

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**КРАЙНЮКОВ Максим Миколайович**

УДК 35.072.6:35.08:34.91(477)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**РОЗВИТОК ІНСТИТУТУ КОНТРОЛЮ В ПУБЛІЧНОМУ  
АДМІНІСТРУВАННІ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

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

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

\_\_\_\_\_ **М. М. КРАЙНЮКОВ**

Науковий керівник – **РОВИНСЬКА КАТЕРИНА ІГОРІВНА**, кандидат наук  
з державного управління, доцент

ОДЕСА – 2025

## АНОТАЦІЯ

*Крайнюков М.М.* Розвиток інституту контролю в публічному адмініструванні судової системи України. – Кваліфікаційна наукова праця та правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Національний університет «Одеська політехніка», МОН України, Одеса, 2025.

Дисертація присвячена дослідженню розвитку інституту контролю в публічному адмініструванні судової системи України.

У вступі до дисертації обґрунтовано актуальність дослідження розвитку інституту контролю в публічному адмініструванні судової системи України, сформульовано мету і завдання дослідження, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, а також зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Розкрито наукове та практичне значення дослідження. Наведено особистий внесок здобувача, апробацію результатів дисертації та публікації.

*Перший розділ* присвячено теоретико-методологічним засадам публічного адміністрування судової системи України. Розглянуто ключові поняття дослідження, зокрема: «публічне адміністрування», «судова система», «органи судової влади», «адміністративне управління» та «механізми публічного адміністрування судової системи». На основі аналізу сформульовано уточнені визначення термінів, зокрема поняття «публічне адміністрування судової системи».

Досліджено основні функції та принципи публічного адміністрування у судовій сфері, серед яких прозорість, ефективність, законність і незалежність. Визначено фактори, що впливають на його результативність: нормативно-правове забезпечення, кадровий потенціал, технологічне оснащення та взаємодія з іншими гілками влади.

Проаналізовано наукові підходи до вивчення публічного адміністрування судової системи, зокрема адміністративні теорії, інституційний підхід, системний аналіз та концепції електронного врядування.

Узагальнено теоретичні засади формування механізмів адміністрування судової системи на основі теорії державного управління, концепції правової держави та теорії публічного адміністрування. Ці підходи є основою для вирішення проблем підвищення ефективності роботи судової влади.

Розглянуто інструменти, які сприяють покращенню адміністрування судової системи: нормативно-правове регулювання, кадрове планування, впровадження інформаційних технологій, моніторинг діяльності судів та залучення громадськості. Підкреслено важливість цих заходів для підвищення якості та доступності правосуддя.

Охарактеризовано організаційні та методичні принципи, що лежать в основі публічного адміністрування судової системи, зокрема законність, прозорість, підзвітність, професіоналізм, інноваційність та координація.

Визначено, що ефективне публічне адміністрування забезпечує стабільність, справедливість і доступність судочинства, створюючи умови для реалізації прав і свобод громадян.

Підсумовано, що теоретико-методологічна база дослідження формується на принципах теорії державного управління, концепції правової держави та публічного адміністрування, що сприяє підвищенню ефективності функціонування судової системи України.

*У другому розділі* проаналізовано специфіку інституту контролю як складової публічного адміністрування судової системи України. Визначено, що цей інститут відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості, ефективності та довіри до судових органів, сприяючи реалізації принципу верховенства права. Розкрито особливості контрольної діяльності, яка полягає у виявленні порушень правових норм, реагуванні на них шляхом формулювання вимог, застосування санкцій і реалізації послідовного процесу

контролю, що включає підготовчий, процедурний та узагальнювально-впливовий етапи.

Особливу увагу приділено розмежуванню понять «контроль» та «нагляд», підкреслюючи активний характер контролю з можливістю втручання в управлінські рішення на відміну від пасивного спостереження нагляду. Зазначено, що ефективне функціонування інституту контролю забезпечується багаторівневістю механізмів, які охоплюють внутрішні й зовнішні форми контролю, залучаючи державні органи, громадські організації та міжнародні структури. Це дозволяє гарантувати незалежність суддів і запобігти перевищенню повноважень судовою владою.

З теоретико-методологічної позиції здійснено класифікацію суб'єктів інституту контролю, що включає державні органи, представників громадянського суспільства, професійні спільноти та спеціалізовані наглядові органи. Це сприяє забезпеченню прозорості, підзвітності та демократичної легітимності судової влади.

Проведено порівняльний аналіз міжнародного досвіду, що виявив залежність ефективності систем контролю від рівня демократії, прав людини, правової культури та адміністративних традицій держав. Визначено необхідність подальшого вдосконалення української системи контролю з урахуванням міжнародних стандартів.

Детальний аналіз діяльності ключових суб'єктів контролю, таких як Вища рада правосуддя, Вища кваліфікаційна комісія суддів України, Національна агенція з питань запобігання корупції, показав їхню роль у дисциплінарному контролі, оцінці кваліфікації суддів і боротьбі з корупцією. Визначено вагомую роль громадських організацій у контролі прозорості та підзвітності судової влади, що сприяє зміцненню суспільної довіри.

Окремо відзначено участь міжнародних організацій у забезпеченні зовнішнього контролю та рекомендаціях щодо реформування судової системи України з метою її інтеграції до європейського правового простору.

*У третьому розділі* проведено аналіз зарубіжного досвіду та сучасних підходів до організації ефективного контролю в публічному адмініструванні судової системи. Визначено ключові напрями вдосконалення української моделі контролю, що базуються на багаторівневому підході, який поєднує інституційну автономію судової влади з прозорими, підзвітними механізмами моніторингу та відповідальності.

Обґрунтовано, що забезпечення балансу між незалежністю суддів і підзвітністю суспільству є основою стабільності функціонування судової системи та ефективного реагування на порушення етичних норм і зловживання повноваженнями.

Проаналізовано практику провідних демократичних країн – Німеччини, Канади, Франції та Нідерландів, які застосовують розвинені механізми внутрішнього аудиту, дисциплінарної відповідальності, відкритості судових процесів та активної участі громадських інституцій у моніторингу судочинства.

Визначено актуальність цифрових технологій у зборі, аналізі та публікації статистичних даних щодо діяльності суддів, що сприяє формуванню культури підзвітності та підвищенню ефективності управління.

Розглянуто виклики, пов'язані з воєнним станом та перспективами поствоєнного відновлення, які потребують адаптації процедур контролю, посилення прозорості та інтеграції цифрових інструментів у діяльність судових інституцій.

Обґрунтовано необхідність дотримання високих етичних стандартів суддівської діяльності, що є основою довіри до судової влади, а також системного впровадження механізмів контролю за дотриманням етики та дисциплінарної відповідальності.

Підкреслено роль інституційної незалежності контрольних органів (Вищої ради правосуддя, Державної судової адміністрації тощо), що повинні мати автономію, повноваження і ресурси для ефективного нагляду, а також політичну нейтральність для забезпечення об'єктивності та справедливості.

Запропоновано поетапне реформування системи контролю із врахуванням національної специфіки, міжнародних стандартів, цифровізації процесів та активної участі громадянського суспільства у моніторингу судочинства.

Визначено, що реалізація запропонованої моделі сприятиме зміцненню довіри до судової влади, підвищенню якості правосуддя, забезпеченню доступності й неупередженості судочинства, що є важливими складовими демократичного розвитку України та її інтеграції до європейського правового простору.

Наукові результати дослідження дали змогу сформулювати висновки та рекомендації, які мають теоретичне та практичне значення.

*Ключові слова:* публічне адміністрування, судова система, інститут контролю, компетенція, фінансовий моніторинг, суб'єкти контролю, громадський контроль, адміністративний орган, публічна влада, права людини, повноваження, органи судової влади, публічно-управлінська діяльність, судове адміністрування, публічне управління.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

1. Крайнюков М. Теоретичний аналіз контролю та нагляду в публічному адмініструванні судової системи України. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 29. С. 19–28. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023288661>

2. Крайнюков М. Зарубіжний досвід функціонування механізму контролю в системі публічного адміністрування на етапі добору суддів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.27>

3. Крайнюков М. Правові засади публічного адміністрування судової послуги в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. № 31. С. 191–194. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb312024308620>

4. Крайнюков М. Напрями реформи інституту контролю судової системи в Україні. *Наукові перспективи*. 2025. № 5(59). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5\(59\)-292-305](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-292-305)

*Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

1. Крайнюков М.М. Роль та значення органів суддівського самоврядування в забезпеченні функціонування суддівської служби України *Україна у сучасному міжнародному просторі* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Одеса, 16-17 червня 2023 р., Одеська політехніка, 2023. С. 42–45. URL: [http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/\\_17\\_06\\_2023\\_.pdf](http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/_17_06_2023_.pdf).

2. Крайнюков М.М. Сучасний стан забезпечення судових послуг суддівською службою в Україні. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах воєнного стану та відновлення України* : матеріали Всеукраїнської наук.наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Одеса, 18 травня 2023 р. Одеська політехніка, 2023. С. 498–500. URL: [https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolymppconf/zabezpechennya\\_sti\\_ykosti\\_systemy\\_publichnoyi\\_vlady.pdf](https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolymppconf/zabezpechennya_sti_ykosti_systemy_publichnoyi_vlady.pdf).

3. Крайнюков М.М. Правові засади публічного адміністрування судової послуги в Україні. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України* : матеріали Міжнар. наук.наук.-практ. конф., Одеса, 17 травня 2024 р. Одеська політехніка, 2024. С. 485–488. URL: [https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolymppconf/mizh\\_nauk\\_prak\\_konf\\_17.05.2024.pdf](https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolymppconf/mizh_nauk_prak_konf_17.05.2024.pdf).

4. Крайнюков М.М. Судова послуга як елемент публічного управління: правова природа, стандарти якості та ефективність надання.

*Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 18 лютого 2025 р. Київ, 2025. С. 104 –105. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/5416ed7e-336d-415b-92eb-60fa32af8003.pdf>.

*Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:*

1. Крайнюков М., Ровинський Ю. Інститут контролю в публічному адмініструванні судової системи України. *Věda a perspektivy*. 2023. № 7(26). DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-7\(26\)-168-177](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-7(26)-168-177)

## ABSTRACT

*Krainiukov M.M.* Development of the Control Institution in Public Administration of the Judicial System of Ukraine. – A Qualification Scientific Work in Manuscript Form.

Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in Specialty 281 – Public Management and Administration. – National University «Odesa Polytechnic», Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2025.

The dissertation is devoted to the study of the development of the control institution in public administration of the judicial system of Ukraine.

The introduction substantiates the relevance of researching the development of the control institution in the public administration of Ukraine's judicial system, formulates the aim and objectives of the study, defines the object, subject, and research methods, as well as the connection of the work with scientific programs, plans, and themes. The scientific and practical significance of the study is revealed. The author's personal contribution, the testing of the dissertation results, and publications are presented.

*The first section* is devoted to the theoretical and methodological foundations of public administration of Ukraine's judicial system. It examines key research concepts such as: «public administration», «judicial system», «judicial authorities», «administrative management», and «mechanisms of public administration of the judicial system». Based on the analysis, refined definitions of these terms are provided, including the concept of «public administration of the judicial system».

The main functions and principles of public administration in the judicial sphere are studied, including transparency, efficiency, legality, and independence. Factors influencing its effectiveness are identified: legal framework, human resource potential, technological infrastructure, and interaction with other branches of power.

Scientific approaches to the study of public administration of the judicial system are analyzed, including administrative theories, the institutional approach, systems analysis, and e-governance concepts.

Theoretical foundations for forming mechanisms of judicial system administration are generalized based on public administration theory, the concept of the rule of law, and public governance theory. These approaches serve as a basis for addressing issues related to increasing the efficiency of the judiciary.

The tools that contribute to improving judicial administration are examined: regulatory frameworks, personnel planning, implementation of information technologies, court performance monitoring, and public engagement. The importance of these measures for enhancing the quality and accessibility of justice is emphasized.

The organizational and methodological principles underlying the public administration of the judicial system are characterized, including legality, transparency, accountability, professionalism, innovation, and coordination.

It is determined that effective public administration ensures the stability, fairness, and accessibility of justice, creating the conditions necessary for the realization of citizens' rights and freedoms.

It is concluded that the theoretical and methodological foundation of the study is based on the principles of public administration theory, the rule of law concept, and public governance, which contribute to enhancing the effectiveness of Ukraine's judicial system.

*The second section* analyzes the specifics of the control institution as an integral part of public administration of the judicial system of Ukraine. It is established that this institution plays a key role in ensuring transparency, efficiency, and public trust in the judiciary, thus contributing to the implementation of the rule of law. The features of control activities are revealed, which include identifying violations of legal norms, responding to them through the formulation of requirements, application of sanctions, and the implementation of a consistent control process that comprises preparatory, procedural, and summarizing-impact stages.

Special attention is paid to distinguishing between the concepts of «control» and «supervision», emphasizing the active nature of control with the potential to influence management decisions, as opposed to the passive observation

characteristic of supervision. It is noted that the effective functioning of the control institution is ensured by a multilevel mechanism encompassing both internal and external forms of control, involving state authorities, civil society organizations, and international institutions. This helps guarantee judicial independence and prevent the abuse of judicial powers.

From a theoretical and methodological standpoint, the classification of subjects within the control institution is provided, including state bodies, civil society representatives, professional communities, and specialized oversight institutions. This contributes to transparency, accountability, and the democratic legitimacy of the judiciary.

A comparative analysis of international experience reveals that the effectiveness of control systems depends on the level of democracy, human rights protection, legal culture, and administrative traditions of a state. The need for further improvement of Ukraine's control system in line with international standards is emphasized.

A detailed analysis of the activities of key control actors such as the High Council of Justice, the High Qualification Commission of Judges of Ukraine, and the National Agency on Corruption Prevention demonstrates their role in disciplinary oversight, judicial qualification assessment, and anti-corruption efforts. The significant role of civil society organizations in ensuring transparency and accountability in the judiciary is highlighted as a factor that enhances public trust.

The involvement of international organizations in external oversight and their recommendations for reforming Ukraine's judicial system with a view to its integration into the European legal space is also underlined.

*The third section* explores foreign experience and contemporary approaches to organizing effective control in the public administration of judicial systems. Key directions for improving the Ukrainian control model are identified, based on a multi-level approach that combines institutional autonomy of the judiciary with transparent and accountable mechanisms of monitoring and responsibility.

It is substantiated that ensuring a balance between judicial independence and public accountability forms the foundation for the stable functioning of the judiciary and an effective response to ethical violations and abuse of power.

The practices of leading democratic countries – Germany, Canada, France, and the Netherlands – are analyzed. These countries implement advanced mechanisms such as internal audits, disciplinary accountability, transparent court proceedings, and active involvement of civil institutions in judicial monitoring.

The importance of digital technologies in collecting, analyzing, and publishing statistical data on judicial activities is emphasized, as it fosters a culture of accountability and enhances management efficiency.

Challenges associated with martial law and prospects for post-war recovery are considered. These require the adaptation of control procedures, enhanced transparency, and the integration of digital tools into the activities of judicial institutions.

The need to adhere to high ethical standards in judicial conduct is substantiated as a cornerstone of trust in the judiciary. Systematic implementation of mechanisms to monitor ethics and disciplinary accountability is also advocated.

The role of institutional independence for control bodies – such as the High Council of Justice and the State Judicial Administration – is emphasized. These bodies must possess autonomy, authority, and resources to carry out effective oversight, as well as political neutrality to ensure objectivity and fairness.

A phased reform of the control system is proposed, taking into account national specifics, international standards, digitalization of processes, and active participation of civil society in judicial monitoring.

It is concluded that the implementation of the proposed model will strengthen trust in the judiciary, improve the quality of justice, and ensure accessible and impartial adjudication – all of which are essential elements of Ukraine's democratic development and its integration into the European legal space.

Scientific results of the study allowed for the formulation of conclusions and recommendations with both theoretical and practical significance.

*Keywords:* public administration, judicial system, control institution, competence, financial monitoring, control subjects, public oversight, administrative body, public authority, human rights, powers, judicial authorities, public-administrative activity, judicial administration, governance.

## **LIST OF PUBLISHED PAPERS ON THE TOPICS OF THE DISSERTATION**

*Papers in which the main scientific results of the dissertation are published:*

1. Krainyukov M. Theoretical analysis of control and supervision in public administration of the judicial system of Ukraine. *Theoretical and applied issues of state formation*. 2023. № 29. P. 19–28. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023288661>.
2. Krainyukov M. Foreign experience in the functioning of the control mechanism in the system of public administration at the stage of judicial selection. *Public administration: improvement and development*. 2023. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.27>.
3. Krainyukov M. Legal principles of public administration of judicial services in Ukraine. *Theoretical and applied issues of state formation*. 2024. № 31. P. 191–194. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb312024308620>.
4. Krainyukov M. Directions of reforming the institute of control in the judicial system of Ukraine. *Scientific perspectives*. 2025. No. 5 (59). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5\(59\)-292-305](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-292-305)

*Papers certifying the approbation of the dissertation materials:*

1. Krainyukov M.M. Role and significance of bodies of judicial self-government in ensuring functioning of judicial service of Ukraine. *Ukraine in modern international space* : materials of International scientific-practical conference, Odesa, June 16-17, 2023, Odesa Polytechnic, 2023. P. 42–45. URL:

[http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/\\_17\\_06\\_2023\\_.pdf](http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/_17_06_2023_.pdf). (date accessed: 22.05.2025).

2. Krainyukov M.M. Modern state of provision of judicial services by judicial service in Ukraine. *Ensuring stability of system of public power and governance in conditions of martial law and restoration of Ukraine* : materials of All-Ukrainian scientific-practical conference with international participation, Odesa, May 18, 2023, Odesa Polytechnic, 2023. P. 498–500. URL: [https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/zabezpechennya\\_stykosti\\_systemy\\_publichnoyi\\_vlady.pdf](https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/zabezpechennya_stykosti_systemy_publichnoyi_vlady.pdf). (date accessed: 22.05.2025).

3. Krainyukov M.M. Legal principles of public administration of judicial service in Ukraine. *Ensuring stability of system of public power and governance in conditions of special administrative-legal regimes and restoration of Ukraine* : materials of International scientific-practical conference, Odesa, May 17, 2024, Odesa Polytechnic, 2024. P. 485–488. URL: [https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mizh\\_nauk\\_prak\\_konf\\_17.05.2024.pdf](https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mizh_nauk_prak_konf_17.05.2024.pdf). (date accessed: 22.05.2025).

4. Krainyukov M.M. Judicial service as element of public administration: legal nature, quality standards, and efficiency of provision. Public administration in Ukraine: historical experience and prospects of development : materials of All-Ukrainian scientific-practical conference, Kyiv, February 18, 2025, Kyiv, 2025. P. 104–105. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/5416ed7e-336d-415b-92eb-60fa32af8003.pdf>. (date accessed: 22.05.2025).

*Works that additionally reflect the scientific results of the dissertation:*

1. Krainyukov M., Rovinskyi Yu. The institute of control in public administration of the judicial system of Ukraine. *Věda a perspektivy*. 2023. № 7(26). DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-7\(26\)-168-177](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-7(26)-168-177).

## ЗМІСТ

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП .....                                                                                                           | 16  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ .....                     | 24  |
| 1.1. Теоретико-понятійний аналіз поняття «публічне адміністрування» та його місце в управлінні судовою системою ..... | 24  |
| 1.2. Судова система як об'єкт публічного адміністрування: сутність, структура та історичні аспекти розвитку .....     | 36  |
| 1.3. Складники механізму публічного адміністрування судової системи України .....                                     | 48  |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                           | 57  |
| РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ІНСТИТУТУ КОНТРОЛЮ ЯК СКЛАДОВОЇ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ .....     | 60  |
| 2.1. Інститут контролю в публічному адмініструванні судової системи: суть, особливості й інструменти .....            | 60  |
| 2.2. Суб'єкти інституту контролю в системі публічного адміністрування судової системи .....                           | 87  |
| 2.3. Функціональне призначення інституту контролю та його роль у забезпеченні ефективності судової системи .....      | 103 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                           | 124 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНСТИТУТУ КОНТРОЛЮ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ .....              | 128 |
| 3.1. Аналіз зарубіжного досвіду функціонування інституту контролю в судових системах .....                            | 128 |
| 3.2. Перспективи розвитку інституту контролю судової системи в Україні: стандарти, виклики й напрями реформ .....     | 140 |
| 3.3. Модель ефективного контролю в публічному адмініструванні судової системи України .....                           | 151 |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                           | 159 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                        | 163 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                      | 167 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                         | 186 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Побудова демократичної, правової та соціальної держави в Україні вимагає якісного реформування усіх гілок влади, зокрема судової, яка виступає ключовим елементом у забезпеченні верховенства права, дотримання прав і свобод людини та громадянина, а також легітимності публічної влади. У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема ефективного контролю в публічному адмініструванні судової системи, що є необхідною умовою її прозорості, підзвітності та ефективності функціонування.

Сучасні виклики, пов'язані з реформуванням судової системи України, її цифровізацією, євроінтеграційними процесами, а також умовами воєнного стану, актуалізують необхідність глибокого наукового аналізу інституту контролю як важливого складника публічного адміністрування. Забезпечення балансу між незалежністю судової влади та її підзвітністю суспільству є визначальним для побудови ефективної та справедливої системи правосуддя.

Застарілі підходи до здійснення контролю, обмеженість інституційних повноважень, корупційні ризики та низький рівень громадської довіри перешкоджають ефективному функціонуванню судової влади. Це особливо критично в умовах воєнного стану, коли потреба у справедливому, незалежному й оперативному судочинстві зростає.

Інститут контролю в публічному адмініструванні судової системи має стати запорукою забезпечення якісного правосуддя, попередження зловживань, удосконалення діяльності органів судової влади та підвищення довіри громадян. Удосконалення контролю вимагає системного аналізу його функцій, суб'єктів, інструментів та взаємодії із громадськістю та міжнародними партнерами.

Підвищення ефективності механізмів контролю є важливою передумовою модернізації судової системи, підвищення її прозорості,

відповідності європейським стандартам і посилення правових гарантій для громадян України.

