06.2016 р. № 1402-VIII. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>

182. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 р. № 268. *Офіційний вісник України*, 2006. № 10. С. 245.

183. Програма інформатизації судів загальної юрисдикції, інших органів та установ судової системи на 2004-2006 роки: Рішення Ради суддів України від 02.04.2004 р. №22. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr022414-04#Text>

184. Програма підготовки та підвищення рівня кваліфікації працівників апаратів судів на вебінарі Літня школа працівника апарату суду. Емоційний інтелект та основи ефективного управління, організованому у співпраці з ГО Всеукраїнська асоціація працівників судів. Національна школа суддів України,

2025. URL: <https://nsj.gov.ua/ua/pidgotovka-pratsivnikov-aparativ-sudiv/programi-pidgotovki-pratsivnikov-aparativ-sudiv-2021-rik/25-chervnya-2025-roku-programa-pidgotovki-ta-pidvishennya-rivnya-kvalifikatsii-pratsivnikov-aparativ-sudiv-na-vebinari-litnya-shkola-pratsivnika-aparatu-sudu-emotsiyniy-intelekt-ta-osnovi-efektivnogo-upravlinnya/>

185. Проект ЄС “Право-Justice” спільно з партнерами запустили веб-платформу для судів Модельні суди: Майданчик добрих практик. Судова влада України, 2023. URL: [https://court.gov.ua/press/news/1425180?utm\\_source](https://court.gov.ua/press/news/1425180?utm_source)

186. Проект Закону про внесення змін до Закону України Про судоустрій і статус суддів щодо створення передумов для підвищення розміру прожиткового мінімуму від 21.07.2025 р. № 3467-1. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56833>

187. Проект Закону про внесення змін до Кримінального кодексу України щодо посилення відповідальності за корупційні діяння під час дії воєнного стану від 04.05.2022 р. № 7348. Верховна Рада України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39559>

188. Проект. Системи оцінки якості роботи суду: стандарти, критерії, показники та методи. Usaid Київ, 2014. URL: <https://rsu.gov.ua/uploads/resheniya/COURT%20PERFORMANCE.pdf>

189. Регламент Солонянського районного суду Дніпропетровської області. Наказ голови Солонянського районного суду Дніпропетровської області від 31.03.2017 р. № 6-з. URL: [https://sl.dp.court.gov.ua/sud0438/pro\\_sud/reglament/](https://sl.dp.court.gov.ua/sud0438/pro_sud/reglament/)

190. Рекомендація CM/Res (2010) 12 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки від 17.11.2010 р. № (2010)12. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_a38](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a38).

191. Рекомендація № R(94)12 «Незалежність, дієвість та роль суддів» від 13.10.1994 р. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_323](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_323)

192. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням Харківської міської ради щодо офіційного тлумачення положень частини другої статті 19, статті 144 Конституції України, статті 25, частини чотирнадцятої статті 46, частин першої, десятої статті 59 Закону України Про місцеве самоврядування в Україні справа про скасування актів органів місцевого самоврядування. від 16.04.2009 р. № 7-рп/2009. URL: <https://ccu.gov.ua/storinka-knygy/76-povnovazhennya-organiv-miscevogo-samovryaduvannya>

193. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 55 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) положень статей 58, 60 Закону України "Про Державний бюджет України на 2001 рік" та Верховного Суду України щодо відповідності Конституції України (конституційності) положень пунктів 2, 3, 4, 5, 8, 9 частини першої статті 58 Закону України "Про Державний бюджет України на 2001 рік" і підпункту 1 пункту 1 Закону України "Про деякі заходи щодо економії бюджетних коштів" (справа щодо пільг, компенсацій і гарантій) від 20.03.2002 р. № 5-рп/2002. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v005p710-02#Text>

194. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційними поданнями Вищого господарського суду України щодо офіційного тлумачення положень частини першої статті 130 Конституції України (справа про фінансове забезпечення діяльності судів) від 11.03.2010 р. № 7-рп/2010. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v007p710-10#Text>

195. Розвиток механізму управлінського партнерства в українських судах: рекомендації для обговорення. Державна судова адміністрація України, 2025. URL: [https://dsa.court.gov.ua/dsa/pokazniki-diyalnosti/234/rozvytok\\_mekhanizmu\\_upravlinskoho\\_7](https://dsa.court.gov.ua/dsa/pokazniki-diyalnosti/234/rozvytok_mekhanizmu_upravlinskoho_7)

196. Савицький Я. Ф. Адміністративно-правовий статус апеляційних господарських судів в Україні. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Науково-дослідний інститут публічного права, Київ, 2019.

197. Сак Ю. А. Теоретико-методологічні засади політико-адміністративного реформування системи публічного управління в Україні та світі: дис. ... канд. з держ. управл (доктора філософії); 25.00.01 теорія та історія державного управління. Міжрегіональна академія управління персоналом. Київ, 2020. 220 с.

198. Сакара Н. Проблема доступності правосуддя у цивільних справах. *Право України*, 2004. № 1. С. 105–109.

199. Сальніков О. т.в.о. Голови Державної судової адміністрації в ексклюзивному інтерв'ю «Судово-юридичній газеті» розповів про бюджет судової влади, шляхи покращення фінансування, нову схему судів та цифровізацію правосуддя. Судова влада, 2021. URL: [https://pl.court.gov.ua/tu17/pres-centr/general/1151017/?utm\\_source](https://pl.court.gov.ua/tu17/pres-centr/general/1151017/?utm_source)

200. Самойленко М. Повноваження керівника апарату суду. Сьомий апеляційний адміністративний суд, 2024. URL: <https://7aac.gov.ua/pro-sud/struktura-sudu/aparat-sudu/kerivnik-aparatu-sudu/povnovazhennya-kerivnika-aparatu-sudu/>

201. Санжарук Т. О. Правовий статус як властивість індивідуального суб'єкта права та компетенція як властивість колективного суб'єкта права. *Актуальні проблеми держави і права*, 2005. Вип. 25. С. 122–128.

202. Сегеда С. А. Методологічні основи категорії "розвиток": філософський аспект. *Економіка та держава*, 2018. № 10/2018. С. 14–22. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/10\\_2018/5.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/10_2018/5.pdf)

203. Сектор правосуддя. Як Україна виконує рекомендації ЄС. ЛЗІ, 2024. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/sector-pravosuddya-yak-ukrayina-vykonuye-rekomendacziyi-yes/>

204. Серьогін, В. О. Методологічні підходи до оцінювання результативності діяльності органів внутрішніх справ України. *Право і Безпека*, 2019. № 1. URL: <https://pb.univd.edu.ua/index.php/PB/article/view/124>

205. Система оцінювання роботи суду: стандарти, критерії, показники та методи. Usaid. Київ, 2015. URL: <https://rsu.gov.ua/uploads/article/sors-221bdd8a9b.pdf>

206. Сінельнік Р. Вплив індивідуально-типологічних особливостей особистості на ефективність стилю управління судочинством. Запоріжжя, 2020. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/4776/1/%d0%a1%d1%96%d0%bd%d1%94%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d1%96%d0%ba%20%d0%a0%d1%83%d1%81%d0%bb%d0%b0%d0%bd%201.pdf>

207. Скоропад М. Хто і як втручався в автоматизовану систему документообігу суду? Фондація Dejure, 2020. URL: <https://dejure.foundation/khto-i-yak-vtruchavsia-v-avotomatyzoivanu-systemu-dokumentoobihu-sudu/>

208. Словник української мови Академічний тлумачний словник: в 11 томах. Київ, 1976. т. 7 864 с.