Проблематику публічного адміністрування судової влади та інституту контролю досліджували такі науковці, як В. Бульба, Б. Дзюнзюк, О. Дуліна, Ю. Завгородня, В. Кондратенко, С. Кравченко, А. Кучук, М. Миколайчук, О. Миколенко, Г. Омельчак, Г. Павленко, В. Панченко, Г. Панченко, В. Пекарчук, К. Ровинська, М. Терещенко, та ін.

Водночас, незважаючи на наявність значного наукового доробку, залишаються недостатньо розробленими теоретико-методологічні засади функціонування інституту контролю в публічному адмініструванні судової системи України, потребують удосконалення підходи до організації ефективного контролю в умовах воєнного та поствоєнного відновлення держави.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи Національного університету «Одеська політехніка» за темою: «Правове регулювання державотворення соціально-економічних відносин в Україні (2022–2025 рр.)» (ДР №0122U002193). У межах виконання цієї теми автор як виконавець дослідив теоретичні та прикладні аспекти формування та функціонування інституту контролю в публічному адмініструванні судової системи України, розкрив взаємозв'язок між інституційним розвитком органів судової влади та механізмами державного контролю за їх діяльністю, а також проаналізував ефективність застосування наглядових, фінансових і процедурно-правових форм контролю у сфері правосуддя.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування науково-теоретичних засад функціонування інституту контролю в публічному адмініструванні судової системи України та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності механізмів контролю в цій сфері.

Відповідно до поставленої мети в дисертаційному дослідженні сформульовано та вирішено такі наукові завдання:

- здійснити теоретико-понятійний аналіз категорії «публічне адміністрування» та визначити його місце й роль в управлінні судовою системою України;

- охарактеризувати судову систему як об’єкт публічного адміністрування, дослідити її сутність, структуру та історичні аспекти розвитку;

- виокремити та проаналізувати складники механізму публічного адміністрування судової системи України;

- розкрити зміст, особливості та інструменти інституту контролю в контексті публічного адміністрування судової системи;

- ідентифікувати суб’єктів інституту контролю в системі публічного адміністрування судової влади та охарактеризувати їх функції й взаємодію;

- дослідити функціональне призначення інституту контролю та його вплив на підвищення ефективності діяльності судової системи;

- здійснити аналіз зарубіжного досвіду функціонування інституту контролю в судових системах та оцінити можливості його адаптації в Україні;

- окреслити перспективи розвитку інституту контролю в публічному адмініструванні судової системи України в умовах реформ і євроінтеграційних процесів;

- запропонувати модель ефективного функціонування інституту контролю в публічному адмініструванні судової системи України з урахуванням сучасних викликів та стандартів.

**Об’єкт дослідження** – публічне адміністрування судової системи України.

**Предмет дослідження** – інститут контролю як складова механізму публічного адміністрування судової системи України.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети та виконання поставлених наукових завдань у дисертаційному дослідженні використано комплекс

взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів, які забезпечили достовірність отриманих результатів та обґрунтованість висновків: системний метод – застосовано для всебічного дослідження інституту контролю як складника механізму публічного адміністрування судової системи, а також для розкриття його ролі у забезпеченні цілісності та ефективності функціонування судової влади; метод аналізу та синтезу – використано під час вивчення структурних елементів судової системи та процесів публічного адміністрування, що дозволило визначити проблемні зони у функціонуванні інституту контролю; індуктивний метод – застосовано для узагальнення окремих фактів, висновків з нормативно-правової бази, практики функціонування інституту контролю, з подальшим формуванням загальних наукових положень; порівняльно-правовий метод – використано при аналізі зарубіжного досвіду функціонування інституту контролю в судових системах, що сприяло визначенню можливостей адаптації ефективних практик в українських реаліях; функціональний метод – дозволив охарактеризувати основні функції інституту контролю в публічному адмініструванні судової системи; прогностичний метод – застосовано при моделюванні перспектив розвитку інституту контролю в контексті реформування судової системи України.

Застосування вказаних методів забезпечило комплексне вивчення проблеми, дало змогу розробити науково обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення інституту контролю в системі публічного адміністрування судової влади України.

Наукова новизна одержаних результатів обумовлена тим, що у дисертації здійснено комплексне теоретико-методологічне дослідження інституту контролю в публічному адмініструванні судової системи України, що дозволило розробити нові та вдосконалити існуючі підходи до забезпечення ефективності судової влади через механізми контролю.

*Уперше:*

– систематизовано інститут контролю як самостійний елемент публічного адміністрування судової системи України, в контексті сучасних викликів і реформ;

– запропоновано модель ефективного контролю у публічному адмініструванні судової системи України, що передбачає інтеграцію інструментів внутрішнього та зовнішнього контролю, цифровізації, прозорості процедур, підзвітності судових органів;

– розроблено концептуальні засади удосконалення інституту контролю, що включають адаптацію міжнародного досвіду, впровадження національних стандартів контролю, підвищення ролі громадського та парламентського нагляду за діяльністю судової влади.

*Удосконалено:*

– понятійно-категоріальний апарат публічного адміністрування судової системи, зокрема терміни: «публічне адміністрування», «інститут контролю», «ефективність судової влади», «судова система як об'єкт адміністрування»;

– підходи до класифікації інструментів контролю у сфері судового адміністрування – за рівнем застосування (внутрішній, зовнішній), за суб'єктами (державний, громадський), за формами (процедурний, фінансовий, функціональний, дисциплінарний тощо);

– структуру суб'єктів інституту контролю в контексті публічного адміністрування (суддівське самоврядування, Вища рада правосуддя, Державна судова адміністрація, Офіс Генерального аудитора, парламентські комітети тощо).

*Набули подальшого розвитку:*

– теоретико-методологічні підходи до публічного адміністрування судової системи, з урахуванням принципів демократичного контролю, відкритості, інституційної відповідальності;

– концепція взаємозв’язку між рівнем контролю та якістю правосуддя, що дозволяє більш обґрунтовано оцінювати ефективність функціонування судової влади в умовах правової держави;

– напрямки реформування інституту контролю в судовій системі України, з урахуванням міжнародних стандартів (GRECO, Венеційська комісія, CEPEJ) та національної специфіки.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дисертаційного дослідження були включені до матеріалів навчальної дисципліни «Право в публічному управлінні». (Довідка про впровадження від 12.05.2025), розглянуто з метою подальшого впровадження у практичну діяльність Господарського суду Одеської області (Довідка про впровадження від 19.05.2025 р.), а також засвідчили важливість вдосконалення організаційних процедур здійснення контролю за діяльністю органів судової влади в межах повноважень ТУ ДСА в Одеській області, а також використання аналітичних моделі оцінювання ефективності контрольних механізмів у судовому адмініструванні, запропоновані у дослідженні, при розробці внутрішніх адміністративних регламентів (Довідка про впровадження від 13.05.2025 р.) (Додатки Б-Г).

**Особистий внесок здобувача.** Особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні напрямів модернізації контрольних механізмів в системі публічного управління судовою гілкою влади, зокрема:

– визначено ключові інституційні бар’єри щодо реалізації ефективного контролю за діяльністю судів;

– запропоновано концептуальну модель інтеграції контролюючих функцій органів виконавчої влади в систему адміністративного нагляду за судовими установами без порушення принципу незалежності судової влади;

– емпірично підтверджено вплив якісного контролю на зростання рівня суспільної довіри до судових органів та легітимність їх рішень;

– розроблено пропозиції щодо удосконалення нормативно-правової бази з питань інституційного контролю в контексті реформування сектору юстиції України відповідно до європейських стандартів.

**Апробація результатів дисертації.** Теоретичні положення, викладені у дисертації, були предметом розгляду та обговорення на засіданнях кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка». Результати дослідження представлено автором на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема:

– 16–17.06.2023 року – Міжнародна науково-практична конференція «Україна у сучасному міжнародному просторі» (Одеська політехніка, м. Одеса, Україна);

– 18.05.2023 року – Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах воєнного стану та відновлення України» (Одеська політехніка, м. Одеса, Україна);

– 17.05.2024 року – Міжнародна науково-практична конференція «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України» (Одеська політехніка, м. Одеса, Україна);

– 18.02.2025 року – Всеукраїнська науково-практична конференція «Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку» (Інститут публічного адміністрування і конфліктології КНУ, м. Київ, Україна);

**Публікації.** Основні положення, висновки та практичні результати дослідження висвітлені автором у 4 наукових статтях, які опубліковані у наукових фахових виданнях України та у 4 тезах виступів на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях (Додаток А).

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, кожен із яких містить по три підрозділи, а також висновків, списку використаних джерел та додатків. Автором дисертації також складено рисунки

і таблиці. Загальний обсяг роботи становить 192 сторінок, з яких 166 сторінок – основного тексту, список використаних джерел зі 149 найменувань займає 19 сторінок, додатки – 6 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

#### 1.1. Теоретико-понятійний аналіз поняття «публічне адміністрування» та його місце в управлінні судовою системою

Поняття «публічне адміністрування» має складний і багатогранний шлях становлення, оскільки відображає не лише розвиток теорії державного управління, а й еволюцію суспільних інститутів, що формували механізми взаємодії держави з громадянами. Історія виникнення цього терміну тісно пов'язана з процесами формування публічної влади, її організаційної структури та методів реалізації управлінських функцій на різних етапах розвитку людства.

Початкові уявлення про організацію публічної влади та управління суспільними справами можна простежити ще в працях античних мислителів. Уже в епоху Стародавньої Греції Аристотель наголошував на ролі порядку, справедливості й розподілу влади як основи забезпечення публічного блага [1]. Його концепція політичної організації держави містила елементи того, що пізніше стало ключовими принципами публічного адміністрування: легітимність влади, підзвітність і служіння суспільним інтересам. У творах Платона простежується ідея гармонійної моделі взаємодії державної влади й громадянина, де організація публічної влади розглядалась як необхідна умова для досягнення загального блага [79].

Значний внесок у розвиток ідей публічного адміністрування було зроблено в Новий час, особливо в контексті формування теорії правової держави та конституційного ладу. Епоха Просвітництва стала важливим етапом в усвідомленні необхідності формування підконтрольної суспільству державної влади, яка зобов'язана діяти виключно в інтересах громадян і з

дотриманням правових норм. Як зазначав Монтеск'є, «щоб не було зловживань владою, потрібне розмежування гілок влади, оскільки влада зупиняє владу» [64]. Саме ця концепція заклала основи сучасної моделі конституційного контролю й балансів у системі публічного адміністрування. Жан-Жак Руссо у своїй «Соціальній угоді» підкреслював, що закон має відображати загальну волю народу, а державна влада – слугувати знаряддям реалізації цієї волі, а не інструментом домінування окремих груп чи осіб [110]. Джон Локк розглядав публічне адміністрування як результат суспільної угоди, що виникає для захисту природних прав людини, зокрема життя, свободи та власності, й наголошував на принципі підзвітності влади народу [56].

Особливого значення для становлення сучасного розуміння публічного адміністрування набули дослідження німецького соціолога Макса Вебера, який описав ідеальну модель бюрократичної організації як основної форми раціонального, правового й стабільного управління в умовах сучасної держави. Його підхід став основою для теорії адміністративного управління, яка тривалий час домінувала в науці й практиці. Вебер підкреслював важливість чіткої ієрархії, формалізації процедур, професіоналізму посадових осіб та знеособленості управлінських рішень як гарантії об'єктивності, передбачуваності та стабільності державного управління [148].

У XX столітті розвиток теорії публічного адміністрування значно активізувався під впливом змін у політичних, економічних і соціальних системах, які вимагали нових підходів до організації державної влади. Особливого значення набули дослідження представників адміністративної науки в США, зокрема Фредеріка Тейлора, Лютера Гьютліка та Генрі Файоля, які зосередили увагу на розробленні принципів наукового управління, ефективного планування та оптимізації організаційної структури. Так, Фредерік Тейлор у своїй праці «Principles of Scientific Management» підкреслював необхідність раціоналізації праці на основі системного аналізу виробничих процесів [144]. Лютер Гьютлік розробив концепцію «POSDCORB» (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting) як

ключову модель для аналізу управлінської діяльності [135]. Генрі Файоль у праці «Administration Industrielle et Générale» окреслив 14 класичних принципів управління, серед яких – поділ праці, централізація, єдність командування та підпорядкування [133].

Подальший розвиток теорії публічного адміністрування відзначався розширенням його змісту. З другої половини XX століття у зв'язку з підвищенням значущості громадянського суспільства, демократизацією політичних систем і посиленням запиту на якість публічних послуг почали формуватися нові парадигми управління. Зокрема, концепція «нового публічного менеджменту» запропонувала орієнтувати систему публічного адміністрування на досягнення конкретних результатів, запровадження механізмів внутрішнього і зовнішнього контролю, конкуренції, децентралізації повноважень і підвищення гнучкості органів публічної влади.

У XXI столітті поняття публічного адміністрування набуло ширшого змістового наповнення в контексті процесів глобалізації, цифровізації, розвитку концепцій відкритого врядування, публічної доброчесності та стійкості інституцій. Сучасне розуміння публічного адміністрування охоплює не лише технічні та організаційні аспекти управлінської діяльності, а й ціннісний вимір, де центральне місце посідає забезпечення балансу між інтересами держави, суспільства і людини. Таким чином, історія формування поняття «публічне адміністрування» свідчить про його постійну еволюцію – від початкових уявлень про організацію суспільної влади до сучасної багаторівневої системи ефективного, підзвітного й відкритого управління, яка базується на принципах законності, демократизму, орієнтації на потреби громадян і дотримання високих етичних стандартів у діяльності органів публічної влади.

Публічне адміністрування як наукова категорія займає важливе місце у структурі знань про державу, право, управління й суспільство. Його сутність розглядається в межах багатьох наукових шкіл, теорій і концепцій, що пояснюється складністю й багатовимірністю цього явища, його

міждисциплінарною природою та постійною еволюцією відповідно до трансформацій політико-правових систем і суспільних відносин. Наукові підходи до визначення публічного адміністрування в сучасній літературі відображають широкий спектр інтерпретацій – від класичних до інноваційних, кожна з яких акцентує увагу на різних аспектах даного феномену (рис. 1.1).

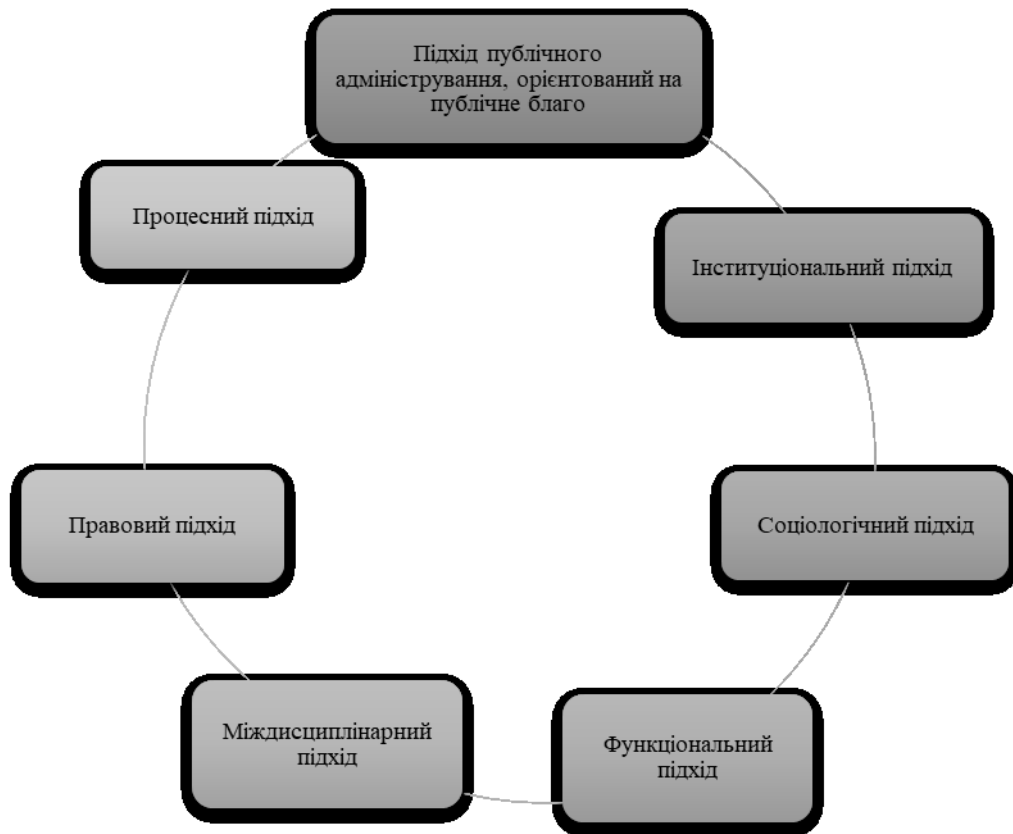


Рис. 1.1 Наукові підходи до визначення публічного адміністрування в сучасній літературі

Джерело: створено автором на основі [65]

Одна з найбільш поширених позицій у наукових колах полягає в тому, що публічне адміністрування розглядається як діяльність органів публічної влади, спрямована на реалізацію публічного інтересу через організацію, координацію, регулювання і контроль процесів управління соціальними, економічними та правовими системами. У цьому контексті ключовою ознакою

публічного адміністрування є його спрямованість на забезпечення публічного блага, підвищення якості життя громадян та ефективне функціонування державних інститутів.

З позиції інституціонального підходу публічне адміністрування трактується як система структур і механізмів, які забезпечують реалізацію функцій держави, органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів публічного управління. Цей підхід фокусує увагу на інституційній основі адміністрування, розглядаючи його як формалізований процес, що відбувається в межах чітко визначеної правової та організаційної рамки. Інституціональна природа публічного адміністрування підкреслює важливість нормативно-правового забезпечення, адміністративної культури та процедурної прозорості в системі управління.

Соціологічний підхід акцентує увагу на взаємодії між державою, суспільством і окремою особою в процесі публічного адміністрування. У межах цього підходу публічне адміністрування розглядається як інструмент реалізації соціального контракту, де держава виступає як посередник між колективними та індивідуальними інтересами, забезпечуючи баланс прав і обов'язків, захист публічних і приватних інтересів і дотримання справедливості. Соціологічне розуміння публічного адміністрування також підкреслює значення соціальних цінностей, норм і практик, які визначають ефективність функціонування системи публічного управління.

У рамках функціонального підходу акцентовано на ролі публічного адміністрування як процесу організації і забезпечення виконання управлінських завдань, що мають публічний характер. Публічне адміністрування трактується як послідовність дій, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей держави, розв'язання суспільно значущих проблем та підтримку стабільності соціальних процесів. Особлива увага приділяється ефективності, якості, інноваційності й підзвітності дій суб'єктів публічного адміністрування. Сучасний стан забезпечення судових послуг в Україні в умовах воєнного стану вимагає не лише адаптації до змін, але й

реформи в галузі суддівської служби, що дозволить забезпечити безперервне надання правосуддя навіть у складних умовах. Стратегічний підхід до функціонування судових органів є важливим фактором для стабільності державної влади та відновлення правопорядку в країні [50].

Еволюцію теорії публічного адміністрування відображено також у розвитку так званого процесного підходу, згідно з яким публічне адміністрування розглядається як безперервний цикл планування, реалізації, контролю та корекції управлінських рішень. У цьому контексті публічне адміністрування не обмежується лише прийняттям і виконанням політичних рішень, а розглядається як динамічна система, що постійно адаптується до змін середовища і забезпечує сталість функціонування державних інститутів. Важливим є й правовий підхід, відповідно до якого публічне адміністрування розглядається як форма правового управління, що реалізується на основі законодавства і спрямовується на дотримання верховенства права, захист прав людини, забезпечення публічного порядку та законності в діяльності органів державної влади. Правова природа публічного адміністрування передбачає, що кожне управлінське рішення має спиратися на чіткі правові норми, а процедури його прийняття повинні відповідати принципам прозорості, відкритості й підзвітності. Правові засади публічного адміністрування судової послуги в Україні охоплюють не тільки основні принципи організації судового процесу, а й визначають функціонування судових органів у рамках забезпечення доступу до правосуддя для всіх громадян. Система публічного адміністрування судової послуги повинна базуватися на прозорості, ефективності та справедливості, що забезпечує високий рівень довіри до судової системи загалом [48].

Сучасний етап розвитку науки про публічне адміністрування відзначається посиленням ролі міждисциплінарного підходу, в рамках якого публічне адміністрування розглядається не лише як елемент політико-правової системи, але й як соціально-економічний, культурний і комунікаційний феномен. Такий підхід дозволяє всебічно оцінити

ефективність системи публічного адміністрування з урахуванням інтересів різних груп стейкхолдерів, специфіки інституційного середовища, соціальної довіри, культури управління та рівня демократичної легітимності.

Підсумовуючи різні наукові підходи до визначення сутності публічного адміністрування, можна стверджувати, що це складне суспільне явище поєднує організаційно-правові, функціональні, процедурні та етичні компоненти, забезпечує реалізацію політики публічної влади і виступає ключовим елементом механізму взаємодії держави з громадянами, спрямованим на досягнення суспільного блага та сталого розвитку. Аналіз відмінностей між публічним адмініструванням та державним управлінням дозволяє виокремити ключові аспекти, які відображають специфіку цих двох управлінських концепцій.

Визначення різниці між ними є важливим для розуміння їх функцій та ролі в системі публічного управління, що має вирішальне значення для дослідження ефективності й результативності сучасних управлінських процесів у сфері судової системи України (табл. 1.1).

Зіставлення публічного адміністрування та державного управління підтверджує, що ці два поняття, хоч і взаємопов'язані, мають значні відмінності в підходах до організації та реалізації управлінських функцій. Державне управління в основному орієнтується на централізовану ієрархічну систему, де влада передається від вищих органів до нижчих, тоді як публічне адміністрування характеризується більш динамічною та інклюзивною моделлю, що враховує інтереси всіх учасників управлінського процесу, включаючи громадян і приватні структури. Зрозуміти ці відмінності важливо для подальшого аналізу ефективності адміністративних реформ та їх впливу на розвиток правових і управлінських структур в Україні.

Специфіка застосування публічного адміністрування у сфері судової влади є важливою складовою частиною в управлінській системі держави, що забезпечує не лише ефективне функціонування судової системи, а й підтримує баланс між різними гілками влади.