209. Словник української мови: в 11 томах. т. 4. (І–М). Київ: Наук. думка, 1973. 840 с. URL: <https://126.slovaronline.com/9911-%D0%9C%D0%95%D0%A5%D0%90%D0%9D%D0%86%D0%97%D0%9C>

210. Соломон Пітер Г. молодший. Судове адміністрування і якість правосуддя. *Адміністративна юстиція в Україні*, 2009. № 3(16). С. 73–83.

211. Солонар А. В. Окремі аспекти розкриття змісту поняття «повноваження». *Порівняльно-аналітичне право*, 2014. № 2. С. 253–256.

212. Спасенко В. О. Компетенція суб'єкта публічного адміністрування: поняття і структура. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 2022. № 4. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-4-01-05>

213. Справа № 420/13618/20 Одеський окружний адміністративний суд від 04.03.2025 р. URL: <https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/court-document/125577761/>

214. Стець О. М. Адміністративно-правовий статус Головного управління державної служби України: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.07. Одеса, 2011. 19 с.

215. Стецюк Б. Р. Становлення і розвиток процесуального права в Україні Х ст. - 20-ті рр. ХХ ст.: дис. ... до-р. юрид. наук: 12.00.01. теорія та історія держави і права; історія політичних і правових учень. Х.; ХНУВС МВС України, 20014. 442 с.

216. Стратегія розвитку системи правосуддя готова на 99%, але є важливий нюанс Офіс Президента. Судово-юридична газета, 2025. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/325039-strategiya-razvitiya-sistemy-pravosudiya-gotova-na-99-no-est-vazhnyy-nyuans-ofis-prezidenta>

217. Структура суду. Апеляційний суд міста Києва, 2018. URL: [https://kia.court.gov.ua/sud2690/sud\\_1/misia\\_sudu/](https://kia.court.gov.ua/sud2690/sud_1/misia_sudu/)

218. Судові та правоохоронні органи України: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Гель А. П., Семаков Г. С., Кондракова С. П. К.: МАУП, 2004. 272 с. URL: <http://radnuk.info/pidrychnuku/sydovi-orgonu/500-sydi/10434-s-4-----html>

219. Судоустрій України. За заг. ред. Погорецького М. А., Яновської О. Г. Юрінком Інтер, 2014. 344 с. URL: [https://pidru4niki.com/78416/pravo/aparat\\_sudu\\_zavdannya\\_sklad](https://pidru4niki.com/78416/pravo/aparat_sudu_zavdannya_sklad)

220. Сукманова О. В. Форми публічного адміністрування охорони права власності в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Право*, 2018. № 36. Том 1. С. 120–123.

221. Тарнавська А. Н. До питання про юридичний статус особи. *Адвокат*, 2009. № 3. С. 26–29.

222. Тимошук В. П. Адміністративні акти: процедура прийняття та припинення дії. К.: «Конус-Ю», 2010. 296 с.

223. Типова посадова інструкція керівника апарату місцевого суду. Державна судова адміністрація, 2025. URL: [https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/new\\_folder\\_for\\_uploads/dsa/9\\_annex\\_2.pdf](https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/dsa/9_annex_2.pdf)

224. Ткаля О., Шелудько А. Загальні принципи організації та діяльності державного апарату. *Підприємництво, господарство і право: науково-практичний господарсько-правовий журнал*, 2019/2. № 11. С. 274–279.

225. Тренінг впровадження системи внутрішнього контролю в державному секторі: вимоги та кращі практики 3-й день 1-ша тема Впровадження процедур внутрішнього контролю на практиці (види контролю та їх реалізація). Київ, 2017. URL: [https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/index.nsf/b3ee4ef4a4e9ca24c2257c210037e49a/aa6dcb289a036c48c225801e004e635f/\\$FILE/3%D0%B9%20%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C\\_1%D1%88%D0%B0%20%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0\\_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%B4%D1%83%D1%80%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8E1.pdf](https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/index.nsf/b3ee4ef4a4e9ca24c2257c210037e49a/aa6dcb289a036c48c225801e004e635f/$FILE/3%D0%B9%20%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C_1%D1%88%D0%B0%20%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%B4%D1%83%D1%80%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8E1.pdf)

226. Харенко О. О. Адміністративно-правовий статус центрального органу виконавчої влади: проблема змісту. *Актуальні проблеми держави і права*, 2011. Вип. 60. С. 325–330.

227. Харитоновна О. І. Співвідношення категорій «правовідносини інтелектуальної власності» та «регулятивні, організаційні, охоронні цивільні правовідносини». *Актуальні проблеми держави і права: збірник наук. праць*. Вип. 65 НУ «ОЮА», ред. кол. Ківалов С. В. Одеса: Юрид. л-ра, 2012. С. 115–125. URL: <http://hdl.handle.net/11300/5668>

228. Чуб А. В. Адміністративна правосуб'єктність приватної особи. *Право та державне управління*, 2020. № 3. С. 53–59. URL: [http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3\\_2020/9.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2020/9.pdf)

229. Шатрава С. О. Адміністративно-правовий механізм запобігання корупції в органах Національної поліції. *Судова та слідча практика в Україні*, 2018. Вип. 6. С. 86–91.

230. Шатрава С. О., Осіпов Ю. В. Реалізація права на звернення до адміністративного суду та способи його судового захисту: питання теорії та практики: монографія. Харків: Факт, 2024. 292 с.

231. Швець В. О. Поняття і ознаки правового механізму забезпечення стабільності трудових правовідносин. *Юридична наука*, 2019. № 1(91). С. 410–417. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/c19a20e2-29e8-473e-8b4f-e2557ed8d231/content>

232. Шемшученко Ю. С. *Юридична енциклопедія*: в 6 т. К.: Укр. енцикл., 2003. Т. 5.

233. Шестак В. С. Механізм адміністративно-правового забезпечення реалізації культурної функції держави. *Форум права*, 2010. №2. С. 578–585.

234. Шкарупа К. Особливості законодавчого регулювання адвокатури в Республіці Польща, та перспективи його застосування в реформуванні адвокатури України. *Науковий вісник публічного та приватного права*, 2022. № 5. С. 142–147.

235. Шпенова П. Ю. Завдання та функції апарату суду, їх значення в організаційному забезпеченні судової діяльності. *Часопис цивільного і кримінального судочинства*, 2016. № 5. С. 132–140.

236. Шум М. С. Визначення шляхів удосконалення адміністративно-правового регулювання організації діяльності апарату суду. *Прикарпатський юридичний вісник*, 2020. Вип. 1(30). С. 153–157.

237. Шумило М. М. Розвиток вчення про правовідносини в сучасній українській юридичній науці. *Держава та регіони. Серія: Право*, 2014. № 3. С. 13–17.

238. *Юридична енциклопедія*: В 6 т. ред. кол.: Шемшученко Ю. С. та ін. К.: Укр. Енцикл., 1998. Т. 5: П-С, 2003. 736 с.

239. A Closer Look at the Courts of Denmark. Danmarks Domstole, 2021. URL: <https://www.domstol.dk/media/jqhg2psf/a-closer-look-at-the-courts-of-denmark.pdf>

240. Annual Report 2022-2023. London: Ministry of Justice, 2022. Judicial College (UK). URL: <https://www.judiciary.uk/wp-content/uploads/2024/02/Judicial-College-Annual-Activities-Report-2022-2023.pdf>

241. Annual Report 2023. University of Helsinki, 2023. URL: <https://www.helsinki.fi/assets/drupal/2025-06/annual%20report%202023%20summary.pdf>

242. Basic Principles on the Independence of the Judiciary. The Seventh United Nations Congress on the Prevention of Crime and the Treatment of Offenders held at Milan from 26 August to 6 September 1985 and endorsed by General Assembly resolutions 40/32 of 29 November 1985 and 40/146 of 13 December 1985. United Nations, 1985. URL: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/basic-principles-independence-judiciary>