Таблиця 1.1

## Відмінності публічного адміністрування від державного управління

| Критерій                   | Державне управління                   | Публічне адміністрування                                                                                  |
|----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Суб'єкти управління        | Органи державної влади                | Органи державної влади, місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства, приватні партнери |
| Об'єкт управління          | Переважно державний сектор            | Усі сфери публічного інтересу, включаючи взаємодію з громадою, бізнесом і НПО                             |
| Ціль управління            | Реалізація державної політики         | Забезпечення публічного блага, збалансування інтересів громадян, бізнесу і держави                        |
| Методи управління          | Адміністративно-командні, директивні  | Партнерські, договірні, мережеві, відкриті, демократичні                                                  |
| Механізми прийняття рішень | Централізовані, ієрархічні            | Децентралізовані, колегіальні, інклюзивні                                                                 |
| Комунікація                | Вертикальна: «зверху вниз»            | Горизонтальна і вертикальна, діалогова, інтерактивна                                                      |
| Відповідальність           | Перед вищими органами державної влади | Перед суспільством, громадянами, інститутами контролю                                                     |
| Цінності                   | Підпорядкування, законність           | Публічний інтерес, прозорість, підзвітність, етика служіння                                               |
| Організаційна культура     | Бюрократична модель управління        | Орієнтація на результат, якість послуг, інноваційність                                                    |
| Основна спрямованість      | Виконання рішень центральної влади    | Обслуговування потреб громадян і забезпечення публічного добробуту                                        |

Джерело: створено автором на основі [70]

Публічне адміністрування в цій сфері має на меті організацію та регулювання діяльності судових органів, забезпечення правосуддя, а також

підвищення ефективності та прозорості судових процедур, що відповідають інтересам громадян і держави.

Однією з основних рис застосування публічного адміністрування в судовій сфері є його інтеграція з іншими сферами публічного управління, як-от законодавча та виконавча влада. Судова система, хоча й є незалежною гілкою влади, знаходиться в тісному зв'язку з іншими органами державної влади, що потребує чіткої організації взаємодії і координації між ними. У цьому контексті публічне адміністрування сприяє оптимізації внутрішніх процесів у судах, забезпечує ресурсне і кадрове забезпечення судової діяльності, а також сприяє вдосконаленню адміністративного управління в межах судової системи.

Основною специфікою є те, що публічне адміністрування судової системи включає не тільки організаційні, але й нормативно-правові аспекти, оскільки судова діяльність повинна здійснюватися відповідно до закону та міжнародних стандартів. Важливим компонентом є забезпечення прозорості діяльності судів, оскільки публічне адміністрування в цій сфері сприяє підвищенню довіри громадян до судової влади через гарантування відкритості процесів прийняття рішень і доступу до інформації. Зарубіжний досвід підтверджує, що ефективний контроль на етапі добору суддів є одним з основних факторів, що забезпечує високий рівень довіри до судової системи. Він не тільки гарантує відповідність кандидатів на суддівські посади вимогам незалежності та безсторонності, але й знижує ризик корупції в судовій системі, що є важливим аспектом у контексті забезпечення верховенства права [47].

Крім того, специфіка публічного адміністрування в судовій системі полягає в необхідності забезпечення чіткої координації між судовими органами та іншими інституціями, які мають вплив на процеси правосуддя, зокрема правоохоронними органами, органами прокуратури та органами, які здійснюють нагляд за дотриманням законності. Важливою частиною є також управлінські функції, пов'язані з кадровою політикою в судовій системі,

оскільки незалежність суддів та їх компетентність є критичними факторами для ефективного функціонування публічного адміністрування в цій сфері.

Специфіка також полягає в тому, що публічне адміністрування у сфері судової влади має на меті забезпечення доступу громадян до правосуддя, а це є основою для розвитку правової держави. Впровадження ефективних адміністративних заходів, як-от електронне правосуддя або інші інноваційні методи, дозволяє значно покращити доступність судових послуг та зменшити бюрократичні бар'єри, що можуть перешкоджати громадянам у здійсненні їхніх прав.

Загалом, специфіка застосування публічного адміністрування в судовій владі вимагає не лише точного розуміння управлінських процесів і взаємодії між органами, але й глибокого знання правових норм, що регулюють цю сферу. Адміністрування в судовій сфері має бути зорієнтоване на забезпечення ефективності правосуддя, захист прав людини, підвищення довіри громадян до судової системи та відповідність міжнародним стандартам у галузі прав людини і правосуддя. Як слушно зазначає О. І. Миколенко, «реалізація прав людини у публічно-владних відносинах потребує ефективного адміністративно-правового механізму, заснованого на принципах відкритості, підзвітності, правової визначеності та орієнтації на потреби особи» [61].

Роль публічного адміністрування для ефективного функціонування судової системи є надзвичайно важливою, оскільки саме адміністративне управління забезпечує не лише належну організацію роботи судових органів, а і створює умови для реалізації правосуддя у відповідності до законодавчих вимог та прав людини. Публічне адміністрування в судовій сфері відіграє ключову роль у досягненні ефективності судового процесу, забезпеченні доступності правосуддя та підвищенні рівня довіри до судової системи з боку громадян.

По-перше, публічне адміністрування сприяє чіткій організації роботи судових органів та забезпеченню безперервності судового процесу. Ефективне управління включає планування, координацію та моніторинг роботи судів, що

дозволяє уникати затримок у розгляді справ та забезпечує своєчасність винесення рішень. Це є надзвичайно важливим для забезпечення права громадян на справедливий суд, оскільки затримки або зволікання в розгляді справ можуть негативно впливати на довіру до судової системи.

По-друге, публічне адміністрування судової системи має безпосередній вплив на кадрову політику та професіоналізм суддів. Важливим аспектом є забезпечення кваліфікації суддів, а також створення умов для їх незалежності від зовнішнього тиску. Кадрові питання є одними з найбільш складних у публічному адмініструванні судової системи, оскільки незалежність суддів та їх професіоналізм безпосередньо впливають на якість правосуддя. Для цього потрібно забезпечити прозорі процедури призначення, підвищення кваліфікації та оцінювання діяльності суддів, а також створити ефективні механізми їх відповідальності за порушення норм етики або законодавства.

По-третє, публічне адміністрування має значення для оптимізації адміністративних процесів у судовій сфері, зокрема для покращення ресурсного забезпечення судів. Важливим аспектом є ефективне управління фінансами, майном та іншими ресурсами судових органів, що дозволяє забезпечити стабільну роботу суддів та інших співробітників суду. Від цього залежить не лише ефективність судових процедур, але й можливість розширення судової системи, забезпечення її технологічного оновлення, зокрема через упровадження електронного правосуддя та інших інновацій.

Ще одним важливим аспектом є забезпечення доступу до правосуддя для громадян. Публічне адміністрування в судовій сфері сприяє розвитку таких механізмів, як безкоштовна правова допомога, організація судових послуг для неплатоспроможних громадян, а також забезпечення рівного доступу до суду для всіх громадян незалежно від їх соціального статусу, фінансових можливостей чи місця проживання. Це дозволяє зберегти соціальну справедливість і дотримання прав людини в умовах правової держави.

Крім того, публічне адміністрування відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості та підзвітності судової системи. Це передбачає контроль за

законністю судових рішень, моніторинг роботи суддів та їх діяльності, а також інформування громадськості про функціонування судової системи. Прозорість є основою для формування довіри громадян до судової влади, тому публічне адміністрування повинно сприяти розвитку відкритих механізмів комунікації, як-от публікація судових рішень, онлайн-доступ до судових процесів, а також встановлення механізмів зворотного зв'язку з громадянами.

Отже, роль публічного адміністрування у функціонуванні судової системи є багатогранною та включає не тільки організаційне управління судовими процесами, а й створення умов для забезпечення правосуддя, підвищення довіри до судової системи, а також розвитку демократичних принципів у державі. Тому ефективне адміністрування є важливим чинником, що визначає як функціонування судової системи загалом, так і її здатність реагувати на потреби суспільства та забезпечувати правову безпеку громадян.

У висновку можна підкреслити, що публічне адміністрування в судовій системі є невід'ємною частиною забезпечення ефективності правосуддя та правової держави. Його роль полягає не лише в організації внутрішніх процесів судових органів, а й у створенні умов для забезпечення доступу до правосуддя, підвищення прозорості та підзвітності судової системи, а також у розвитку кадрової політики, яка гарантує незалежність і професіоналізм суддів. Завдяки публічному адмініструванню забезпечується не лише ефективне управління ресурсами та організацією судових процесів, а й захист прав людини через створення рівних умов для доступу до судових послуг. Важливість публічного адміністрування для функціонування судової системи підкреслюється необхідністю впровадження інноваційних технологій, зокрема електронного правосуддя, що зменшує бюрократичні бар'єри та сприяє зручності й доступності судових процесів для громадян. Загалом, ефективне публічне адміністрування є основою для підвищення довіри до судової влади, покращення її результативності та сприяння розвитку демократичних інститутів у державі.

## **1.2. Судова система як об'єкт публічного адміністрування: сутність, структура та історичні аспекти розвитку**

Поняття «судова система» в науці публічного управління розглядається як цілісна, структурована та ієрархічно організована сукупність органів, уповноважених здійснювати правосуддя, забезпечувати верховенство права, захист прав і свобод людини, правовий порядок у державі. У рамках публічного управління судова система трактується не лише як механізм здійснення правосуддя, а як окремий інститут публічної влади, що виконує важливу соціальну функцію – забезпечення правової стабільності та розв'язання правових конфліктів відповідно до норм чинного законодавства. Судова система, з погляду науки публічного управління, має специфічну адміністративно-правову природу, оскільки її діяльність поєднує елементи організаційного управління, нормативного регулювання та безпосереднього застосування правових норм у формі судових рішень. Її функціонування значною мірою залежить від якості публічного адміністрування, ефективності процесів організації, розподілу повноважень, підзвітності й контролю, а також від рівня відкритості та довіри суспільства [129].

Розуміння судової системи як об'єкта публічного адміністрування стає особливо актуальним у контексті розвитку демократичної правової держави, оскільки саме завдяки належному адмініструванню забезпечується її незалежність, доступність правосуддя, прозорість процедур і, зрештою, реальна спроможність захищати права громадян. У межах сучасної науки публічного управління судову систему розглядають також як складову частину політико-адміністративної підсистеми держави, де відбувається взаємодія між органами судової влади, органами виконавчої влади та громадянськістю з метою забезпечення законності, стабільності та балансу інтересів у суспільстві.

Історія становлення судової системи України є складним, багатовимірним процесом, який відображає еволюцію державності, права і суспільних

відносин. Кожен історичний період відіграв визначальну роль у формуванні інститутів правосуддя, особливостей їх функціонування та закладанні правових традицій, що вплинули на сучасну модель судової влади в Україні [18].

Період Київської Русі позначив початковий етап організації судочинства на українських землях. У той період правосуддя здійснювалося на основі звичаєвого права, яке поступово було кодифіковано в найдавнішій пам'ятці права – «Руській Правді». Судова влада поєднувалася з адміністративною та військовою, а функції правосуддя виконували князь, його намісники, посадники, воєводи, дружинники, а також місцеві громадські збори – віче. Особливістю цього етапу було поєднання елементів державного, церковного та общинного судочинства, що формували багаторівневу систему розгляду спорів. Важливою рисою цього періоду стало зародження принципів законності, справедливості, письмової фіксації рішень, а також ідеї апеляційності рішень до князя.

У добу Великого князівства Литовського судова система на українських землях зазнала подальшого розвитку та кодифікації. Основним джерелом права стали Литовські статuti (1529, 1566, 1588 роки), які врегулювали правові процедури, чітко визначили підсудність і компетенцію судових органів. У цей період виникли окремі судові установи: замкові, городські, підкоморські, земські суди, а також магістратські суди в містах. Важливо, що судова влада вже на цьому етапі набула рис відокремленості від виконавчої, а судочинство здійснювалося на основі чітко прописаних процедур, які забезпечували правовий захист учасників процесу. Це сприяло підвищенню довіри до судових інституцій з боку населення.

Козацько-гетьманська держава, що постала в середині XVII століття, внесла суттєві зміни в правову організацію суспільства та функціонування судочинства. Судова система в цей історичний період була тісно пов'язана з військово-адміністративною структурою Гетьманщини, де судові функції виконували гетьманський суд, полкові, сотенні та сільські суди, а також

Генеральний військовий суд, який виступав найвищою інстанцією. Судова система цього періоду мала низку демократичних рис, зокрема елементи виборності суддів, що відображало прагнення козаків до самоуправління та справедливого розгляду справ. Правові засади судочинства базувалися на звичаєвому праві, гетьманських універсалах, а також актах польського та литовського права, що зберігали свою чинність.

У складі Російської імперії з кінця XVIII століття судову систему українських земель було інтегровано в єдину імперську модель правосуддя. Важливим етапом стала судова реформа 1864 року, яка заклала основи сучасної концепції правосуддя. Реформа запровадила розмежування судових та адміністративних функцій, принципи незалежності суддів, відкритості процесів, змагальності сторін, а також утвердила інститут присяжних, який забезпечував участь громадськості в здійсненні правосуддя. Сформувалася система загальних судів, а також спеціалізованих – військових, комерційних і церковних. У цей період було створено чітку судову вертикаль, а процесуальні норми сприяли посиленню правової визначеності.

Під владою Австро-Угорської імперії (на території Західної України) судова система розвивалася під впливом європейських правових традицій. Австрійська правова система впровадила централізовану організацію судів, єдині процесуальні правила, апеляційний порядок оскарження судових рішень. У судах домінував формалізм, дотримання норм матеріального і процесуального права, а судова влада визнавалася незалежною в межах правового поля.

Після проголошення Української Народної Республіки в 1917 році розпочався процес створення незалежної національної судової системи. Відповідно до законодавчих актів УНР планувалося створення незалежної системи народних судів, які повинні були діяти згідно з принципами верховенства права, відкритості та рівності всіх учасників процесу. Проте нестабільна політична ситуація, збройна боротьба та короткий час існування держави не дозволили повноцінно реалізувати ці плани.

Після встановлення радянської влади в Україні судову систему було повністю реорганізовано відповідно до принципів соціалістичної законності. У цей період суди втратили незалежність, оскільки правосуддя здійснювалося під жорстким партійно-ідеологічним контролем. Вищою судовою інстанцією виступав Верховний Суд УРСР, а судова система будувалася за галузевим принципом (цивільні, кримінальні, арбітражні справи). Порядок призначення суддів, обов'язкове підпорядкування судів рішенням партійних органів і відсутність змагальності процесу стали характерними рисами цього етапу.

Відновлення незалежності України в 1991 році стало початком нового етапу демократичного перетворення судової системи, який триває й дотепер. Конституція України 1996 року [43] закріпила принципи верховенства права, поділу влади, незалежності судової влади та визначила суд як самостійну гілку державної влади. Починаючи з 2000-х років в Україні здійснювалися численні судові реформи, спрямовані на підвищення незалежності, ефективності, прозорості та підзвітності судових органів. Було створено нові інституції – Вищу раду юстиції (згодом – Вища рада правосуддя), Конституційний Суд, Вищий антикорупційний суд, реформовано систему добору суддів, запроваджено автоматизовану систему розподілу справ і розвиток електронного судочинства.

Важливо відзначити, що на сучасному етапі судова система України поступово гармонізується з європейськими стандартами, визначеними в рішеннях Європейського суду з прав людини та відповідно до рекомендацій Венеційської комісії, що є свідченням орієнтації держави на забезпечення верховенства права, захисту прав людини та інтеграції у правовий простір Європейського Союзу.

Таким чином, кожен історичний етап становлення судової системи України відображав не лише загальні тенденції розвитку держави, а й трансформацію підходів до організації правосуддя, визначення ролі суду в суспільстві та формування правової культури. Це дозволяє розглядати сучасну судову систему України як результат багатовікової правової еволюції, в якій

поєдналися історичні традиції з вимогами демократичного управління та публічного адміністрування.

Сучасна судова система України є ключовим елементом механізму забезпечення верховенства права, захисту прав і свобод людини, підтримання стабільності суспільних відносин та законності у всіх сферах життя. Структура судової системи побудована відповідно до принципів демократичного правового порядку, визначених Конституцією України [43], а також міжнародними стандартами, закріпленими в Європейській конвенції з прав людини та основоположних свобод [39], рішеннях Європейського суду з прав людини та рекомендаціях Венеційської комісії.

Судова система України ґрунтується на принципі поділу влади і складається з ієрархічно організованої мережі судів, що забезпечують розгляд правових спорів у різних сферах суспільних відносин. Основними рівнями є місцеві суди, апеляційні суди, касаційні суди, а також Конституційний Суд України, який функціонує як окремий орган конституційної юрисдикції. Відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [101], судову систему побудовано за територіальним і спеціалізованим принципами, що забезпечує максимально ефективний розподіл компетенції між судами залежно від категорії справ.

Місцеві суди є основною ланкою судової системи, де здійснюється розгляд переважної більшості справ по суті. Вони поділяються на місцеві загальні суди, місцеві господарські суди та місцеві адміністративні суди. Місцеві загальні суди розглядають цивільні, кримінальні, адміністративні справи, а також справи про адміністративні правопорушення в першій інстанції. Господарські суди спеціалізуються на вирішенні економічних спорів між суб'єктами господарювання, а адміністративні – на захисті прав громадян від порушень із боку органів державної влади, місцевого самоврядування чи їх посадових осіб.

На рівні апеляційної інстанції діють апеляційні суди загальної, господарської та адміністративної юрисдикції, які здійснюють перегляд

рішень місцевих судів у межах установлених законодавством процедур. Апеляційні суди не є повторною першою інстанцією, а виконують функцію перевірки законності, обґрунтованості та справедливості рішень, прийнятих судами нижчого рівня.

Вищу судову інстанцію в системі судів загальної юрисдикції становить Верховний Суд, котрий діє як єдиний касаційний суд і складається з кількох палат і колегій, розподілених за спеціалізацією, як-от: Касаційний цивільний суд, Касаційний кримінальний суд, Касаційний господарський суд, Касаційний адміністративний суд. Верховний Суд забезпечує однаковість застосування норм матеріального і процесуального права, розглядає касаційні скарги, а також аналізує судову практику, формує правові позиції, які є орієнтиром для судів нижчих інстанцій.

Особливе місце у структурі судової системи України посідає Конституційний Суд України, який не входить до системи судів загальної юрисдикції, оскільки здійснює окремий вид правосуддя – конституційний контроль. Його повноваження полягають у перевірці відповідності законів, актів Президента, Верховної Ради і Кабінету Міністрів Конституції України, розв'язанні питань офіційного тлумачення Конституції, розгляді конституційних скарг фізичних осіб, які вичерпали інші засоби правового захисту. Конституційний Суд відіграє провідну роль у забезпеченні стабільності конституційного ладу та гарантуванні захисту основоположних прав і свобод громадян.

Суттєвим здобутком реформи судової системи останніх років стало створення антикорупційної спеціалізації судів, зокрема Вищого антикорупційного суду України. Цю установу було засновано для забезпечення прозорості та неупередженого розгляду справ, пов'язаних із корупційними правопорушеннями високопосадовців, і вона стала важливим елементом зміцнення правової держави та реалізації зобов'язань України в межах інтеграційного курсу до Європейського Союзу [28].

Таким чином, структура судової системи України ґрунтується на чітко визначеній ієрархії, яка дозволяє забезпечити доступ до правосуддя, гарантувати право на оскарження рішень, реалізовувати конституційний принцип поділу влади і забезпечувати захист прав та свобод людини. При цьому сучасна система орієнтується не лише на історичні традиції вітчизняного правосуддя, а й активно впроваджує європейські стандарти судової незалежності, професійної етики, прозорості, підзвітності та ефективності функціонування, що відповідає загальним принципам публічного адміністрування у сфері судової влади.

Система органів та інституцій у контексті публічного адміністрування виступає ключовим інструментом реалізації публічної влади, забезпечення ефективної взаємодії держави та суспільства, а також досягнення суспільно значущих цілей. Суть публічного адміністрування полягає не лише в організаційно-управлінській діяльності органів державної влади, а й у функціонуванні цілісної системи установ, механізмів і процедур, що забезпечують стабільність, передбачуваність та ефективність управлінських рішень у публічному секторі.

Система органів публічного адміністрування має складну багаторівневу структуру, що включає як державні органи, так й інші інституції, діяльність яких спрямовано на реалізацію публічної політики та задоволення інтересів суспільства. Кожен із цих елементів виконує власну, чітко визначену функцію в межах єдиного адміністративного простору, де домінантним принципом є забезпечення публічного інтересу.

На загальнодержавному рівні центральне місце займають органи законодавчої, виконавчої та судової влади. Законодавча влада формує правові основи для регулювання публічних відносин, визначаючи рамки і правила функціонування системи публічного адміністрування. Виконавча влада в особі Кабінету Міністрів України, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади безпосередньо відповідає за реалізацію прийнятих законодавчих рішень, організацію державних послуг та управління

державними ресурсами. Судова гілка влади, до якої належить система судів загальної юрисдикції та спеціалізованих судів, забезпечує дотримання законності, вирішує спори та контролює відповідність діяльності інших органів вимогам Конституції і законів України [111].

Важливо відзначити, що сучасне розуміння публічного адміністрування виходить за межі класичного сприйняття державних інституцій як єдиних суб'єктів управління. Нині систему органів публічного адміністрування доповнюють численні інститути громадянського суспільства, які активно взаємодіють із державними структурами, представляють інтереси різних соціальних груп, здійснюють громадський контроль, беруть участь у процесах підготовки управлінських рішень і реалізації державної політики. Це громадські організації, об'єднання, благодійні фонди, професійні асоціації, неурядові аналітичні центри, які забезпечують зворотний зв'язок між владою і суспільством.

Окрему категорію в структурі публічного адміністрування становлять органи місцевого самоврядування, які згідно з принципами Європейської хартії місцевого самоврядування [22] мають широку автономію в розв'язанні питань регіонального значення. Ці органи забезпечують безпосередню реалізацію публічної влади на локальному рівні, організовують надання публічних послуг, приймають регуляторні акти та формують місцеві бюджети, що сприяє більш гнучкому та адресному реагуванню на потреби територіальних громад.