243. Casaleiro, Paula, Ana Paula Relvas, João Paulo Dias. A Critical Review of Judicial Professionals Working Conditions' Studies. *International Journal for Court Administration*, 2021. № 12(1). URL: <https://doi.org/10.36745/ijca.334>

244. Case Of Beaumartin V. France (Application no. 15287/89). The European Court of Human Rights, 1994. URL: [https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22itemid%22:\[%22001-57898%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22itemid%22:[%22001-57898%22]})

245. Commission Staff Working Document Ukraine 2023 Report. Brussels, 8.11.2023. SWD (2023) 699 final. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/bb61ea6d-dda6-4117-9347-a7191ecef3f\\_en?filename=SWD\\_2023\\_699%20Ukraine%20report.pdf](https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/bb61ea6d-dda6-4117-9347-a7191ecef3f_en?filename=SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf)

246. Courts Performance Management Final. Support To Justice Sector Reforms In Ukraine EuropeAid/134175/L/ACT/UA No 2013/328-160, 2017. Report URL: <https://www.pravojustice.eu/storage/app/uploads/public/5ae/f8e/8d5/5aef8e8d595b6456536760.pdf>

247. Eugene Bardach. Getting Agencies to Work Together. The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship. Perlego Ltd, 2024. URL: <https://www.perlego.com/book/845220/getting-agencies-to-work-together-the-practice-and-theory-of-managerial-craftsmanship-pdf>

248. European judicial systems CEPEJ Evaluation Report 2024 Evaluation cycle (2022 data). URL: <https://rm.coe.int/cepej-evaluation-report-part-1-en-/1680b272ac?utm>

249. Evaluation of judicial systems. Council of Europe, 2024. URL: <https://www.coe.int/en/web/cepej/cepej-work/evaluation-of-judicial-systems>
250. Evaluation of the judicial systems 2024 (data 2022) Denmark. Cepej, 2023. URL: <https://rm.coe.int/denmark-2024-2022-/1680b1f6c8?utm>
251. Evaluation of the judicial systems 2024 (data 2022) Finland. CEPEJ, 2023. URL: <https://rm.coe.int/finland-2024-2022-/1680b1f6cb?utm>
252. Evaluation of the judicial systems 2024 (data 2022) Germany. CEPEJ, 2023. URL: <https://rm.coe.int/germany-2024-2022-/1680b1f6d2?utm>
253. Evaluation of the judicial systems 2024 (data 2022) Italy. CEPEJ, 2023. URL: <https://rm.coe.int/italy-2024-2022-/1680b1f6d8?utm>
254. Evaluation of the judicial systems 2024 (data 2022) Lithuania. CEPEJ, 2023. URL: <https://rm.coe.int/lithuania-2024-2022-/1680b1f6da?utm>
255. Evaluation of the judicial systems 2024 (data 2022) Netherlands. CEPEJ, 2023. URL: <https://rm.coe.int/netherlands-2024-2022-/1680b1f6e2?utm>
256. Explanatory Note To The Scheme For Evaluating European Judicial Systems 2024 Cycle (2022 data). European Commission For The Efficiency Of Justice (CEPEJ). URL: <https://rm.coe.int/explanatory-note-2024-cycle-cepej-2023-2-en/1680aae30a>
257. Exploratory study on the position of: Court President, Court Manager, Judicial Assistant, and Media Spokespersons in Selected Council of Europe Member States. Report by: Marco Fabri, 2023. URL: <https://rm.coe.int/joint-project-on-strengthening-the-court-management-system-in-turkey-j/16807895a0?utm>
258. École nationale de la magistrature. ENM, 2025. URL: <https://www.enm.justice.fr/en>
259. Fazari, G. M. (2020). Courthouse Confidential: Unveiling Lessons Learned in Leading and Managing Trial Court Organizations. National Association for Court Management Press.
260. Fox, Danielle, Hisashi Yamagata. Developing Court Capabilities and Insights through Data Conversion. International Journal For Court Administration, 2022. Volume: 13 Issue: 1. URL: <https://iacajournal.org/articles/10.36745/ijca.437>