У межах системи публічного адміністрування важливу роль відіграють також спеціалізовані установи, які відповідають за організацію державного контролю, аудиту, нагляду за дотриманням законодавства, забезпечення доброчесності управлінських процесів. До таких установ належать, зокрема, органи фінансового контролю, антикорупційні органи, інспекційні служби, органи державної статистики, служби зайнятості, пенсійні фонди, фіскальні та митні служби.

Інституційна архітектура публічного адміністрування забезпечує стабільність, відкритість, підзвітність і передбачуваність у прийнятті управлінських рішень, а її взаємодія з інститутами громадянського суспільства дозволяє формувати більш гнучку і чутливу до потреб населення політику. Важливою характеристикою сучасної системи є її орієнтація на принципи good governance (належного врядування), які передбачають верховенство права, ефективність, підзвітність, участь громадськості, справедливість і прозорість усіх процесів, пов'язаних з управлінням публічними ресурсами та прийняттям рішень.

Таким чином, система органів та інституцій у публічному адмініструванні розглядається як цілісна, ієрархічно організована структура, в якій кожен елемент виконує визначену функцію для досягнення загальної мети – забезпечення публічного інтересу, правопорядку, реалізації прав і свобод громадян, а також ефективного соціально-економічного розвитку суспільства загалом.

Однією з ключових умов ефективного функціонування судової системи України в умовах демократичної правової держави є чітко налагоджена взаємодія з іншими гілками влади, громадянським суспільством та інститутами, які забезпечують стабільність і легітимність правових процесів. Оскільки судова система виступає самостійною гілкою державної влади, її взаємодія з парламентом, урядом, інститутами громадянського суспільства, а також засобами масової інформації повинна відбуватися на принципах партнерства, інституційного балансу, відкритості й поваги до розподілу владних повноважень.

Органи суддівського самоврядування в Україні відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні незалежності суддівської служби та належного функціонування судової системи. Вони здатні самостійно розв'язувати питання, які безпосередньо стосуються суддів, і при цьому не залежати від впливу інших органів державної влади, що дозволяє зберігати об'єктивність і справедливість у судовому процесі [49].

У контексті публічного адміністрування така взаємодія дозволяє забезпечити не лише стабільність правового порядку, але й підвищити рівень довіри громадян до судових інституцій, зміцнити соціальну справедливість і демократичні цінності. Особливого значення набувають норми прозорості діяльності судів, забезпечення підзвітності, ефективної комунікації з громадськістю, а також правова визначеність у питаннях співпраці з іншими органами державної влади. Для систематизації основних форм взаємодії судової системи України з ключовими суб'єктами управління та соціального середовища доцільним є представлення цієї інформації в таблиці, яка відображає як зміст таких відносин, так і їх значення для забезпечення належного функціонування судової влади (табл. 1.2).

Аналіз структури взаємодії судової системи України з іншими гілками влади, інститутами громадянського суспільства та засобами масової інформації дає змогу зробити висновок, що ефективне функціонування судочинства неможливе без належно вибудованих комунікаційних та управлінських зв'язків як всередині самої системи, так і на міжінституційному рівні. Така взаємодія не лише сприяє забезпеченню стабільності й передбачуваності у правозастосовчій практиці, але й виконує ключову функцію – гарантує дотримання принципу поділу влади та баланс інтересів між державними інституціями й суспільством [78].

Взаємозв'язок судової влади із законодавчою та виконавчою гілками влади полягає в спільному забезпеченні правового регулювання, реалізації рішень судів та дотриманні правових стандартів. При цьому, незважаючи на автономність кожної з гілок влади, їх взаємодія повинна ґрунтуватися на чітко визначених правових механізмах, які унеможливлюють втручання в судову незалежність, водночас створюючи передумови для узгодженості та ефективності загальнодержавної політики.

Таблиця 1.2

## Взаємодія судової системи з іншими гілками влади і з громадськістю

| Суб'єкт взаємодії                                    | Характер взаємодії                                      | Основні механізми реалізації                                                         | Значення для ефективності судової системи                 |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Законодавча влада                                    | Нормативно-правове забезпечення функціонування судів    | Прийняття законів, внесення змін до процесуальних кодексів                           | Створення правової основи для незалежної діяльності судів |
| Виконавча влада                                      | Організаційне, матеріальне і кадрове забезпечення       | Держбюджет, Державна судова адміністрація, реалізація судових рішень                 | Забезпечення належних умов для здійснення правосуддя      |
| Судова влада                                         | Самостійне функціонування в межах своїх повноважень     | Судовий розгляд справ, тлумачення норм права                                         | Захист прав і свобод громадян, забезпечення законності    |
| Громадськість (інститути громадянського суспільства) | Зовнішній демократичний контроль, формування довіри     | Громадські ради при судах, моніторинг судових процесів, участь у конкурсних комісіях | Забезпечення підзвітності та прозорості судової влади     |
| ЗМІ                                                  | Інформування суспільства про діяльність судової системи | Публічні судові засідання, прес-конференції, офіційні повідомлення                   | Підвищення рівня правової культури, довіри до правосуддя  |

Джерело: створено автором на основі [122]

Окремо важливо відзначити роль громадянського суспільства та засобів масової інформації, які виконують функцію посередників між судовою системою та громадянами. Їх участь сприяє зміцненню демократичних інститутів, підвищенню рівня прозорості та відкритості судового процесу, забезпеченню громадського контролю за дотриманням прав і свобод людини, а також формуванню довіри до правосуддя. Громадський контроль в судовій

системі є важливим елементом для забезпечення дотримання прав людини і громадянина, а також для гарантування доступу до правосуддя. Це дозволяє створити більш прозорі механізми, які здатні виявляти порушення прав і свобод людини, що є одним із ключових аспектів правової держави [40].

Підсумовуючи проведений аналіз, слід наголосити, що взаємодія судової системи з іншими гілками влади, громадськістю та інститутами соціального середовища є необхідною умовою забезпечення стабільності, легітимності та ефективності функціонування правової держави. З огляду на принципи публічного адміністрування саме системна й збалансована взаємодія судових органів із законодавчою та виконавчою владою, інститутами громадянського суспільства та інформаційним простором дозволяє забезпечити належний правопорядок, дотримання прав людини і громадянина, а також зростання довіри суспільства до правосуддя.

Роль судової системи в такій моделі публічного адміністрування полягає не лише в забезпеченні здійснення правосуддя, а й у формуванні правових стандартів взаємодії між інституціями та громадянами, а також у запобіганні зловживанням владою. При цьому дотримання принципу незалежності судів є визначальним фактором для збереження балансу між гілками влади, а конструктивна взаємодія з іншими суб'єктами управління – необхідною умовою для досягнення прозорості, підзвітності й ефективності.

Важливим аспектом взаємодії є комунікація з громадськістю, завдяки якій реалізується концепція відкритого правосуддя, формуються демократичні стандарти публічного адміністрування у сфері судової влади, а також закладаються передумови для підвищення правової культури населення. Успішна співпраця судової системи з інститутами громадянського суспільства сприяє зміцненню авторитету судової влади, захисту публічних інтересів та утвердженню верховенства права [123].

Отже, взаємодія судової системи з іншими суб'єктами управління та суспільством має комплексний і багаторівневий характер, що відповідає сучасним засадам публічного адміністрування. Результатом цього є посилення

ефективності державного управління загалом, забезпечення соціальної справедливості та підтримка легітимності судової влади як основи стабільного демократичного розвитку України.

### **1.3. Складники механізму публічного адміністрування судової системи України**

У системі публічного управління особливе значення має усвідомлення механізму, за допомогою якого забезпечується досягнення цілей і завдань публічного адміністрування. Управлінський процес у цій сфері розглядається не як сукупність окремих дій, а як складна, впорядкована система, що поєднує суб'єктів, інструменти, методи, процедури та нормативно-правову базу.

Науковий підхід до вивчення механізму публічного адміністрування зосереджений на розумінні його як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, які забезпечують не лише прийняття, але й ефективну реалізацію управлінських рішень у публічній сфері. Саме через цей механізм відбувається організація управлінських процесів, контроль за їх виконанням, корекція дій у разі необхідності та зворотний зв'язок із суспільством. Варто зазначити, що ефективність функціонування механізму публічного адміністрування значною мірою залежить від взаємодії юридичних, соціальних, політичних, інституційних, організаційних і культурних факторів. Саме ця взаємодія формує умови для стабільної та прозорої діяльності публічної влади.

У контексті сучасної науки під механізмом публічного адміністрування часто розуміють динамічну систему, яка є гнучкою і адаптивною до змін середовища, соціальних запитів, законодавчих норм і політичної кон'юнктури. Її складниками виступають суб'єкти публічного адміністрування (органи влади, посадові особи, інститути громадянського суспільства), об'єкти управління (суспільні відносини, соціальні процеси, галузі управління), інструменти впливу (нормативно-правові акти, управлінські рішення, бюджети, програми), а також методи реалізації

державної політики (регулювання, планування, прогнозування, контроль) [57]. Як зазначають дослідники [62], «механізм публічного адміністрування повинен відповідати сучасним потребам демократичного суспільства, ґрунтуватися на принципах верховенства права, відкритості, відповідальності та бути здатним до постійного оновлення».

Ефективність будь-якого механізму публічного адміністрування визначається ступенем його відповідності завданням і цілям, які формуються на основі публічного інтересу. Водночас одним із ключових критеріїв оцінювання механізму виступає рівень забезпечення прозорості, законності, підзвітності та результативності управлінських рішень. Важливим є і те, що механізм публічного адміністрування розглядається не як застигла конструкція, а як жива й динамічна система, що змінюється під впливом суспільного розвитку, потреб громадян, модернізації інститутів влади та трансформацій державного управління в бік діджиталізації та демократизації.

З огляду на це поняття механізму публічного адміністрування в науковій літературі розкривається як багатогранний і системний інструмент досягнення цілей публічного управління, що поєднує в собі як теоретичні, так і практичні складники організації публічної влади в умовах правової держави.

Нормативно-правова база публічного адміністрування судової системи України є одним із ключових складників, що забезпечує упорядкованість, ефективність і стабільність функціонування судових інститутів у системі державної влади. Саме правове регулювання виступає тим базовим інструментом, який визначає організаційні засади, функціональні обов'язки, повноваження органів судової влади, механізми їх взаємодії з іншими державними інституціями, громадськістю та міжнародними структурами, а також процедури прийняття рішень у сфері публічного адміністрування.

У законодавчому полі України питання організації, функціонування й адміністрування судової системи закріплено насамперед на конституційному рівні. Основу правового регулювання становлять положення Конституції України [43], яка закріплює принципи верховенства права, незалежності

суддів, поділу влади, а також визначає загальну структуру судової системи, її статус і завдання. Конституція також закладає засади для забезпечення судового захисту прав і свобод людини й громадянина, гарантуючи доступ до правосуддя, що безпосередньо пов'язане з ефективністю публічного адміністрування в цій сфері.

Особливе значення для правового оформлення механізмів публічного адміністрування у судовій системі має такий законодавчий акт, як Закон України «Про судоустрій і статус суддів» [101], що детально регламентує організацію судів, вимоги до суддівського корпусу, механізми призначення, дисциплінарної відповідальності та професійної підготовки суддів. Саме в цьому законі відображено принципи прозорості, підзвітності, доброчесності та ефективності, які лежать в основі сучасного розуміння публічного адміністрування.

Важливим елементом нормативно-правової бази виступає також Закон України «Про Вищу раду правосуддя» [85], що визначає статус, повноваження та процедури діяльності цього органу як ключового елементу механізму публічного адміністрування у сфері судової системи. Вища рада правосуддя здійснює управлінські функції щодо формування суддівського корпусу, розглядає питання порушення етичних стандартів суддями, що напряму пов'язане з якістю правосуддя і довірою суспільства до судової влади.

Крім того, вагому роль у правовому забезпеченні публічного адміністрування відіграють Закон України «Про Конституційний Суд України» [95], Закон України «Про доступ до публічної інформації» [90], Закон України «Про державну службу» [88] та інші акти, що визначають як загальні принципи функціонування державної влади, так і окремі специфічні процедури в межах судової системи. Законодавство встановлює чіткі вимоги до забезпечення відкритості судового процесу, підзвітності судової влади суспільству, створення системи електронного документообігу та запровадження інноваційних технологій у роботі судових органів.

Нормативно-правове регулювання публічного адміністрування судової системи не обмежується лише законами України, оскільки важливим джерелом норм є міжнародні правові акти, які визначають загальноприйняті стандарти судового адміністрування, гарантії незалежності суддів, доступ до правосуддя, принципи належного управління та захисту прав людини.

Європейська конвенція з прав людини є основним міжнародним документом, що гарантує права і свободи людини, зокрема право на справедливий суд. Стаття 6 цієї Конвенції зобов'язує держави-члени Ради Європи забезпечити кожній особі право на справедливий та публічний судовий розгляд у розумний строк, право на незалежність суддів та на доступ до правосуддя, що є основою для реформування судової системи в Україні та інших країнах-членах Ради Європи, зокрема в контексті публічного адміністрування [39].

Рада Європи регулярно видає рекомендації, які визначають кращі практики для вдосконалення функціонування судових систем. Однією з ключових є Рекомендація № R (94) 12 Ради Європи щодо незалежності суддів [106], яка спрямована на забезпечення ефективної та незалежної судової влади. Ця рекомендація визначає принципи, за якими повинні діяти органи публічного адміністрування, зокрема щодо забезпечення процесуального контролю за діяльністю суддів, їх призначення і дисциплінарної відповідальності.

Ці документи та рішення формують міжнародні стандарти, які країни-члени Ради Європи повинні враховувати під час розроблення своїх національних правових актів і реформування судових систем. В Україні, наприклад, публічне адміністрування судової системи вже неодноразово коригувалося на основі висновків і рекомендацій міжнародних організацій. Це стосується як забезпечення незалежності суддів, так і покращення доступу до правосуддя, а також підвищення прозорості судового процесу, створення умов для незалежного та справедливого суду.

Такі міжнародні документи впливають на розвиток і зміни в національному законодавстві України, зокрема через інтеграцію кращих європейських практик у процеси публічного адміністрування та судового управління. Вони також допомагають удосконалити правові механізми, гарантувати дотримання прав людини та забезпечувати ефективне функціонування судової системи.

Інституційний компонент публічного адміністрування судової системи включає структуру органів, які здійснюють управління судовою системою, та визначення їхніх повноважень у контексті забезпечення ефективного і справедливого правосуддя. Органи публічного адміністрування судової системи можуть бути поділені на два основних рівні: органи, що здійснюють адміністративне управління судовими процесами, й органи, що реалізують нагляд за діяльністю суддів та забезпечують незалежність судової влади. До ключових інституцій публічного адміністрування судової системи можна віднести органи з організаційно-правовими функціями, а також органи контролю та нагляду.

На рівні судової системи найбільш важливими є такі органи, як Вища рада правосуддя, Вища кваліфікаційна комісія суддів, Судова адміністрація та суди різних інстанцій. Вища рада правосуддя займається питаннями дисциплінарного контролю за суддями, призначенням та звільненням суддів, а також здійснює нагляд за їх діяльністю. Вища кваліфікаційна комісія суддів відповідає за кваліфікацію суддів, проведення конкурсу на посади суддів та їх професійну атестацію. Судова адміністрація своєю чергою забезпечує функціонування судів, надає підтримку в організації роботи суддів, займається управлінськими та адміністративними питаннями, що стосуються організації судового процесу.

Органи, які здійснюють нагляд за діяльністю суддів, виконують роль контролю за їх поведінкою і професіоналізмом. Ці органи також відповідають за забезпечення незалежності суддів і дотримання ними вимог законодавства,

що стосуються етики суддів, а також за підтримання високих стандартів судової влади.

Організаційно-управлінський компонент публічного адміністрування судової системи включає принципи, функції та процедури, які сприяють ефективному та прозорому управлінню судовою владою.

Принципи організаційно-управлінського компонента мають ключове значення для створення та підтримки національної судової системи, що відповідає вимогам правової держави. До основних з них належать: принцип незалежності судової влади, принцип прозорості, принцип справедливості, принцип підзвітності суддів перед суспільством. Ці принципи забезпечують можливість проведення справедливих судових процесів, а також сприяють довірі громадян до судової системи.

Функції організаційно-управлінського компонента включають управління, організацію судових процесів, кадрову політику, розподіл справ між судами, підготовку та навчання суддів та адміністративного персоналу судів, а також підтримку матеріально-технічного забезпечення судової системи. Для гарантування ефективної роботи суддівського корпусу важливими є функції, пов'язані з навчанням та кваліфікаційним удосконаленням суддів, проведенням атестації та сертифікації суддів, а також розвитком судових інфраструктурних технологій для підвищення ефективності роботи судів.

Процедури, які теж є важливою складовою частиною організаційно-управлінського компонента, включають регламентацію всіх процесів, пов'язаних із функціонуванням судової системи, починаючи від процедур прийняття рішень щодо призначення та звільнення суддів і закінчуючи адміністративними процедурами, що стосуються роботи судів, організації судових засідань, розподілу справ та забезпечення їх своєчасного розгляду.

Таким чином, інституційний компонент публічного адміністрування судової системи відповідає за створення структурних елементів, що забезпечують управлінську та організаційну підтримку судового процесу, тоді

як організаційно-управлінський компонент включає принципи, функції та процедури, які дозволяють забезпечити ефективну, справедливу та незалежну судову владу, що є невід’ємною частиною правової держави.

Інформаційно-аналітичне забезпечення управління є ключовим компонентом публічного адміністрування судової системи, оскільки воно сприяє збиранню, обробленню та аналізу даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Без належного інформаційного забезпечення неможливо ефективно планувати, прогнозувати та здійснювати контроль за діяльністю органів судової влади. Інформаційно-аналітична діяльність включає створення систем збору та оброблення даних, які стосуються роботи судів, ефективності судового розгляду, навантаження на суддів, а також відгуків громадян про якість судового процесу. Інформаційно-аналітичні системи повинні бути здатні здійснювати моніторинг роботи судів, фіксувати ключові індикатори їх діяльності, зокрема час розгляду справ, кількість невиконаних рішень, рівень задоволення позивачів і відповідачів від проведеного судового процесу.

Важливою складовою частиною інформаційно-аналітичного забезпечення є також використання сучасних технологій, зокрема цифрових платформ і баз даних, для автоматизації процесів оброблення та зберігання інформації. Це дозволяє не лише спростити облік судових справ, але й забезпечити прозорість судового процесу. За допомогою таких систем можна відслідковувати хід справ, взаємодіяти з громадськістю та іншими учасниками судових процесів, а також оптимізувати роботу суддівських апаратів.

Одним з елементів інформаційно-аналітичного забезпечення є інтеграція даних із різних джерел – від баз даних судових рішень до звітів органів, які здійснюють контроль за роботою суддів, що дозволяє отримати більш повну картину стану судової системи та вчасно виявляти проблеми.

Інститут контролю, що функціонує в межах публічного адміністрування судової системи України, відіграє важливу роль у забезпеченні незалежності суддів і правосуддя загалом. Контроль за судовою владою не тільки сприяє

підвищенню прозорості судових процесів, але й забезпечує ефективне дотримання прав людини, надаючи можливість громадянам бути впевненими у справедливості судових рішень [52].

У контексті контролю за діяльністю суддів важливими є як зовнішній, так і внутрішній контроль. Зовнішній контроль здійснюється через такі органи, як Вища рада правосуддя, котрі займаються наглядом за виконанням суддями своїх обов'язків та дотриманням норм професійної етики. Внутрішній контроль здійснюється через судові адміністрації, що забезпечують ефективне функціонування судів, виявляють і виправляють помилки в організації судових засідань та надають підтримку суддям у виконанні їхніх обов'язків. Важливим складником внутрішнього контролю є забезпечення підзвітності на всіх рівнях управлінських структур. В Україні внутрішній контроль у публічному адмініструванні судової системи ставить на меті не лише боротьбу з корупцією, але й сприяння вдосконаленню судових процедур і покращенню якості правосуддя. Багаторівнева система контролю є необхідною для забезпечення не лише ефективності управління, а й для створення надійної системи захисту прав осіб, що звертаються до суду [19].

Механізми забезпечення якості адміністрування є необхідними для того, щоб підтримувати високу ефективність і справедливість судового процесу. Це включає створення чітких і прозорих процедур, які регламентують порядок вирішення справ, а також регулярне оцінювання роботи суддів. Крім того, важливими механізмами є система зовнішнього та внутрішнього моніторингу, що дозволяє виявляти порушення або відхилення від стандартів і вчасно вживати заходів для їх виправлення.

Впровадження таких механізмів передбачає використання незалежних органів для перевірки діяльності суддів, а також постійний перегляд і вдосконалення національних стандартів та процедур, які застосовуються в судочинстві. Оцінювання якості адміністрування включає також постійний моніторинг рівня задоволеності громадян роботою судових органів, а також взаємодію судів із громадськими організаціями, які здійснюють

спостереження за судовими процесами. Це дозволяє своєчасно реагувати на потреби та запити суспільства, підвищуючи рівень довіри до судової системи. Водночас ці інструменти повинні бути використані не лише для виявлення порушень, але й для створення таких умов, за яких судді будуть спроможні здійснювати правосуддя незалежно і без будь-якого зовнішнього впливу [51].

Забезпечення якості адміністрування в судовій системі неможливе без наявності чіткої стратегії, яка включає системи перевірки, методи оцінювання ефективності роботи суддів, а також заходи щодо покращення процесів управління судовими справами. Водночас важливим аспектом є наявність механізмів для виявлення та виправлення помилок, які можуть виникнути під час розгляду справ, а також створення умов для постійного професійного розвитку суддів та судового персоналу.

Отже, механізми контролю та нагляду є важливими інструментами для забезпечення якості правосуддя. Вони дозволяють здійснювати перевірку відповідності діяльності суддів вимогам законодавства, а також оцінювати діяльність судової системи загалом. Як зовнішній, так і внутрішній контроль забезпечують гарантії дотримання принципів незалежності суддів та підвищення загального рівня правової культури в державі.

Громадський контроль у контексті публічного управління є не лише інструментом забезпечення прозорості, але й необхідною умовою для підвищення підзвітності органів влади перед громадянами. Водночас контроль за судовою системою як один із ключових елементів громадянського нагляду має велике значення для зміцнення довіри до судових органів та забезпечення справедливості в країні. У цьому контексті важливо не тільки забезпечити ефективний контроль, але й вжити заходів для захисту прав громадян у судовому процесі [20].