261. German, Keith H. Interagency interaction: exploring the facilitators and inhibitors of interagency interaction in the u.s. national security system. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of George Mason University in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Public Policy, 2015. URL: <https://mars.gmu.edu/server/api/core/bitstreams/ed4c8215-78f1-47a7-bd2f-94c431606d37/content>

262. Guide on communication with the media and the public for courts and prosecution authorities. Strasbourg, 3 and 4 December, 2018. European Commission For The Efficiency Of Justice. URL: [https://rm.coe.int/cepej-2018-15-en-communication-manual-with-media/16809025fe#\\_Toc524690257](https://rm.coe.int/cepej-2018-15-en-communication-manual-with-media/16809025fe#_Toc524690257)

263. Guidelines on how to drive change towards Cyberjustice. European Commission For The Efficiency Of Justice, 2016. URL: <https://rm.coe.int/16807482de>

264. Guidelines. European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ), 2024. URL: <https://www.coe.int/en/web/cepej/documentation/cepej-documents/guidelines>

265. Harvard Executive Session for Court Leaders. (2012). Developing Court Governance Principles: Lessons from the Field. Harvard Kennedy School of Government.

266. Jeuland, Emmanuel. Towards a New Court Management? General Report. Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne. 2018. URL: <https://hal.science/hal-01680418v1/document>

267. Langbroek, Philip. Relying on the Courts: About Collegiate Collaboration in Courts as a Counterbalance to Professional Hierarchy and as a Necessary Precondition for Efficiently Delivering, Timely and Consistent Justice. *International Journal For Court Administration*, 2024. Volume: 15 Issue: 2. URL: <https://iacajournal.org/articles/10.36745/ijca.527>

268. Magistrats - Catalogue de formation continue 2023. ENM, 2022. URL: [https://www.enm.justice.fr/api/getFile/sites/default/files/catalogues/2023/Catalogue\\_FC\\_2023\\_WEB.pdf](https://www.enm.justice.fr/api/getFile/sites/default/files/catalogues/2023/Catalogue_FC_2023_WEB.pdf)

269. Martin, Honorable Wayne. Court Administrators and the Judiciary - Partners in the Delivery of Justice. *International Journal For Court Administration*, 2014. Vol. 6 No. 2: 3–18.

270. Martin, W. S. (2014). Court Administrators and the Judiciary: Partners in the Delivery of Justice. *International Journal for Court Administration*, 6(1), 1–9. URL: <https://iacajournal.org/articles/158/>

271. Nazarov, Ivan. Implementation of court administration an example of Poland. Вища кваліфікаційна комісія суддів України, 2025. URL: <https://vkksu.gov.ua/page/implementation-court-administration-example-poland#:~:text=Administrative%20authority%20in%20court%20is,order%20stipulated%20by%20the%20Law.>

272. NCSC Annual Report 2021. Issuu, 2022. URL: <https://issuu.com/statecourts/docs/ncscannualreport2021>

273. People and Organisation Strategy 2022-2024. Courts Service, 2022. URL: [https://www.courts.ie/docs/default-source/publications-files/people-and-organisation-strategy/peopleorganisation\\_strategy.pdf](https://www.courts.ie/docs/default-source/publications-files/people-and-organisation-strategy/peopleorganisation_strategy.pdf)

274. Prawo o ustroju sądów powszechnych Czytaj więcej w Systemie Informacji Prawnej LEX, 2001. URL: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/prawo-o-ustroju-sadow-powszechnych-16909701/dz-1-roz-1>

275. Raad voor de rechtspraak. De rechtspraak, 2024. URL: <https://www.rechtspraak.nl/Organisatie-en-contact/Organisatie/Raad-voor-de-rechtspraak>

276. Response questionnaire project group Timeliness Krajowa Rada Sądownictwa (Poland). URL: [https://www.encj.eu/images/stories/pdf/workinggroups/Timeliness/response\\_questionnaire\\_timeliness\\_poland.pdf](https://www.encj.eu/images/stories/pdf/workinggroups/Timeliness/response_questionnaire_timeliness_poland.pdf)

277. Strategic planning. National Center for State Courts, 2025. URL: <https://www.ncsc.org/our-expertise/strategic-planning>

278. Study on the functioning of judicial systems in the EU Member States Facts and figures from the CEPEJ questionnaires 2012 to 2020. URL:

[https://commission.europa.eu/system/files/2022-05/part\\_1\\_-\\_eu\\_scoreboard\\_-\\_indicators\\_-\\_deliverable\\_0.pdf?utm](https://commission.europa.eu/system/files/2022-05/part_1_-_eu_scoreboard_-_indicators_-_deliverable_0.pdf?utm)

279. The Danish Court Administration, 2024. URL: [https://www.encj.eu/images/stories/pdf/factsheets/domstolsstyrelsen\\_denmark.pdf](https://www.encj.eu/images/stories/pdf/factsheets/domstolsstyrelsen_denmark.pdf)

280. The USAID “Justice for All” Program. Вища кваліфікаційна комісія суддів України, 2025. URL: <https://www.vkksu.gov.ua/en/page/usaidthe-justice-all-program-0>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

1. Грицик О.Ф. Адміністративно-правовий статус керівника апарату суду та його особливості. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 836–839.

2. Грицик О.Ф. Роль апарату суду у створенні належних умов для здійснення правосуддя. *KELM*. 2024. № 7(67). С. 342–347 (Республіка Польща).

3. Грицик О.Ф. Поняття та елементи адміністративно-правового механізму створення належних умов діяльності суду. *Право і суспільство*. 2025. № 1. С. 915–922.

4. Грицик О.Ф. Правові засади створення належних умов діяльності суду в Україні. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2025. Вип. 3. С. 183–189.

5. Грицик О.Ф. Загальна характеристика системи суб'єктів створення належних умов діяльності суду. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2025. Вип. 4. С. 64–71.

*які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

6. Грицик О.Ф. Створення належних умов діяльності суду: ключові напрями. *Реформування українського законодавства: проблемні питання та шляхи їх вирішення: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 7–8 лют. 2024 р.)*. Київ: Науково-дослідний інститут публічного права, 2024. С. 71–73.

7. Грицик О.Ф. Взаємодія як інструмент забезпечення належних умов діяльності суду: теоретичні підходи та практичний вимір у діяльності керівника апарату суду. *Перспективні напрямки розвитку юридичної науки у 21-му сторіччі: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 18–19 лют. 2025 р.)*. Київ: Науково-дослідний інститут публічного права, 2025. С. 43–45.

## ОПИТУВАЛЬНИК ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ СУДУ щодо повноважень керівника апарату суду

**Мета:** з'ясувати рівень поінформованості, думку та оцінку працівниками апарату суду щодо здійснення повноважень керівником апарату.