Загалом, для ефективного функціонування публічного адміністрування в судовій системі України необхідно забезпечити інтеграцію всіх складників – інституційних, організаційно-управлінських та інформаційно-аналітичних компонентів. Вони повинні взаємодіяти в межах єдиної системи, що дозволяє

не лише підвищити ефективність правосуддя, але й забезпечити високу якість адміністративного управління судовою сферою. Урахування цих складників сприяє досягненню високих стандартів правосуддя, зміцненню правової держави та забезпеченню прав людини в Україні.

## **Висновки до розділу 1**

Публічне адміністрування судової системи є складним і багатограним процесом, який потребує не лише теоретичних досліджень, а і практичних підходів до вдосконалення управлінських механізмів. Визначення його сутності, еволюція цього поняття та інституційна організація судової системи показують важливість інтеграції правових, соціальних і управлінських аспектів для забезпечення належного функціонування судових органів.

Зіставлення різних наукових підходів до публічного адміністрування дозволяє зробити висновок, що це явище є не лише адміністративним управлінням, а й процесом, спрямованим на забезпечення прав громадян, підвищення ефективності судової влади та підтримку принципу верховенства права. Публічне адміністрування судової системи, на нашу думку, є важливим елементом побудови демократичної правової держави, оскільки забезпечує не тільки справедливість, але й доступність правосуддя для кожного.

Історичний аналіз розвитку судової системи України, починаючи з Київської Русі до сучасності, свідчить про поступову еволюцію підходів до організації судової влади. Усі етапи цього розвитку мають важливе значення для розуміння сучасних моделей публічного адміністрування судової системи, оскільки в них закладено принципи, на яких базуються сучасні механізми управління судовими органами.

Сучасна судова система України є складним інститутом, що включає органи різних рівнів, кожен з яких має свої функції та повноваження. Система органів публічного адміністрування судової системи потребує чіткої

координації між державними структурами, судовими органами та іншими гілками влади для забезпечення ефективності та справедливості правосуддя.

Важливими складниками механізму публічного адміністрування судової системи є функції контролю, нагляду, організаційно-управлінські та інформаційно-аналітичні процеси, які мають сприяти не лише належній організації судових процесів, а й підвищенню рівня довіри громадян до судової влади. Крім того, важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування судової системи відіграє взаємодія з іншими гілками влади, а також залучення громадськості до процесу адміністрування правосуддя.

Завдяки детальному дослідженню еволюції публічного адміністрування було виявлено, що його сутність тісно пов'язана з розвитком правових систем, зміною суспільних потреб та адаптацією державних органів до сучасних вимог. Визначено, що в контексті судової системи публічне адміністрування не обмежується лише організацією та управлінням судами, а також включає координацію між різними державними структурами, забезпечення прозорості судочинства та моніторинг за ефективністю роботи судових органів.

Одним із важливих аспектів розділу є авторське бачення поняття «публічне адміністрування судової системи». Публічне адміністрування, на нашу думку, слід розглядати як не лише управлінську, а й соціально-правову діяльність, спрямовану на реалізацію принципів правосуддя, забезпечення громадянських прав та формування довіри до інститутів судової влади. Цей процес вимагає не лише належної організації внутрішніх процедур, а й активної взаємодії з громадськістю, міжнародними організаціями та іншими гілками влади, що забезпечують ефективну і справедливу судову практику.

Визначення ключових складників механізму адміністрування судової системи в Україні включає розгляд різних елементів, як-от: інституційна організація судової влади, механізми взаємодії органів публічної влади в судовій сфері, функції та принципи управлінської діяльності, інформаційне та аналітичне забезпечення судового процесу, а також контроль і нагляд за діяльністю судів. Це дозволяє не лише забезпечити ефективність судового

процесу, а й створити умови для підвищення якості правосуддя та доступу до нього для кожного громадянина. Важливими складниками також є забезпечення незалежності суддів, прозорість у прийнятті рішень, а також дотримання принципів верховенства права.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що публічне адміністрування судової системи є критично важливим елементом для досягнення ефективної правової держави, яка відповідає потребам громадян та вимогам міжнародних стандартів. Це вимагає постійного вдосконалення теоретичних засад та практичних механізмів управління судовою системою, що дозволить підвищити її ефективність, справедливість і прозорість.

Таким чином, перший розділ дисертації дозволяє зрозуміти важливість публічного адміністрування судової системи в контексті її розвитку і модернізації, сприяючи тим самим удосконаленню управлінських процесів у судовій сфері. Розглянуті аспекти теоретичного аналізу формують основу для подальших досліджень у напрямі підвищення ефективності та справедливості судового адміністрування, а також для розроблення рекомендацій щодо його вдосконалення в умовах сучасних викликів.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА ІНСТИТУТУ КОНТРОЛЮ ЯК СКЛАДОВОЇ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

#### 2.1. Інститут контролю в публічному адмініструванні судової системи: суть, особливості й інструменти

У демократичному суспільстві правової держави важливим елементом публічного адміністрування є створення й підтримка ефективності функціонування державних інститутів, зокрема й судової системи. Судочинство, як одна з гілок влади, повинне діяти в межах закону, сприяти забезпеченню правосуддя, захисту прав і свобод громадян і підтримувати стабільність правової системи в країні. Для досягнення цих цілей необхідно впроваджувати ефективні механізми контролю за діяльністю суддів та органів судової влади.

Контроль у сфері діяльності органів публічного адміністрування упроваджено за допомогою самостійних і незалежних уповноважених органів і службових осіб публічної адміністрації у межах системи адміністративного контролю, а відповідальність публічної адміністрації є ключовим елементом демократично-конституційного устрою. Діяльність публічної адміністрації як саморегульованої системи варто аналізувати з огляду на специфіку забезпечення законності в публічному управлінні й через інструмент контролю над публічною адміністрацією.

Поділяємо погляди В. Авер'янова, що «недооцінка, применшення ролі контролю можуть призвести до не контрольованості ситуації, зменшення керованості і навіть хаосу. На цій підставі не слід віддавати перевагу як огульному запереченню контролю та критиці його надмірності, що стала модною останнім часом, так, рівною мірою, і «фетишизації» контролю, в якому вбачається вирішення всіх проблем, що існують в державному

управлінні» [2, с.248]. Такий погляд підкреслює неодмінну роль контролю в публічному адмініструванні.

Тим часом О. Сушинський стверджує, що проблема теорії та методології контролю у сфері публічної влади все ще на стадії формування й розвитку засадничих принципів, що спрямовує зусилля державних інституцій на визначення закономірностей базових підходів, концепцій, ідей щодо публічного контролю. Дослідник вважає, що маємо справу з комплексом проблем, які пов'язані з концептуалізацією та системною інституціоналізацією контролю у сфері публічної влади. Розв'язання цієї проблеми спрямоване на підвищення ефективності здійснення публічної влади, зокрема державної й місцевого самоврядування, тому контроль у сфері суспільних відносин спочатку розглядався здебільшого як вторинна діяльність, а державний контроль переважно використовувався як інструмент «силового» впливу на суспільні відносини, пов'язані з неправомірними діями, тим часом питання суті контролю в контексті владного й творчого потенціалу майже не вивчалася [113, с. 41].

Вважаємо, що контроль є одним з найбільш ефективних способів забезпечення законності в публічному адмініструванні й обумовлений як завданням контролюючих органів, так і самої публічної адміністрації – контролювати й забезпечувати рівень законності й дисципліни у сфері діяльності органів публічного адміністрування.

У кожній країні концепція контролю діяльності публічної адміністрації значно залежать від державного та суспільного устрою, відповідної правової системи, юридичних традицій, рівня розвитку демократії, захисту прав людини тощо.

Зміст контролю становить діяльність державних органів, громадян та їх організацій і спрямована на наступне: дотримання, виявлення, аналіз інформації про наявні управлінські процеси; встановлення невідповідностей, порушень, відхилень від соціальних і правових норм, цілей і цінностей;

формулювання вимог і пропозицій щодо усунення хиб або коригування самих норм і цілей.

Отже, суть контрольної діяльності полягає в тому, аби різними методами встановити відхилення від правових норм у діяльності органів державного управління і вжити відповідних заходів щодо належного й своєчасного відновлення порушених прав, відшкодування завданої шкоди й притягнення винних осіб до юридичної відповідальності.

Законність і дисципліна у сфері діяльності органів публічного адміністрування забезпечуються трьома способами, кожний із яких має риси, закріплені відповідними нормативними актами: контроль; нагляд; звернення до державних органів з питань забезпечення законності з заявами, пропозиціями, клопотаннями й скаргами.

Порівняльний аналіз систем контролю у сфері публічного адміністрування в різних країнах дозволяє стверджувати, що вони зумовлені політичними режимами, рівнем демократичного розвитку, особливостями правової культури, управлінськими традиціями й станом забезпечення прав людини. Попри відмінності, контрольна діяльність є ключовим інструментом забезпечення законності, ефективності та підзвітності влади. У таблиці 2.1 наведено складові, які деталізують суть і механізми здійснення контролю в публічному управлінні.

Отже, контроль у публічному адмініструванні виконує важливу функцію забезпечення відповідності дій державних органів встановленим правовим і соціальним нормам, а тому дозволяє своєчасно виявляти й усувати порушення, сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, зміцненню дисципліни й довіри до державної влади. Раціональне поєднання контролю, нагляду й механізмів громадського звернення формує підґрунтя для сталого функціонування правової держави. Справедливим вважаємо твердження Л. Сушко: контроль – це категорія соціальна, функція соціального управління, засіб забезпечення нормального функціонування системи [114].

Таблиця 2.1

## Основні характеристики контролю в публічному адмініструванні

| Елемент                         | Зміст                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Концепція контролю              | Залежить від державного й суспільного устрою, правової системи, юридичних традицій, рівня демократії, захисту прав людини тощо.                                                           |
| Мета контролю                   | Встановлення відповідності дій органів державної влади правовим нормам, виявлення порушень і забезпечення їх усунення.                                                                    |
| Зміст контрольної діяльності    | 1) Дотримання, виявлення, аналіз управлінських процесів;<br>2) Встановлення порушень або відхилень;<br>3) Формулювання вимог і пропозицій щодо усунення хиб або коригування норм і цілей. |
| Суб'єкти контролю               | Органи державної влади, громадяни, громадські організації.                                                                                                                                |
| Способи забезпечення законності | 1) Контроль;<br>2) нагляд;<br>3) подання заяв, пропозицій, клопотань і скарг до державних органів.                                                                                        |
| Результати контролю             | Виявлення відхилень від норм, вживання заходів щодо відновлення порушених прав, відшкодування збитків, притягнення винних до відповідальності.                                            |

Джерело: розробка автора

Суть контролю в соціальному управлінні в інтерпретації Л. Сушко в тому, що суб'єкт управління здійснює облік і перевірку виконання керованим

об'єктом вказівок, а метою контролю є запобігання відхиленням у діяльності керованої системи від заданої управлінської програми. При виявленні таких відхилень, контроль має на меті відновити стабільний стан керованої системи за допомогою різних соціальних регуляторів [114].

У «Юридичній енциклопедії» термін «контроль» (від французького *contrôle*) означає перевірку виконання законів, рішень та інших нормативних актів [127, с. 323]. У ширшому розумінні поняття «контроль» охоплює не лише спостереження або перевірку, але й безпосередній процес управління, тому в термінології англomовного управлінського дискурсу слово «control» є синонімічним до понять «administrate», «direct», «govern», що вказує на його тісний зв'язок з управлінськими функціями. Отже, контроль передбачає здійснення владних повноважень, координацію та субординацію, а також взаємодію між суб'єктами й об'єктами управління. Водночас у сучасній інтерпретації поняття «контроль» дедалі частіше актуалізоване зі значенням «механізм впливу на суспільні відносини через застосування владних повноважень», тому в юридичній літературі контроль в здебільшого розглядають як функцію, яку виконують державні органи, й кваліфікують як один із засобів забезпечення законності й дисципліни в державному управлінні.

Французький дослідник Б. Гурне переконує, що ефективне управління неможливе без наявності контрольної функції, а сам контроль розглядає як невід'ємний структурний елемент публічного управління й адміністрування, який виконує роль механізму зворотного зв'язку [14]. З огляду на таку інтерпретацію, механізм контролю забезпечує своєчасне виявлення відхилень від запланованого курсу розвитку держави, її окремих регіонів і територіальних утворень, а також коригування основних напрямів функціонування публічної влади. Тим часом американські вчені стверджують, що контроль є процесом, який забезпечує досягнення організацією поставлених цілей [59].

Цілі, плани й структура будь-якої організації, серед іншого й державних органів управління, є похідними від її місії та окреслюють напрями діяльності, а тому контроль має бути тісно інтегрований у процес планування, що зумовлює його координацію з іншими управлінськими функціями. Отже, контроль спрямований на досягнення цілей, дотримання встановлених планів і стандартів, є фундаментальним елементом функціональної природи будь-якої організації (рис 2.1).

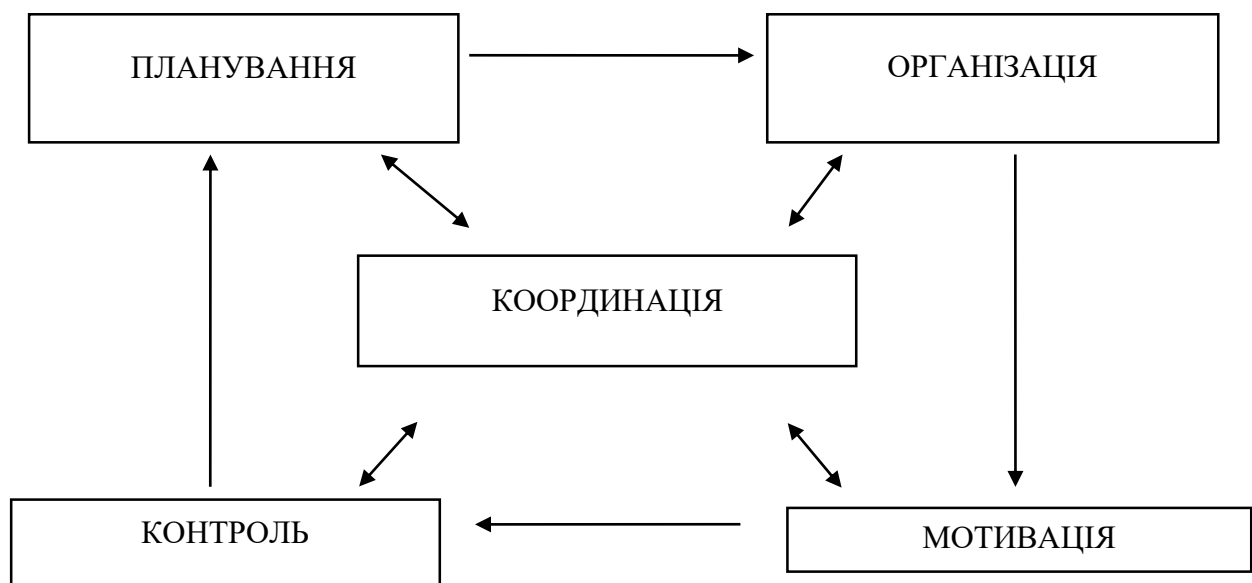


Рис. 2.1. Співвідношення контролю з іншими функціями управління

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу [44]

Узвичаєний процес здійснення контролю охоплює декілька послідовних етапів: встановлення стандартів (цілей, що піддаються кількісному або якісному вимірюванню); оцінювання фактичних результатів; у випадку виявлення суттєвих відхилень від визначених стандартів – здійснення коригувальних дій, спрямованих на уточнення цілей та адаптацію планів щодо їх реалізації. Візуалізація узвичаєної моделі процесу контролю представлена на рисунку 2.2.

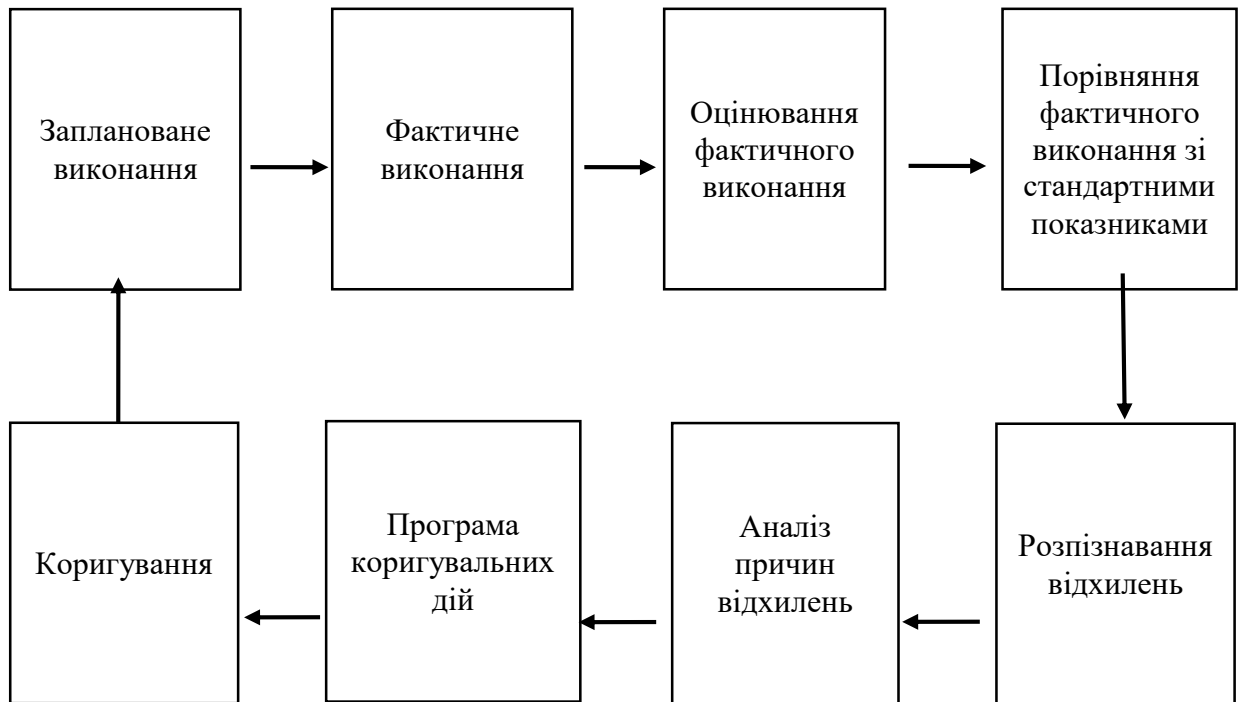


Рис. 2.2. Етапи реалізації узвичасної моделі контролю в управлінні  
Джерело: узагальнено автором на основі аналізу [44]

Аналіз змісту поняття «контроль» вимагає з'ясувати питання його завдань, розв'язання яких є метою всього контрольного процесу (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Завдання процесу контролю в управлінській діяльності  
Джерело: узагальнено автором на основі [44]

Об'єктивна необхідність у функціонуванні інституту контролю, зокрема його суть і значення, зумовлені загальною структурою державного й суспільного устрою, тому ефективне управління будь-якими процесами в системі державного управління неможливе без належно організованої контрольної діяльності, яка забезпечує координацію, стабільність і результативність управлінських рішень.

Актуальності набуває здатність контрольної системи до адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища, яке характеризується високою варіативністю політичних умов, зміною загальнодержавних пріоритетів і суспільних очікувань, а тому організації й установи мають бути здатними ефективно реагувати на трансформації. Належно організована система контролю спроможна бути ефективним інструментом моніторингу, оперативного реагування та ухвалення адаптивних управлінських рішень у змінних умовах, хоч некоректно спроектована, така система здатна спричинити суттєві організаційні втрати й зниження ефективності функціонування управлінських структур.

Однією з важливих функцій контролю в системі публічного управління є запобігання акумулюванню помилок, адже під час реалізації управлінської діяльності неминуче виникають незначні помилки, які при відсутності належного реагування накопичуюся, а це з часом призводить до суттєвих системних порушень. Запровадження безперервної, послідовної та ретельно організованої системи контролю дозволяє запобігати так званому «ефекту накопичення помилок», своєчасно їх ідентифікувати й усувати.

Контроль серед іншого є важливим засобом подолання складних організаційних викликів сфери публічного управління: в умовах високої складності управлінських структур та постійної необхідності адаптації до змін зовнішнього середовища, контроль забезпечує стабільність функціонування шляхом виявлення та усунення деструктивних факторів.

Перевагою впровадження контролю є оптимізація ресурсів, зокрема мінімізація витрат часу, трудових і фінансових ресурсів, що дозволяє уникати

неефективних дій, дублювання функцій та інших чинників, що спричиняють надмірне навантаження на організацію.

Отже, контроль – це органічна функція управління, складова публічного адміністрування й спосіб забезпечення законності й дисципліни в публічному адмініструванні, що є основною формою дотримання демократії в Україні.

Існують два типи контролю публічного адміністрування: внутрішній (внутрішньовідомчий) і зовнішній (надвідомчий) контроль. Деталізуємо обидва типи.

Внутрішній контроль визначено як самоконтроль, який здійснюється публічною адміністрацією з використанням власних ресурсів щодо окремих органів, підрозділів і персоналу. Цей вид контролю спрямований на запобігання порушень правових норм із боку підконтрольних суб'єктів, а також передбачає спостереження за способами виконання адміністративними установами своїх функцій та обов'язків. Наприклад, Рада суддів України здійснює контроль за дотриманням вимог законодавства щодо врегулювання конфлікту інтересів у діяльності суддів, Голови або членів Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, Голови Державної судової адміністрації України чи його заступників (п. 8 ст. 133 Закону України «Про судоустрій і статус суддів») [100].

Зовнішній контроль має іншу організаційно-правову форму й здійснюється органами, які мають повноваження з контролю над організаціями, що не підпорядковуються їм організаційно, і переважно стосується одного з аспектів їх діяльності. Наприклад, Рахункова палата контролює використання бюджетних коштів щодо забезпечення діяльності Конституційного Суду України, Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів (п. 1 ст. 7 Закону України «Про Рахункову палату») [103].

Зауважимо, що ці види контролю являють собою комплекс юридичних засобів, процедурних норм і організаційних механізмів, які використовуються для перевірки законності адміністративних та управлінських дій, а також захисту суб'єктивних прав і законних інтересів. Така контрольна діяльність

передбачає не тільки виявлення порушень закону, а й їх усунення; до того ж під час здійснення контрольної діяльності стан справ на підконтрольному об'єкті оцінюється не тільки з точки зору законності, а й доцільності. Вважаємо, що наведені аспекти дозволяють у цілому ідентифікувати контроль як спосіб забезпечення законності в публічному адмініструванні.

На підставі аналізу змісту поняття контрольної діяльності та способів і суб'єктів забезпечення контролю за законністю і дисципліною в публічному адмініструванні можна зробити висновок про багатоплановість системи органів державного управління, а тому й специфіку контролю над ними. З цього приводу Е. Шмітд-Ассманн констатує, що публічна адміністрація є як єдиною, так і різноманітною, а спосіб контролю до кожної обирається окремо [124, с. 245].

Окремого слова потребує обґрунтування не тільки доцільності, а й етапності контрольних процедур як діяльності щодо забезпечення законності й дисципліни в публічному управлінні. Етапи контрольної діяльності мусять бути послівно умотивованими й логічними, тому перший (підготовчий) визначає зміст і мету контролю й терміни контрольних заходів, залучення до контролю фахівців з певних галузей, представників громадськості. На цьому етапі окреслюється об'єкт і предмет контролю, обираються засоби, за допомогою яких буде здійснюватися контроль, призначаються особи, які будуть проводити відповідну перевірку, деталізують план її проведення. Другий (процедурний) етап передбачає проведення контролю, який полягає у збиранні й обробленні інформації; а на третьому (узагальнювально-впливовому) подається аналіз підсумків контролю й приймаються відповідні рішення за його висновками. Четвертий (виконавський) етап передбачає вибір шляхів, форм і методів реалізації прийнятих рішень.

Подані теоретичні підходи до аналізу контролю в публічному адмініструванні є необхідною теоретичною передумовою для подальшого встановлення специфіки інституту контролю публічного адміністрування судової системи, який має декілька рівнів.

Перший рівень передбачає взаємний контроль центральних органів державної влади з огляду на принципи поділу влади на законодавчу, виконавчу й судову. Кожна гілка влади здійснює контроль за діяльністю інших двох, що підтримує всю систему державних органів у стані належної працездатності, стримує від надмірної концентрації влади, спроб використання влади не за призначенням тощо. Тому за діяльністю всієї системи судових органів здійснюється контроль з боку Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України.

Другий рівень – внутрішній системний контроль на підставі аналізу діяльності голів судів різного рівня, повноважень судових колегій, або президій, Пленуму Верховного Суду. Наприклад, Вища рада правосуддя затверджує за поданням Державної судової адміністрації України нормативи кадрового, фінансового, матеріально-технічного й іншого забезпечення судів.

Розгляд судових проваджень у порядку нагляду або в касаційному порядку є також формою контролю за діяльністю судів, що виконують функцію судів першої інстанції. Крім того, Закон України «Про судоустрій і статус суддів» прямо вказує у статті 133 на контрольні повноваження Ради суддів, яка 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 [102].

До внутрішніх системних заходів контролю за діяльністю суддів варто віднести утворення кваліфікаційних комісій і проведення кваліфікаційного оцінювання з метою встановлення й стимулювання підвищення професійної кваліфікації суддів, визначення меж їх відповідальності за дотримання законодавства під час розгляду проваджень. До повноважень кваліфікаційних комісій належать здійснення атестації обраних суддів, надання висновків щодо кандидатів на посаду судді, порушення дисциплінарного провадження, проведення службових перевірок, надання висновків про звільнення з посад,

застосування інших заходів дисциплінарної відповідальності, присвоєння кваліфікаційних класів.

Окремим рівнем організації слід вважати контроль за діяльністю суддів з боку окремих громадян, засобів масової інформації, політичних партій і громадських організацій. Такий рівень контролю можна назвати громадським, оскільки його вплив виявляється здебільшого у формуванні громадської думки щодо діяльності суду, судової системи в цілому або окремого судді. Така форма контролю характерна для демократичних країн з розвиненою адвокатурою. Проведення прес-конференцій, організація інтерв'ю з керівниками судових органів, на яких вони звітують про результати судової діяльності, недоліки в роботі, також є громадською формою контролю з боку суспільства. При цьому вкажемо, що громадський контроль за судовою системою усе більш ефективніший, що свідчить про те, що громадянське суспільство обізнане з механізмами впливу на публічне управління.

Отже, констатуємо факт сформованості стандартної системи контролю як способу забезпечення законності й дисципліни щодо діяльності органів публічного адміністрування в цілому й судової системи зокрема.

Контроль за діяльністю судової системи є важливим засобом забезпечення її стабільності й прозорості, проте в умовах значної автономії судів, механізми нагляду повинні бути збалансованими й не порушувати принципи незалежності суддів. Підтримання балансу між наглядом і незалежністю є серйозним викликом для публічного адміністрування судової системи, що потребує докладеного аналізу механізмів удосконалення контролю.

Контроль у судовій системі України передбачає низку органів і засобів, що забезпечують моніторинг та оцінку діяльності судів, підвищують прозорість судочинства й попереджають можливі зловживання, а це дозволяє гарантувати належне виконання законів та відповідність судових рішень стандартам правосуддя й правам людини. Тому важливо деталізувати

особливості цього механізму як складової частини публічного адміністрування судової системи.

Метою контролю є забезпечення підзвітності й прозорості в роботі судової системи, що сприяє зниженню рівня корупції та підвищенню довіри громадян до судів. Однак для того, щоб нагляд був ефективним і не порушував основні принципи функціонування судової влади, необхідно узгодити механізми його реалізації та обмеження, які можуть виникнути під час взаємодії між контролюючими органами й суддями. Якщо зважати на те, що контроль у публічному адмініструванні судової системи України є частиною механізмів забезпечення законності й правопорядку в державі, то він повинен містити систему органів і процедур, що здійснюють моніторинг, оцінку й коригування діяльності судів, суддів і органів судової влади, а його метою буде забезпечення прозорості, підзвітності й ефективності судової діяльності, попередження можливих зловживань, зокрема корупції та порушень прав людини.

Тому механізм контролю складається з комплексу інструментів, що спрямовані на забезпечення підзвітності й ефективності судової влади, які, однак, мусять бути виправданими, адже надмірний контроль може порушити основоположні принципи, на яких ґрунтується судочинство.

Інститут контролю в публічному адмініструванні судової системи має складну структуру, рівні якої визначені організаційним положенням суб'єкта контролю в системі публічної влади. При цьому нерівномірність можливостей та інструментів використання контролю в публічному адмініструванні судової системи обумовлено незалежністю судової гілки влади, яка визначає пріоритет самоконтролю ц саморегулювання. Тим часом аналіз питання контролю судової системи засвідчив значний інтерес до інструментів з боку громадськості, зокрема й через зниження довіри до судової гілки влади, тому перспективним напрямком визначення суб'єктного складу контрольної складової в публічному адмініструванні судової системи буде саме громадський моніторинговий аспект.

Важливе питання форм контролю у судовій системі, які охоплюють різні рівні управління, що здійснюють нагляд за діяльністю судів, і передбачають як залучення органів державної влади, зокрема Верховного Суду й Вищої ради правосуддя, так і зовнішні механізми контролю, із яких пріоритетні громадські організації й засоби масової інформації. Співіснування кількох форм дозволяє забезпечити всебічний контроль за судовими процесами.

Визнаним принципом судової системи є її незалежність, тому контроль за діяльністю судів хоч і є необхідним елементом публічного адміністрування, але не повинен порушувати основних принципів незалежності суддів: надмірний або невинуватий контроль може впливати на об'єктивність судових рішень і ставити під сумнів принципи справедливості й неупередженості. А тому важливо, щоб контроль здійснювався з дотриманням балансу між підзвітністю суддів і їх незалежністю.

З метою забезпечення контролю задіяні як правові, так і організаційні механізми: правові включають законодавчі норми, що регулюють нагляд за законністю судових рішень, а також процедури дисциплінарного провадження щодо суддів. Організаційні механізми зосереджені на дотриманні функціоналу судових органів, таких як перевірка внутрішніх процедур, забезпечення ресурсами й ефективне управління судовими процесами.

Механізми контролю сприяють забезпеченню прозорості судових процесів для громадськості, що дозволяє забезпечити відкритість діяльності суддів і судових органів і значно підвищує рівень довіри громадян до судової системи. Прозорість вкрай необхідна для зменшення корупційних ризиків і покликана забезпечити доступ до інформації про судові рішення й процеси, а підзвітність судової системи дозволяє вчасно виявляти й усувати недоліки в її роботі.

Усі наведені аргументи й пояснення дозволяють констатувати, що інститут контролю у судовій системі України є комплексним механізмом, який об'єднує інструменти й підходи для забезпечення ефективного функціонування судової влади. Визначення основних характеристик цього

інституту дозволяє задіяти такі оптимальні форми контролю, які не суперечитимуть основним принципам судочинства й забезпечать баланс між контролем за судовими органами й гарантіями незалежності суддів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Основні ознаки інституту контролю в судовій системі України

| Ознаки                              | Опис                                                                                                                                          |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Багатогранність і різноманіття форм | Інститут контролю включає різні рівні управління й механізми: від державних органів до громадських організацій і медіа.                       |
| Незалежність органів судової влади  | Контроль повинен здійснюватися без порушення принципу незалежності суддів, що є основою справедливості й неупередженості.                     |
| Правові й організаційні інструменти | Для контролю використовуються правові механізми (закони, нагляд за законністю рішень) і організаційні заходи (управління судовими процесами). |
| Прозорість і підзвітність           | Механізми контролю забезпечують відкритість судових процесів для громадськості й підвищують довіру та зменшують корупційні ризики.            |

Джерело: розробка автора

Додамо, що механізми контролю повинні забезпечувати максимально можливу публічність і відкритість судових процесів, дозволяючи громадянам, ЗМІ й громадським організаціям своєчасно й безперешкодно отримувати інформацію про хід справ і судові рішення. Це дозволить підвищити рівень довіри до судової системи й зменшити ризики корупції, а прозорість судових рішень, при потребі їх оприлюднення, рішення щодо дисциплінарних проваджень і відкритий доступ до звітів про діяльність судів забезпечать контроль з боку суспільства. Підзвітність суддів також забезпечує високу якість правосуддя та відповідальність перед громадськістю.

З огляду на сказане, інформаційна відкритість є важливою умовою встановлення ефективної взаємодії між населенням і представниками державної влади у механізмі реалізації контролю. Закон України «Про інформацію» [93] заклав основи правового регулювання інформаційної сфери та визначив напрями розвитку державної інформаційної політики, де кожен громадянин України має гарантоване право на доступ до інформації, хоч його реалізація повинна узгоджуватися з дотриманням прав і свобод інших осіб, а також захистом їхніх законних інтересів. У межах комунікації між громадськістю, публічною адміністрацією та інститутами громадянського суспільства було ухвалено необхідні нормативні акти, зокрема закони «Про доступ до публічної інформації» [89] та «Про звернення громадян» [49], які встановлюють обов'язок органів влади діяти прозоро й забезпечувати рівноправний діалог із суспільством. З-поміж гарантій реалізації права на інформацію варто виділити:

- зобов'язання органів влади надавати та оприлюднювати відомості, за винятком інформації з обмеженим доступом;
- спрощену процедуру подання запитів згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 25.05.2011 № 583 [35];
- визначення відповідальних структурних підрозділів або осіб, які координують процес доступу до даних відповідно до указу Президента від 05.05.2011 № 547/2011 [82] та постанов КМУ № 1277 від 21.11.2011 [34] і № 835 від 21.10.2015 [78];
- забезпечення відкритості засідань колегіальних органів, окрім випадків, встановлених законодавством;
- здійснення контролю за дотриманням інформаційних прав через парламентські інститути (Уповноважений ВРУ з прав людини, комісії, депутати), органи місцевого самоврядування, громадські організації, а також механізми громадських слухань й експертиз;
- наявність юридичної відповідальності за порушення норм доступу до інформації та можливість судового захисту прав відповідно до Кодексу

України про адміністративні правопорушення й Кодексу адміністративного судочинства.

Інформаційна взаємодія між громадянами й органами влади здійснюється як у формі прямої участі, так і шляхом подання звернень. Цей механізм є важливою ланкою в системі захисту прав, сприяє участі населення в управлінні країною й дозволяє ефективно здійснювати громадський контроль, а рівень задоволення обґрунтованих звернень у публічному секторі свідчить про ступінь демократичності державного управління та рівень розвитку інститутів громадянського суспільства.

Профільний Закон України «Про звернення громадян» [92] встановлює правові й організаційні засади реалізації конституційного права громадян на звернення до органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також до об'єднань громадян відповідно до їх статутів. Це право охоплює можливість висловлювати пропозиції щодо вдосконалення діяльності зазначених суб'єктів, викривати недоліки в їх роботі, оскаржувати дії чи бездіяльність посадових осіб, державних і громадських інституцій.

З огляду на соціальну значимість інституту звернень громадян, сформовано надійний механізм адміністративно-правового регулювання, який покликаний забезпечити ефективну реалізацію цього права. До ключових нормативно-правових актів, що регламентують зазначену сферу, належать:

- інструкція з діловодства за зверненнями громадян в органах державної влади, місцевого самоврядування, громадських об'єднаннях, на підприємствах, в установах і організаціях незалежно від форми власності, а також у засобах масової інформації, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 14 квітня 1997 року № 348 [30];

- типова інструкція з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами й міжвідомчого електронного обміну, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 55 [35].

Незважаючи на наявність такого правового підґрунтя для здійснення громадського контролю, його дієвість значно залежить від ефективності процедурного забезпечення, а тому відповідно до Указу Президента України від 7 лютого 2008 року № 109/2008 «Про першочергові заходи щодо забезпечення реалізації та гарантування конституційного права на звернення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування» [83], актуалізувалася потреба в системному вдосконаленні організаційних засад роботи зі зверненнями громадян, зокрема шляхом упорядкування механізмів їх розгляду й реагування.

Наведені документальні підстави дозволяють дотримуватися бюрократичних процедур, що регулюють порядок здійснення діловодства й контролю за зверненнями громадян. Зокрема, йдеться про централізовану й автоматизовану реєстрацію й облік звернень, формування й ведення відповідної документації, картотек, баз даних, організацію надання відповідей заявникам, подальше зберігання матеріалів, а також встановлення уніфікованих правил щодо моніторингу виконання управлінських рішень, які стосуються розгляду звернень. У додатках до зазначених інструкцій наведено типові форми документів і методичні рекомендації щодо їх оформлення.

З огляду на соціальну значимість інституту звернень громадян, у системі судового адміністрування України також сформовано нормативно-організаційний механізм, що забезпечує реалізацію цього права. Особливістю реалізації права на звернення в межах судової влади є поєднання загальних вимог діловодства із внутрішньою регламентацією діяльності судів, яку здійснюють відповідні органи судового врядування.

Зокрема, механізми розгляду звернень у судах регламентуються інструкцією з діловодства в місцевих та апеляційних судах, затвердженою наказом Державної судової адміністрації України, а також іншими актами внутрішнього характеру. У цьому контексті важливе місце займає Державна судова адміністрація України, яка забезпечує організацію діловодства, централізований облік звернень громадян, ведення звітності та контроль за

своєчасністю розгляду відповідних питань. Крім того, Вища рада правосуддя здійснює окремі наглядові функції, зокрема щодо дисциплінарного реагування на скарги громадян, що стосуються діяльності суддів.

До характерних процедур належать: реєстрація та облік звернень у внутрішніх базах даних судів, встановлення строків розгляду, надання обґрунтованих відповідей, формування звітності про кількість і зміст звернень, а також моніторинг практики реагування. Також розроблені типові форми звітів і методичні рекомендації, які щорічно узагальнюються на рівні центральних органів судового адміністрування.

Таким чином, інститут звернень громадян у сфері судового адміністрування виконує не лише інструментальну, а й контрольно-аналітичну функцію, слугуючи індикатором якості роботи судової системи, прозорості її дій і відповідності принципам правової держави.

Систематизувальним стало затвердження Класифікатора звернень громадян (постанова Кабінету Міністрів України від 24 вересня 2008 року № 858) [30], а тому започатковано процес уніфікації та стандартизації обробки звернень щодо діяльності всіх органів державної влади, органів місцевого самоврядування й інших уповноважених суб'єктів.

Додатково постановою Кабінету Міністрів України від 27 листопада 2019 року № 976 [31] затверджено Положення про Єдину систему опрацювання звернень, яка передбачає інтеграцію сучасних телекомунікаційних засобів обробки звернень на основі принципу «єдиного вікна». Такий інструмент дозволяє забезпечити більш ефективну комунікацію громадян з органами публічної влади.

Інституційна вітчизняна й світова практика доводять, що ключовими суб'єктами громадського контролю є зазвичай громадські об'єднання й представники медіа. Якщо перші вважаються інституційною основою громадянського суспільства, то медіа у межах професійної діяльності оперують значними обсягами суспільно важливої інформації, а тому здатні виконувати функції моніторингу публічної сфери, виявляти й оприлюднювати

зловживання посадових осіб і сприяти захисту прав і свобод громадян. Правовий статус і діяльність вказаних суб'єктів врегульовано, зокрема, Законами України «Про громадські об'єднання» [87], «Про медіа» [96], низкою інших нормативно-правових актів.

Отже, інститут контролю в судовій системі України характеризується багатокomпонентністю й різноманіттю інструментів і форм, які забезпечують системний і комплексний підхід до управління й нагляду за діяльністю судових органів. Включення як державних, так і громадських суб'єктів контролю, зокрема громадських об'єднань і представників медіа, створює умови для підвищення прозорості, відповідальності й підзвітності судової влади. Багаторівневість механізмів контролю, які охоплюють як інституційні, так і процедурні аспекти, дозволяє адаптувати відповідні дії до конкретного контексту, що сприяє ефективності правозастосування й підвищенню довіри суспільства до судочинства.

Тим часом важливою умовою збереження балансу між ефективним контролем і функціональною автономією судової гілки влади є дотримання принципу незалежності суддів. Лише при збереженні такого балансу можлива об'єктивність, неупередженість і стабільність правосуддя як основи демократичного правопорядку.

Правові й організаційні інструменти, задіяні в межах інституту контролю, мусять бути виваженими й продуманими у плані підтримання належного рівня управління в судовій сфері. Прозорість і підзвітність безсумнівно позитивно впливають на рівень довіри громадян до судової системи й забезпечують високий рівень відкритості та зменшують корупційні ризики, а тому варто розширювати можливості цього інструменту.

Інститут контролю в публічному адмініструванні судової системи займає важливе місце у забезпеченні ефективного й належного функціонування судових органів і є основою для досягнення справедливості й правопорядку в державі. А контроль у судовій сфері полягає в оцінці діяльності суддів, органів судової влади й забезпеченні відповідності їх діяльності чинному

законодавству, етичним нормам та стандартам правосуддя. Утім необхідно розмежувати поняття «контроль» і «нагляд». Останній передбачає більш узагальнений моніторинг і зазвичай не включає детальний аналіз кожної окремої справи. Нагляд здійснюється на вищому рівні, наприклад, органами судової влади (Вища рада правосуддя, Верховний Суд), і має на меті загальне спостереження за дотриманням норм права в діяльності суддів. Тим часом контроль містить більш глибоке й детальне оцінювання, що включає перевірку конкретних рішень суддів і діяльності судових органів, зокрема їх відповідність законодавчим вимогам, процедурам та етичним стандартам. Деталізуємо обидва поняття щодо імплементації в судову систему.

Поняття «контроль» та «нагляд» є важливими в управлінських і правових системах, адже такими термінами визначають різні рівні взаємодії між державними інституціями й суспільством у процесі забезпечення законності й ефективності діяльності органів судової влади, попри те, що вони інколи використовуються як синоніми. Контроль – це систематична діяльність, спрямована на оцінку, перевірку й коригування функціонування певних організаційних або управлінських процесів з метою забезпечення їх відповідності законодавчим вимогам, стандартам і нормам. Він передбачає не тільки моніторинг діяльності, але й здійснення коригувальних заходів у випадку виявлення порушень або неефективності.

Контроль у судовій системі охоплює перевірку законності судових рішень, дотримання етичних норм суддями, ефективність і прозорість судового процесу і може здійснюватися як державними органами (наприклад, Вищою радою правосуддя), так і зовнішніми інститутами, включно з громадськими організаціями й медіа. «Нагляд» є більш загальним поняттям і в контексті судової системи передбачає здійснення загального спостереження за дотриманням законів та процедур, а також перевірку рішень суддів на відповідність законодавству. Саме нагляд забезпечує моніторинг за дотриманням принципу справедливості й правосуддя.

Інститут контролю й нагляду в судовій системі має важливе значення для забезпечення законності й ефективності правосуддя, і хоча ці поняття часто використовуються в контексті взаємодії з органами влади, вони, переконуємося, відмінні функційно і в механізмах застосування. Унаочнення характеристик контролю й нагляду щодо мети, інструментів і суб'єктів наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика інститутів контролю та нагляду  
в судовій системі України

| Параметр            | Контроль                                                                         | Нагляд                                                                                                         |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мета                | Виявлення порушень, оцінювання й коригування діяльності органів судової влади    | Загальний моніторинг діяльності судів щодо відповідності законодавству                                         |
| Межі застосування   | Аналіз діяльності судів, можливість коригування процесів                         | Помірне втручання, відповідно до мети – спостереження й виявлення загальних проблем                            |
| Суб'єкти            | Вища рада правосуддя, органи прокуратури, адміністрація судів                    | Вищі суди, прокуратура, інші державні органи, громадські організації                                           |
| Інструменти         | Оцінювання судових рішень, прийняття коригувальних рішень, запровадження санкцій | Спостереження за дотриманням законів, загальна перевірка відповідності судових рішень щодо вимог законодавства |
| Механізм реалізації | Прийняття управлінських рішень і запровадження змін у функціонуванні судів.      | Спостереження за роботою судів без прийняття оперативних коригувальних заходів.                                |
| Приклад             | Оцінювання законності рішення суду, перевірка етичних порушень суддею.           | Виявлення порушень у судовому процесі без втручання в процес ухвалення рішення судом                           |

Джерело: розробка автора

Отже, контроль у судовій системі передбачає виявлення порушень, оцінку ефективності функціонування органів судової влади та здійснення коригувальних дій для усунення виявлених недоліків. Це активний процес, який передбачає аналіз і подальший вплив на діяльність судових органів. Тим часом нагляд передбачає загальний моніторинг функціонування судів з метою забезпечення відповідності їх діяльності чинному законодавству.