*Опитування є анонімним. Отримані результати будуть використані виключно в науково-аналітичних цілях.*

---

### I. Оцінка обізнаності з повноваженнями керівника апарату суду

1. Наскільки добре Ви обізнані з повноваженнями керівника апарату суду?
  - Добре обізнаний(а)
  - Частково обізнаний(а)
  - Маю загальне уявлення
  - Практично не знаю
2. З яких джерел Ви дізналися про повноваження керівника апарату суду? (можна обрати кілька варіантів)
  - Внутрішні нормативні документи суду
  - Закон України «Про судоустрій і статус суддів»
  - Безпосереднє спілкування з керівником
  - Курси підвищення кваліфікації
  - Інше: \_\_\_\_\_

---

### II. Оцінка реалізації повноважень керівником апарату

3. Наскільки ефективно, на Вашу думку, керівник апарату виконує свої функції?
  - Дуже ефективно
  - Скоріше ефективно
  - Середньо
  - Неефективно
  - Важко відповісти
4. Які функції керівника апарату Ви вважаєте найважливішими? (оберіть не більше 3-х)
  - Організаційна функція (забезпечення злагодженої роботи апарату суду)
  - Управлінська функція (планування, координація, контроль за діяльністю працівників)
  - Інформаційно-аналітична функція (збір, обробка, збереження інформації)
  - Кадрова функція (підбір, адаптація, підвищення кваліфікації персоналу)
  - Інше: \_\_\_\_\_

5. Чи виникали ситуації, коли Ви не розуміли або сумнівались у законності дій керівника апарату?
- Так
  - Ні
  - Важко сказати
6. Як часто керівник апарату інформує працівників про зміни у структурі, завданнях або процедурі роботи апарату?
- Регулярно
  - Іноколи
  - Рідко
  - Ніколи
- 

### **III. Відкриті запитання**

7. На Вашу думку, яких повноважень бракує керівнику апарату суду для ефективного виконання своїх функцій?

*Ваша відповідь:*

---

8. Які зміни Ви б запропонували щодо підвищення ефективності діяльності керівника апарату суду?

*Ваша відповідь:*

---

## РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ СУДУ щодо здійснення повноважень керівником апарату суду

Опитування було анонімним і охопило представників ключових посад апарату суду: секретарів судових засідань, судових розпорядників, консультантів, помічників суддів та інших категорій працівників із різним стажем роботи.

### Основні його результати репрезентують:

– лише незначна частина респондентів вважає себе добре обізнаними з повноваженнями керівника апарату суду. Основна частина працівників має лише загальне уявлення або частково орієнтується у змісті його повноважень. Це може свідчити про недостатню комунікацію в аспекті реалізації функціональних обов'язків керівника;

– джерелами отримання інформації переважно виступають внутрішні нормативні документи суду та Закон України «Про судоустрій і статус суддів». Водночас дуже низьким є рівень обізнаності, що формується через курси підвищення кваліфікації або систематичне інформування з боку керівника апарату. Це підтверджує, що існуючі норми не забезпечують повноцінної інституційної комунікації щодо повноважень керівника;

– більшість респондентів оцінює роботу керівника як «ефективна» або «скоріше ефективна». Проте деякі з таких мають сумніви у законності окремих дій керівника або непоінформованість щодо процедур, за якими ці дії здійснюються. Фактично, це свідчить про недостатню нормативну «ясність» його повноважень як керівника;

– серед найважливіших функцій керівника апарату працівники виділили організаційну та кадрову, залишивши поза увагою управлінську (планування, координація, контроль за діяльністю працівників тощо), що свідчить про обмежене розуміння працівниками повноти управлінського змісту посади

керівника апарату та розмитість його управлінських повноважень у чинних нормативних документах;

– більшість працівників вказують, що їхнє інформування здійснюється «регулярно», що є позитивним аспектом.

**У відкритих відповідях працівники відзначили:**

1. Необхідність актуалізації внутрішніх положень про функціонування апарату суду.

2. Доцільність деталізації відповідальності керівника апарату, оскільки на практиці обсяг фактичних обов'язків часто ширший, ніж передбачено нормативно.

3. Важливість розширення окремих повноважень, пов'язаних з кадровою та комунікаційною політикою.

Загалом проведене дослідження підтверджує потребу у періодичному нормативному перегляді змісту основних повноважень керівника апарату суду, їх чіткому описі та структуризації з урахуванням практичних потреб судової діяльності.