Суб'єктами контролю виступають органи, уповноважені здійснювати безпосередній вплив на судову систему, зокрема Вища рада правосуддя, органи прокуратури, а також адміністративні структури судів. Суб'єктами нагляду визначено вищі судові інстанції, прокуратуру, окремі державні органи, громадські організації, які здійснюють зовнішнє спостереження за правомірністю й етичністю дій судової влади.

Контроль реалізується через такі інструменти як оцінювання судових рішень, прийняття коригувальних рішень, ініціювання дисциплінарних заходів, застосування санкцій тощо. Інструменти нагляду здебільшого зводяться до аналізу законності дій суду, спостереження за дотриманням встановлених норм і стандартів без втручання у прийняття судових рішень.

Контроль передбачає прийняття конкретних управлінських рішень, які спрямовані на вдосконалення роботи судів, зміну процедур чи структурних підходів у разі необхідності. У межах нагляду здійснюється спостереження за функціонуванням судів без втручання в адміністративні або процесуальні аспекти їхньої діяльності.

Типовим прикладом контролю є перевірка законності судового рішення й дотримання суддею професійної етики з подальшим прийняттям відповідних рішень. У випадку нагляду прикладом є виявлення фактів недотримання процесуальних норм під час судового засідання без прямого впливу на рішення або втручання в судовий процес.

Отже, контроль і нагляд мають спільну мету – забезпечення законності й ефективності судової системи, але відрізняються характером і глибиною втручання та організаційними підходами.

В останні кілька років в Україні спостерігається тенденція до зростання ефективності контролю за судовою системою, хоча мусимо визнати залишаються невирішеними давні проблеми, зокрема високий рівень корупції в судах і затримки у розгляді справ.

Згідно зі звітом Вищої ради правосуддя, у 2023 році було проведено 376 перевірок суддів щодо можливих порушень присяги й етичних стандартів. 65% перевірок призвели до накладання дисциплінарних санкцій аж до тимчасової відставки чи переведення суддів на інші посади [8].

Звіт Національного агентства з питань запобігання корупції за 2022 рік показав, що в 8,7% суддів в Україні виявлено порушення в деклараціях про доходи, а цей прецедент створює необхідність посиленого контролю за суддівською діяльністю [72].

Дослідження Європейського суду з прав людини за 2023 рік показало, що Україна займає 47-е місце з-поміж 50 європейських країн за рівнем незалежності суддів, що свідчить про необхідність подальших реформ з метою забезпечення незалежності судової влади від політичного чи економічного впливу [72].

Тим часом дані за 2022 рік Міжнародного правового інституту свідчать, що 72% опитаних суддів вважають, що вони можуть приймати рішення без тиску з боку інших гілок влади, і це є певним прогресом [72].

В Україні введено електронне судочинство, і доволі результативно: дані Державної судової адміністрації України у 2023 році переконують, що 85% справ тепер розглядаються через електронні системи, що підвищує рівень прозорості й контролю за судовими процесами [72].

За даними Офісу генерального прокурора України у 2022 році, в Україні було здійснено понад 1,5 тисячі перевірок органами прокуратури щодо законності рішень суддів, із яких понад 15% завершилися скасуванням або зміною судових рішень через порушення законодавства [72].

Згідно з дослідженнями Центру політико-правових реформ у 2022 році, більше 60% громадян України підтримують ідею створення незалежних

організацій для контролю за діяльністю судів, а це переконує в необхідності посилення громадського контролю за судовою системою [72].

Аналіз діяльності громадських організацій доводить, що кількість звернень до цих організацій із питань неправомірних судових рішень збільшилася на 18% порівняно з 2021 роком, і вказує на важливість громадського нагляду за судовими процесами [72].

Ці та інші факти доводять, що в процесі становлення ефективної судової системи України саме інститут контролю забезпечує прозорість, підзвітність та відповідність судової діяльності принципам законності й справедливості. Оцінити об'єктивність та ефективність реалізації механізмів контролю в публічному адмініструванні судової влади дозволить аналіз статистичних показників за останні п'ять років. Нижче наведено узагальнені дані щодо кількості перевірок суддів, застосування дисциплінарних заходів, рівня електронізації судового процесу, ефективності прокурорського нагляду за законністю судових рішень, громадської підтримки контролю за діяльністю судової влади. Ці показники дозволяють встановити динаміку застосування контрольного інструментарію й виявити проблемні аспекти, які потребують удосконалення в межах публічного управління (табл. 2.4). Дані таблиці 2.4 демонструють динаміку ключових показників реалізації інституту контролю в судовій системі України упродовж 2020–2024 років. Задokumentовано поступове зростання кількості перевірок суддів, що свідчить про посилення нагляду за дотриманням етичних і професійних стандартів, а зі збільшенням кількості перевірок зростає й частка застосування дисциплінарних санкцій, яка з 57% у 2020 році досягнула прогнозованих 68% у 2024 році, що може вказувати як на підвищення ефективності контролю, так і на збільшення проблем у системі правосуддя.

Частка виявлених порушень у деклараціях поступово зменшується, що свідчить про посилення дисципліни у фінансовій звітності суддів. Водночас цифровізація судової системи демонструє стрімкий прогрес: якщо в 2020 році

лише 43% справ розглядалися в електронному форматі, то в 2024 році – понад 90%, що сприяє зростанню прозорості й підзвітності судової сфери.

Таблиця 2.4

Основні показники реалізації інституту контролю  
в судовій системі України (2020–2024 рр.)\*

| Рік   | Кількість перевірок суддів ВРП | Частка дисциплінарних санкцій (%) | Виявлені порушення в деклараціях (%) | Частка справ, розглянутих електронно (%) | Перевірки прокуратури щодо законності рішень | Частка скасованих /змінених рішень (%) |
|-------|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------|
| 2020  | 298                            | 57%                               | 11,2%                                | 43%                                      | 930                                          | 11%                                    |
| 2021  | 312                            | 61%                               | 10,5%                                | 61%                                      | 1120                                         | 13%                                    |
| 2022  | 341                            | 63%                               | 8,7%                                 | 75%                                      | 1380                                         | 15%                                    |
| 2023  | 376                            | 65%                               | 8,1%                                 | 85%                                      | 1500+                                        | 15%+                                   |
| 2024* | ~390<br>(прогноз)              | ~68%<br>(прогноз)                 | ~7,5%<br>(прогноз)                   | >90%<br>(прогноз)                        | ~1600<br>(оцінка)                            | ~17%<br>(оцінка)                       |

Джерело: узагальнено на основі [72]

\* Примітка: дані за 2024 рік подані за оцінюванням або прогнозами аналітичних центрів

Показники діяльності прокуратури щодо контролю законності судових рішень також зростають: кількість перевірок і частка скасованих або змінених рішень свідчать про дієвість аналізованого механізму в утвердженні законності. Позитивна динаміка встановлена щодо підтримки громадського контролю з боку населення: з 48% у 2020 році до прогнозованих 65% у 2024 році демонструє підвищення рівня правової свідомості громадян і запитаність відкритої роботи судової влади.

Отже, узагальнені дані демонструють поступове посилення контролю у судовій системі України й доводять виправданість синергії державних і громадських механізмів для досягнення ефективного й справедливого

правосуддя. Вважаємо, що така синергія дозволить динамізувати роботу інституту контролю судової системи в Україні.

Наведені статистичні дані водночас підтверджують необхідність посилення інституту контролю в судовій системі України, адже попри прогрес у царині підвищення прозорості роботи й незалежності суддів, існують значні проблеми, які потребують оперативного реагування й удосконалення інструментів контролю, що передбачає удокладнення правових і організаційних механізмів.

Контроль такої сфери як судова є доволі специфічним механізмом, який буде дієвим тільки з урахуванням особливостей інструментарію, класифікованим за характером впливу та функціонального призначення. У таблиці 2.5. наведено основні види ефективних інструментів контролю, які використовуються для забезпечення законності, прозорості й ефективності судочинства.

Таблиця 2.5

#### Основні інструменти контролю за діяльністю судової системи

| Вид інструменту контролю  | Назва інструменту                                                                 | Завдання інструменту                                                                                                              |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Правові інструменти       | Законодавчі норми; перевірка законності рішень; дисциплінарні провадження         | Забезпечення відповідності судових рішень Конституції та законам України; розслідування порушень, притягнення до відповідальності |
| Організаційні інструменти | Стандарти судового процесу; внутрішні системи моніторингу; інноваційні технології | Забезпечення ефективності судової діяльності через дотримання процедур, управління ресурсами та упровадження ІТ-рішень            |
| Громадський контроль      | Оцінювання діяльності ЗМІ та ГО; зворотний зв'язок від громадян                   | Сприяння прозорості системи правосуддя, виявлення зловживань і підвищення довіри до судової влади                                 |

Джерело: авторська розробка

Інтегроване використання наведених інструментів дозволяє забезпечити належний рівень контролю в судовій системі та сприяє підвищенню її ефективності й підзвітності суспільству. Отже, інститут контролю в судовій системі є ключовим елементом механізму забезпечення правопорядку, підзвітності органів державної влади й зміцнення довіри громадян до судової влади. Його функціонування сприяє своєчасному виявленню порушень і недоліків у діяльності суддів, оперативному реагуванню на системні проблеми, підвищенню ефективності реалізації правосуддя. В умовах сучасних суспільно-політичних трансформацій інститут контролю виконує важливу роль у протидії корупції, формуванні правової культури й зміцненні демократичних засад правової держави. Прозорість і результативність судового контролю забезпечують громадянам доступ до неупередженого судочинства, сприяючи дотриманню принципів законності, справедливості й прав людини.

## **2.2. Суб'єкти інституту контролю в системі публічного адміністрування судової системи**

Публічне адміністрування судової влади є важливою складовою державного управління, яка забезпечує ефективну діяльність системи правосуддя й дотримання прав і свобод громадян. Однак для того, щоб ця система успішно функціонувала, вона мусить контролюватися щодо гарантій дотримання стандартів законності, доброчесності й незалежності суддів. Контроль судової сфери є важливим елементом забезпечення справедливості й прозорості діяльності судів і збереження довіри громадян до судової влади.

Інститут контролю в публічному адмініструванні судової системи охоплює коло суб'єктів, які здійснюють контроль за діяльністю суддів, судових органів та загалом за функціонуванням судової гілки влади. Такі суб'єкти можуть бути як державними, так і недержавними органами, які мають неоднакові рівні впливу на судову систему – від загальнодержавного до

локального. Важливим є поділ суб'єктів за характером взаємодії з судовою владою, зокрема це внутрішні й зовнішні контролери: внутрішні суб'єкти контролю включають органи й інституції, які належать до структури судової влади, тим часом зовнішні контролери, такі як державні органи, громадські організації та міжнародні інституції забезпечують ще один рівень нагляду та впливу.

Такий різнорівневий контроль додатково забезпечує баланс між внутрішнім інституційним контролем і зовнішнім громадським наглядом, а публічне адміністрування гармонізує розподіл повноважень між різними суб'єктами, що сприяє посиленню прозорості, недопущенню концентрації влади й забезпечує незалежність судової системи.

Ефективність інституту контролю узалежнений від чіткості визначень повноважень, обов'язків та сфер відповідальності кожного суб'єкта, що дозволяє уникнути дублювання функцій, формалізму і створює умови для реального впливу на якість судового адміністрування. У контексті сучасного публічного управління судовою системою важливо виокремити поняття суб'єктів інституту контролю, публічного адміністрування та контролю в судовій системі, оскільки ці категорії визначають основні координати взаємодії між владою, суспільством і судовими інституціями.

Суб'єкти інституту контролю – це юридичні або фізичні особи, які наділені відповідними повноваженнями, закріпленими законодавством чи нормативно-правовими актами, щодо контролю за функціонуванням судової системи. Вони забезпечують відповідність діяльності судів вимогам законності, ефективності, відкритості й незалежності. На думку В. Панченко, ефективність інституту контролю значно залежить від взаємодії між державними органами (внутрішній контроль), а також участі громадських організацій та ЗМІ (зовнішній контроль), які разом утворюють механізм стримувань і убезпечень від порушень у публічному управлінні правосуддям [75].

Публічне адміністрування судової системи розглядається як діяльність уповноважених органів, інституцій та адміністративно-управлінських структур, спрямована на організаційне, кадрове, фінансове забезпечення діяльності судів, а також реалізацію політик у сфері правосуддя. У дослідженнях таке визначення уточнено через призму концепції *good governance* (доброго врядування), де пріоритетними є прозорість, підзвітність і орієнтація на потреби громадян. Наголошується, що публічне адміністрування судової влади повинне ґрунтуватися на принципах відкритого управління й забезпечення якості правосуддя [47].

Контроль у судовій системі – це комплекс заходів, процедур і механізмів, які дозволяють здійснювати перевірку законності, обґрунтованості й доцільності дій чи бездіяльності суб'єктів судової влади. Цей аспект є ключовим у працях О. Дуліної, яка акцентує на поєднанні правових, етичних та антикорупційних інструментів як основи ефективного контролю [21]. Науковець обґрунтовує доцільність упровадження незалежного моніторингу судової практики, а також систематичної перевірки доброчесності суддів через інституції, уповноважені щодо антикорупційного контролю (НАЗК, ВРП тощо).

Внеском у концептуалізацію судового контролю є дослідження К. Ровинської, яка ідентифікує контроль як системний інструмент публічного управління, що має юридичний, організаційний та інформаційний виміри й підкреслює роль цифровізації та правової відповідальності суб'єктів публічної влади, які забезпечують реалізацію принципу верховенства права в судочинстві [107].

Правове підґрунтя для формування системи суб'єктів владних повноважень, які здійснюють публічне адміністрування у сфері створення та функціонування суддівського корпусу, становить Конституція України [43]. Відповідно до статті 128 Основного Закону, призначення суддів здійснюється Президентом України за поданням Вищої ради правосуддя в установленому законом порядку. Водночас відбір кандидатів на посади суддів проводиться на

конкурсній основі, за винятком випадків, прямо передбачених законодавством.

Голова Верховного Суду обирається й звільняється шляхом таємного голосування Пленумом Верховного Суду, згідно з визначеною процедурою. А стаття 130 Конституції передбачає обов'язок держави щодо фінансування судової системи й створення належних умов для функціонування судів і здійснення правосуддя. При цьому в Державному бюджеті України передбачено видатки на утримання судів з урахуванням пропозицій Вищої ради правосуддя, а розмір суддівської винагороди встановлюється законом про судоустрій [7].

Регламентація порядку діяльності відповідних органів публічного адміністрування визначено в базових законодавчих актах: у законах України «Про судоустрій і статус суддів» [100] і «Про Вищу раду правосуддя» [85]. Зокрема розділ V Закону «Про судоустрій і статус суддів» визначає правовий статус, склад, повноваження й організацію роботи Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, а також встановлює засади функціонування Національної школи суддів.

Згідно з частиною першою статті 3 Закону України «Про Вищу раду правосуддя», до повноважень цього органу належать:

- внесення Президенту подання про призначення суддів;
- прийняття рішень щодо порушення суддею вимог несумісності;
- здійснення дисциплінарного провадження;
- створення дисциплінарних органів і розгляд відповідних скарг;
- ухвалення рішень про звільнення суддів;
- надання згоди на затримання, арешт або утримання суддів під вартою;
- тимчасове відсторонення від здійснення правосуддя;
- забезпечення незалежності суддів та авторитету правосуддя [85].

Вища рада правосуддя має повноваження щодо переведення суддів, їх відрядження, відставки та визначення кількості суддів у судах відповідно до положень Закону України «Про судоустрій і статус суддів».

Дієвим механізмом публічного адміністрування у сфері формування суддівського корпусу в Україні є діяльність Громадської ради доброчесності. Відповідно до статті 87 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [101], цей консультативний орган створено з метою сприяння Вищій кваліфікаційній комісії суддів України у визначенні відповідності кандидатів на суддівські посади вимогам професійної етики й доброчесності.

Важливим суб'єктом у системі публічного адміністрування є Державна судова адміністрація України, завдання, функції та повноваження якої визначені Положенням, затвердженим рішенням Вищої ради правосуддя від 17.01.2019 № 141/0/15-19 [10]. Цей орган відповідає за організаційне й фінансове забезпечення діяльності судової системи, і за створення належних умов для функціонування судів і виконання професійних обов'язків суддями.

Інститут контролю в судовій системі України має складну структуру суб'єктів, які здійснюють контрольні функції на різних рівнях і в різних аспектах судового процесу й мають окремі повноваження й функції, що дозволяють ефективно забезпечувати прозорість, відповідальність і якість судочинства. Отже, основні суб'єкти, які здійснюють контроль у судовій системі України, це органи державної влади, громадські організації й міжнародні інституції, які сукупно створюють багаторівневу систему нагляду й контролю за діяльністю суддів та органів судової влади (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні суб'єкти інституту контролю в судовій системі України  
та їх функції

| Суб'єкт                    | Основні функції                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вища рада правосуддя (ВРП) | ВРП забезпечує дисциплінарну відповідальність суддів, розглядає скарги щодо їхньої діяльності, приймає рішення про призначення, звільнення й переведення суддів, контролює етику суддівської діяльності. |

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вища кваліфікаційна комісія суддів України (ВККС)          | ВККС здійснює конкурс кандидатів на посади суддів, оцінює їх кваліфікацію, організовує іспити й співбесіди, перевіряє відповідність кандидатів вимогам закону й морально-етичним стандартам.                                         |
| Конституційний Суд України                                 | Конституційний Суд контролює відповідність законодавчих актів Конституції України, забезпечує конституційні права громадян, контролює баланс гілок влади через перевірку законності рішень органів влади.                            |
| Органи прокуратури                                         | Прокуратура здійснює нагляд за законністю в судовому процесі, ініціює дисциплінарні провадження щодо суддів, подає апеляції та касаційні скарги, представляє державу в судовому процесі.                                             |
| Державна судова адміністрація України (ДСА)                | ДСА відповідає за організаційне й технічне забезпечення судів, кадрове адміністрування, фінансування, ведення статистики, моніторинг роботи судів, що дозволяє здійснювати ефективне управління судовою системою.                    |
| Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) | НАЗК здійснює контроль за доброчесністю суддів, перевіряє їх декларації про доходи, виявляє конфлікти інтересів і моніторить їх спосіб життя з метою запобігання корупції в судовій сфері.                                           |
| Громадські організації та ЗМІ                              | Громадські організації та засоби масової інформації здійснюють зовнішній моніторинг діяльності судів, публікують аналітичні матеріали, проводять розслідування порушень, сприяють формуванню громадської думки щодо судової системи. |
| Європейський суд з прав людини (ЄСПЛ)                      | ЄСПЛ як міжнародний орган здійснює контроль за правами людини в Україні, впливає на внутрішню судову практику через розгляд справ, що стосуються порушень прав людини в країні.                                                      |

Джерело: розробка автора

Аналіз суб'єктів інституту контролю в судовій системі України дозволяє ефективно розподіляти повноваження та забезпечувати контроль як за адміністративними, так і за етичними аспектами діяльності судової системи.

Нижче представлено порівняльну таблицю 2.7 основних суб'єктів контролю в судовій системі України з зазначенням їх функціональних повноважень та статистичних даних за період 2020–2024 років, що дозволяє

встановити динаміку їх діяльності та ефективність реалізації контрольних функцій [72].

Таблиця 2.7

**Основні суб'єкти інституту контролю  
в судовій системі України у 2020–2024 роках**

| Суб'єкт контролю                                           | Основні функції                                                       | Ключові статистичні дані<br>(2020–2024)                                                                                           |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вища рада правосуддя (ВРП)                                 | Дисциплінарна відповідальність суддів; розгляд скарг; кадрові рішення | У 2024 році притягнуто до дисциплінарної відповідальності 145 суддів: 64 отримали попередження, 81 – догану з різними наслідками. |
| Вища кваліфікаційна комісія суддів України (ВККС)          | Конкурс та оцінювання суддів; кваліфікаційне оцінювання               | У 2024 році оголошено наймасштабніший конкурс на посади суддів місцевих судів.                                                    |
| Конституційний Суд України                                 | Контроль за відповідністю законів Конституції України                 | У 2020–2024 роках розглянуто низку резонансних справ, що вплинули на баланс гілок влади.                                          |
| Органи прокуратури                                         | Процесуальний нагляд; ініціювання перевірок судових рішень            | У 2023 році зареєстровано 1 200 кримінальних правопорушень, пов'язаних із корупцією.                                              |
| Державна судова адміністрація України (ДСА)                | Організаційне, матеріальне й технічне забезпечення судів              | У 2023 році фінансування судів становило 59,6% від потреби; у 2024 році – 60,5%.                                                  |
| Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) | Перевірка декларацій суддів; виявлення конфліктів інтересів           | У 2023 році проведено 3 500 перевірок декларацій суддів; виявлено 150 випадків конфлікту інтересів.                               |
| Громадські організації та ЗМІ                              | Зовнішній громадський контроль; формування суспільної думки           | У 2021 році Фондація DEJURE подала понад 170 дисциплінарних скарг щодо суддів; притягнуто до відповідальності 9 суддів.           |

|                                       |                                                   |                                                                                                          |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Європейський суд з прав людини (ЄСПЛ) | Розгляд скарг щодо порушень прав людини в Україні | У 2023 році ЄСПЛ виніс 45 рішень проти України; 30 із них стосувалися порушень права на справедливий суд |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Узагальнено автором на основі [72]

Вища рада правосуддя (ВРП) у 2024 році продовжила активну діяльність у сфері забезпечення дисциплінарної відповідальності суддів: за рік до відповідальності було притягнуто 145 суддів, що свідчить про посилення контролю за дотриманням етичних норм і професійних стандартів у судовій системі й переконує у прагненні підвищити довіру суспільства до судової влади шляхом очищення її від порушників дисциплінарного кодексу.

Вища кваліфікаційна комісія суддів України (ВККС) у 2024 році ініціювала наймасштабніший конкурс кандидатів на посади суддів місцевих судів, що стало відповіддю на гострий кадровий дефіцит. Цей крок спрямований не лише на кількісне оновлення суддівського корпусу, а й на якісне підвищення ефективності правосуддя. Активізація роботи ВККС у цей період також демонструє прагнення модернізації кадрового потенціалу судової системи.

Конституційний Суд України упродовж 2020–2024 років розглянув низку ключових справ, які суттєво вплинули на формування правових позицій щодо відповідності законодавства Конституції України. Його рішення стали основою для забезпечення балансу між гілками влади, що є критично важливим для процесів демократизації та зміцнення правової держави.

Органи прокуратури демонструють значну активність у боротьбі з корупцією в межах судової системи: у 2023 році було зареєстровано 1 200 кримінальних правопорушень, пов'язаних із корупційними діями, що вказує на ефективність прокуратури у виявленні порушень закону в судовій сфері та забезпеченні правопорядку на всіх етапах судочинства [72].

Державна судова адміністрація України (ДСА) стоїть перед викликами у сфері фінансування судової системи: за даними Рахункової палати, у 2023 році фінансування судів становило лише 59,6% від потреби, а у 2024 році – 60,5%, що створює перешкоди для належного матеріально-технічного забезпечення судів [72].

Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) у 2023 році провело 3 500 перевірок декларацій суддів, і в результаті виявлено 150 випадків конфлікту інтересів: такі дані свідчать про належне виконання агентством контрольної функції щодо дотримання стандартів доброчесності в судовій владі [72].

Наведені дані переконують в ефективності, комплексності й динаміці контрольних процесів у судовій системі України, і водночас демонструють проблеми, які потребують розв'язання для досягнення результативного функціонування механізмів публічного адміністрування у сфері правосуддя.

Аналіз суб'єктного складу інституту контролю в системі публічного адміністрування судової системи дозволяє зробити низку узагальнень, які розкривають складність, поліцентричність і багаторівневність цього інституту.

З теоретико-методологічного погляду класифікація суб'єктів інституту контролю в системі публічного адміністрування судової системи є ключовим елементом для розуміння структурної складності й функціонального різноманіття контрольних механізмів у контексті сучасного державного управління судовою системою суб'єкти контролю не обмежуються винятково державними органами, а охоплюють також представників громадянського суспільства, професійні спільноти й спеціалізовані органи внутрішнього й зовнішнього нагляду. Це необхідно для забезпечення ефективного, прозорого й підзвітного функціонування судової влади, що є критично важливим у контексті демократичної трансформації суспільства, реалізації принципу верховенства права та конституційних засад правової держави у сфері правосуддя. Адже саме така класифікація дозволяє не лише систематизувати наявний спектр суб'єктів, але й виявити особливості реалізації контрольних

повноважень, встановити межі їхньої компетенції та визначити ступінь впливу на ефективність функціонування судової влади.

Перший класифікаційний критерій – інституційна природа суб'єктів – передбачає поділ на державні й недержавні суб'єкти контролю. Державні суб'єкти мають нормативно визначені повноваження, закріплені Конституцією України й спеціальними законами, і здійснюють контроль у межах публічно-правової компетенції. До цієї категорії належать органи законодавчої, виконавчої та судової влади, які мають у своїй структурі підрозділи або інститути контролю. Недержавні суб'єкти – це здебільшого громадські організації, професійні спільноти, засоби масової інформації, міжнародні організації, аналітичні центри, які реалізують контрольну функцію через механізми громадського, експертного або зовнішнього міжнародного моніторингу.

Другий критерій – рівень реалізації контрольних повноважень – дозволяє розподілити суб'єкти на загальнодержавні, регіональні й локальні. Загальнодержавний рівень охоплює інститути, діяльність яких має системний вплив на всю судову систему країни (наприклад, Верховна Рада України, Вища рада правосуддя, Рахункова палата). Регіональний рівень передбачає органи, які діють в окремих адміністративно-територіальних одиницях і здійснюють нагляд за діяльністю судових установ відповідного рівня. Локальний рівень – це переважно внутрішні структурні підрозділи судів, що відповідають за дотримання процедур, службової дисципліни, управління справами тощо.

Третім критерієм є характер взаємодії з судовою владою, тому розрізняють внутрішні й зовнішні суб'єкти контролю. Внутрішні суб'єкти – це інституції або підрозділи, які функціонують безпосередньо в структурі судової системи (наприклад, органи суддівського самоврядування, суддівські колегії, служби внутрішнього аудиту). Зовнішні суб'єкти не входять до структури судової влади, але мають вплив на неї через наглядові, контрольні або моніторингові функції. До них належать інститути парламентського нагляду,

органи державного фінансового контролю, прокуратура, громадські ради й міжнародні організації.

Четвертий критерій – форма реалізації контролю, яка передбачає попередній, поточний і наступний контроль. Попередній контроль реалізується до моменту прийняття управлінських або процесуальних рішень (наприклад, перевірка кандидатів на посаду судді, атестація, конкурсний відбір). Поточний контроль здійснюється в процесі реалізації функціональних повноважень (наприклад, моніторинг судових рішень, перевірка дотримання процесуальних строків, контроль за матеріально-технічним забезпеченням судів). Наступний контроль передбачає аналіз та оцінку діяльності судових органів після завершення певного періоду або реалізації управлінського рішення (наприклад, звітність, результати перевірок, ревізій та аудитів).

У кожної з наведених категорій є своя нормативна база, інституційна логіка, інструменти реалізації контрольних функцій та особливості впливу на публічне адміністрування в межах судової системи. Такий комплексний підхід дозволяє цілісно охопити суб'єктний склад інституту контролю, виявити недоліки в координації діяльності, виробити практичні рекомендації щодо вдосконалення контрольного механізму як складової системи публічного управління у сфері правосуддя.

До ключових державних суб'єктів контролю слід віднести органи законодавчої влади (зокрема комітети Верховної Ради України, що здійснюють парламентський контроль за дотриманням конституційності діяльності судів), органи виконавчої влади (Міністерство юстиції України у межах визначених повноважень), Рахункову палату, Державну аудиторську службу, а також органи прокурорського нагляду. Окрему категорію складають органи, спеціально уповноважені на забезпечення інституційної незалежності судової влади й контроль за її дотриманням – Вища рада правосуддя, Вища кваліфікаційна комісія суддів України, Державна судова адміністрація України. Їх діяльність спрямована на забезпечення якісного кадрового складу

суддівського корпусу, дотримання етичних стандартів, запобігання корупції й зміцнення інституційної спроможності судової системи.

Недержавними суб'єктами контролю є інститути громадянського суспільства – зокрема правозахисні організації, професійні об'єднання суддів, адвокатів і правників, засоби масової інформації, які реалізують функцію громадського контролю. Особливу роль відіграють аналітичні центри й наукові установи, які здійснюють моніторинг реформ судової системи, готують аналітичні доповіді й рекомендації щодо вдосконалення політики у сфері правосуддя.

В умовах цифровізації й розвитку інформаційних технологій судова система, як і багато інших складових державного управління, зазнає суттєвих трансформацій. Ці зміни не лише підвищують ефективність роботи органів влади, але й удосконалюють механізми контролю за діяльністю судів. Одним із дієвих механізмів є цифрові платформи моніторингу судових рішень, публічні реєстри й відкриті бази даних, які з часом набувають ваги як важливі інструменти публічного контролю й забезпечення прозорості судових процесів.

Цифрові платформи моніторингу судових рішень дозволяють забезпечити доступність судових актів для громадськості, органів державної влади та юридичних осіб. Такі платформи дозволяють здійснювати постійний моніторинг судових рішень, що є ключовим елементом забезпечення публічного контролю за судовою практикою, ознайомлюватися з текстами рішень судів, здійснювати їх аналіз, виявляти певні закономірності й тренди у судовій практиці. Наприклад, можна відстежувати ефективність суддів, проаналізувати їх рішення у конкретних справах, а також виявити порушення прав людини чи корупційні ризики.

Цифрові платформи забезпечують прозорість судових процесів, що є важливим елементом боротьби з корупцією, зловживаннями й іншими порушеннями, і дозволяють громадськості й інститутам, які здійснюють нагляд, швидко реагувати на проблеми в судовій системі, публічно

обговорювати й надавати пропозиції щодо покращення судової практики. Необхідними є платформи для публікації рішень Верховного Суду й інших вищих судових інстанцій, які дозволяють громадянам, адвокатам та іншими суб'єктам легко знаходити прецеденти, аналізувати судову практику й брати участь у її формуванні.

Публічні цифрові реєстри судових рішень не менш важливі у зміцненні контрольних функцій в системі публічного адміністрування судової влади, адже вони уможлиблюють відстеження ходу справи, забезпечують доступ до рішень суддів, апеляційних рішень та виконання рішень суду, тобто дозволяють здійснювати моніторинг за окремими справами майже в режимі реального часу.

Прозорість судових реєстрів також знижує рівень корупційних ризиків у судовій системі: відкритий доступ до інформації дозволяє громадськості, ЗМІ, правозахисним організаціям та міжнародним інститутам здійснювати постійний моніторинг та виявляти потенційні порушення. Публічні реєстри уможлиблюють відстеження ефективності роботи суддів, як і забезпечують рівність доступу до правосуддя для всіх учасників процесу.

Відкриті бази даних, що містять не тільки судові рішення, але й інші важливі дані, зокрема щодо корупційних ризиків, суддівських декларацій, інформації про засудження чи інші юридичні аспекти, є важливим інструментом для забезпечення контролю за судовою системою. Вони містять дані про суддів, їх кар'єрний шлях, фінансові декларації, звіти про діяльність, а також інші дані, що дозволяють оцінити доброчесність суддів та відповідність високим стандартам, установленим для цієї професії.

Використання відкритих баз даних уможлиблює створення алгоритмів виявлення й аналізу аномальних ситуацій у судовій практиці, зокрема винесення рішень, що не відповідають законодавчим нормам або є підозрілими з точки зору корупції, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми, вживати заходи й здійснювати коригування в системі правосуддя.

Здійснення контролю за судовою системою в Україні за допомогою цифрових інструментів є важливим етапом на шляху до забезпечення її ефективності, прозорості й підвищення довіри громадян. Цифровізація не тільки зміцнює контроль за діяльністю судових органів, але й забезпечує інтерактивність процесу публічного адміністрування, надаючи можливість безпосереднього впливу громадян на процеси правосуддя через подачу скарг, звернень і моніторинг зворотнього зв'язку. Враховуючи сучасні технологічні тренди, упровадження таких цифрових платформ та інструментів стане одним із найбільш ефективних способів боротьби з корупцією та забезпечення верховенства права у судовій системі.

У контексті євроінтеграційних процесів та імплементації міжнародних стандартів, роль зовнішніх суб'єктів контролю стає важливою для забезпечення відповідності національної судової системи міжнародним правовим вимогам і стандартам. Зокрема такі інституції, як Група держав проти корупції (GRECO), Венеційська комісія та Європейський суд з прав людини здійснюють контроль за дотриманням основних принципів правосуддя й реформування правової системи в Україні [63]. Ці органи мають суттєвий вплив на процеси вдосконалення українського законодавства й судової практики, оскільки їхні оцінки, висновки і рекомендації чинять зовнішній тиск на українську систему правосуддя, спонукаючи дотримуватися високих стандартів незалежності, доброчесності й ефективності судової влади.

Особливу роль у цьому процесі відіграє GRECO – спеціалізований орган Ради Європи, основною метою якого є боротьба з корупцією в державних структурах, зокрема в судовій системі. Оцінки й рекомендації, надані GRECO щодо України, часто включають зауваження щодо прозорості у судовій практиці, удосконалення механізмів боротьби з корупцією у суддівському складі й інші аспекти реформування судової системи. Важливо те, що GRECO не лише здійснює моніторинг виконання своїх рекомендацій, але й створює платформу для міжнародного співробітництва в боротьбі з корупцією, що

сприяє інтеграції національних правових систем в європейську правову спільноту [63].

Венеційська комісія як зовнішній суб'єкт контролю є органом Ради Європи, який надає консультативну допомогу, зокрема юридичні висновки й рекомендації щодо відповідності національного законодавства європейським стандартам. У цьому контексті Венеційська комісія виконує роль консультанта для України під час розроблення й прийняття реформ, які стосуються судової влади, зокрема, питань реформи суддівського самоврядування, призначення суддів та забезпечення їхньої незалежності. Венеційська комісія надає висновки з урахуванням найкращих практик та міжнародних стандартів, що дозволяє забезпечити узгодженість національної судової системи з міжнародними нормами права [4].

Європейський суд з прав людини (ЄСПЛ) має вирішальне значення щодо контролю за діяльністю судових органів України. Хоча ЄСПЛ не здійснює прямий нагляд за роботою судів, його рішення є важливими орієнтирами для національних органів, оскільки вони сприяють розвитку стандартів захисту прав людини в країнах-членах Ради Європи. Якщо судова практика в Україні порушує основні права людини, зокрема на справедливий суд, ЄСПЛ може винести рішення, яке матиме пряму силу на національному рівні й зобов'язуватиме державу виконувати рішення про відшкодування збитків і прийняття законодавчих змін. Це також стимулює нашу країну адаптувати національні правові норми до європейських стандартів і підвищувати рівень правової відповідальності й прозорості [23].

Отже, зовнішні суб'єкти контролю беруть участь у формуванні правової й судової політики України, що є свідченням глибокої інтеграції нашої країни в систему європейських цінностей і правових стандартів. Вони допомагають не лише забезпечити відповідність національної судової системи міжнародним вимогам, але й сприяють розвитку правової держави через конструктивний діалог і внесення змін, які відповідають найкращим європейським юридичним практикам. Зовнішній контроль є не лише засобом

тиску на Україну, але й важливим інструментом для покращення й удосконалення правової системи, що дозволяє забезпечити справедливість, незалежність та ефективність судових процесів, а транснаціональний вимір цього контролю відображає інтеграційні процеси в правовій сфері.

Деталізації вимагає питання взаємодії між суб'єктами контролю, яка нерідко буває фрагментарною й ускладнена відсутністю чітких механізмів координації та супроводжується конкуренцією інституцій за контрольні повноваження. Перетин повноважень суб'єктів призводить до дублювання функцій, неефективності заходів реагування на порушення, а іноді й до втрати суспільної довіри до самих органів контролю. Для розв'язання окреслених проблем вироблено законодавче унормування повноважень, процедур і відповідальності суб'єктів контролю, упроваджено міжінституційні протоколи взаємодії, розширено можливості участі громадянського суспільства в публічному моніторингу.

Узагальнюючи викладене, вкажемо, що інститут контролю в судовій системі як складова публічного адміністрування переживає період активного реформування й модернізації. Ефективне функціонування цього інституту залежить від збалансованого поєднання інституційної автономії судової гілки влади з дієвими механізмами контролю за її діяльністю з боку держави і громадянського суспільства. У цьому контексті формування гармонійної моделі контрольної взаємодії потребує глибокого осмислення публічно-управлінських принципів, забезпечення прозорості, підзвітності й дотримання правових стандартів. Розв'язання окреслених проблем сприятиме не лише підвищенню довіри громадян до судової влади, але й зміцнить демократичні інститути в цілому.

### **2.3. Функціональне призначення інституту контролю та його роль у забезпеченні ефективності судової системи**

У сучасній демократичній державі судова система є ключовим елементом механізму забезпечення верховенства права, захисту прав і свобод громадян, стабільності суспільних правовідносин. Ефективність системи визначена якістю ухвалених судових рішень і прозорістю, підзвітністю, відповідністю діяльності судових органів встановленим нормам і стандартам. У цьому контексті особливого значення набуває інститут контролю як складова системи публічного адміністрування, спрямована на забезпечення належного функціонування органів судової влади.

Контроль у сфері публічного адміністрування судової системи – це не лише механізм реагування на виявлені порушення або недоліки в роботі судів, але насамперед – превентивний інструмент, який дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізує внутрішні процедури, формує прозоре управлінське середовище. Тому контроль охоплює широкий спектр функцій: від оцінки результатів діяльності суддів і до аналізу ефективності кадрової політики, управління ресурсами, дотримання етичних стандартів та забезпечення якості правосуддя в цілому.

Інститут контролю є одним із ключових чинників у процесі реформування судової системи України, оскільки його функціональне призначення безпосередньо пов'язане з реалізацією цілей адміністративної модернізації, боротьби з корупцією, утвердженням професійної доброчесності й відповідальності. Зважаймо на те, що суспільна довіра до судової влади значно залежить від спроможності держави гарантувати об'єктивність, відкритість і контрольованість діяльності судів, а тому роль інституту контролю стає стратегічно важливою.

Функціональне призначення інституту контролю в судовій сфері полягає в забезпеченні збалансованості між незалежністю судової влади та її підзвітністю суспільству (табл. 2.8). Хоч судова влада, відповідно до принципу

поділу влади, має бути незалежною від виконавчої й законодавчої гілок, вона не може бути повністю автономною й недоторканою в контексті відповідальності за якість прийнятих рішень, дотримання процесуальних норм і принципів справедливого судочинства.

Таблиця 2.8

## Основні функції судової системи

|                         |                                                                                    |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Правозабезпечувальна    | Забезпечення дотримання законодавства, запобігання зловживанням і порушенням прав. |
| Превентивна             | Моніторинг, аудит, дисциплінарна відповідальність, зниження корупційних ризиків.   |
| Інформаційно-аналітична | Збір та аналіз даних, виявлення слабких місць, управлінські рішення.               |
| Санкційно-коригувальна  | Запровадження санкцій, коригування діяльності судових органів.                     |
| Легітимізуюча           | Підвищення довіри до судової системи через прозорість і доброчесність.             |

Сформовано автором на основі [72]

Особливої актуальності інститут контролю набуває в умовах реформування судової системи України та імплементації європейських стандартів і виконує не лише регуляторну функцію, а є засобом адаптації судової влади до нових вимог – цифрових, інституційних та етичних. Через контроль здійснюється перевірка відповідності судових практик щодо критеріїв Європейської конвенції з прав людини, судової доброчесності, процесуальної економії та якості правосуддя.

Контроль у судовій сфері реалізується як через внутрішні механізми – діяльність органів суддівського врядування (Вища рада правосуддя, Вища кваліфікаційна комісія суддів України, Рада суддів України), так і зовнішні, які охоплюють парламентський, президентський, громадський, медіа-контроль, контроль з боку міжнародних організацій. Така багаторівнева й

комплексна система контролю дозволяє забезпечити збалансоване функціонування судової влади в умовах демократичного суспільства, а її впровадження дозволить здійснити системоутворювальні реформи публічного адміністрування у сфері правосуддя. Модель передбачає синергію між інституційними (державними) і громадськими (недержавними) суб'єктами контролю, належну нормативно-правову базу, функціональну інтегрованість цифрових інструментів і нагляд та механізми зворотного зв'язку.

Комплексність моделі виявлена в поєднанні кількох типів контролю – внутрішнього (з боку органів судового самоврядування й дисциплінарних комісій), зовнішнього (з боку органів виконавчої та законодавчої влади, міжнародних інституцій), громадського (через участь ЗМІ, громадських організацій, аналітичних центрів) та цифрового (через онлайн-моніторинг, автоматизовані бази даних, публічні платформи аналітики судових рішень тощо). Це забезпечує широку базу для об'єктивної оцінки функціонування судової системи, виявлення ризиків та запобігання зловживанням.

Збалансованість моделі передбачає гармонійне поєднання контролюючих механізмів із гарантіями суддівської незалежності. Контроль не повинен перетворюватися на засіб тиску чи політичного впливу, а має слугувати елементом забезпечення відповідальності, прозорості й професійної етики, при цьому особливого значення набувають чітко окреслені межі повноважень кожного суб'єкта контролю, процедурна прозорість і дотримання стандартів належного управління.

Інституційна сталість моделі означає наявність стабільних, правооформлених, функціональних органів контролю, здатних діяти незалежно від політичної кон'юнктури. Йдеться не лише про Вищу раду правосуддя, Вищу кваліфікаційну комісію суддів України чи Державну судову адміністрацію, а й про їх взаємодію з такими інституціями як Національне агентство з питань запобігання корупції, Офіс омбудсмана, а також міжнародними структурами – GRECO, Венеційською комісією, ЄСПЛ.

Ключовим елементом інституційної сталості є цифровізація контрольних процедур, покликана забезпечити об'єктивність, швидкість і прозорість у зборі й аналізі інформації щодо діяльності судової системи. Упровадження штучного інтелекту для первинної обробки статистики судових рішень, ризик-аналізу щодо доброчесності суддів, а також платформ для подання публічних звернень і скарг у режимі реального часу – складові сучасної моделі, яка відповідає європейським стандартам good governance.

У межах судового адміністрування ефективність контролю визначається співвідношенням витрачених організаційних, фінансових та кадрових ресурсів із досягнутим результатом – забезпеченням доступності правосуддя, дотриманням строків розгляду справ, належною обробкою звернень громадян і прозорістю адміністративних процедур. Однією з ключових складових оцінки ефективності є компетентність органів судового врядування (зокрема, Державної судової адміністрації України), а також інструменти, якими вони послуговуються для впливу на адміністративні процеси в судах. До таких форм адміністративного контролю в межах судової системи можна віднести: інформаційний вплив (переконання), фінансові механізми, нормативно-регуляторні засоби (правила), а також організаційно-структурні рішення, що регламентують діяльність судів та апаратів судів. Їх систематизовано на рисунку 2.4.

Зазначені форми контролю мають конкретне втілення в межах судового адміністрування. Наприклад, переконання реалізується через поширення офіційної інформації судами та органами суддівського врядування, що сприяє підвищенню довіри громадян до судової системи. Фінансові інструменти контролю охоплюють виділення бюджетного фінансування на матеріально-технічне забезпечення судів, IT-інфраструктуру та оплату праці персоналу – з відповідним контролем ефективності їх використання. Правила – це внутрішні регламенти, положення, стандарти діловодства, строки розгляду справ і звернень, затверджені відповідно до нормативних актів та рішень Вищої ради правосуддя чи Ради суддів України. Організаційна структура представлена

системою органів судового адміністрування (ДСАУ, територіальні управління, апарати судів), які реалізують контроль через звітність, моніторинг, перевірки та внутрішні аудити.

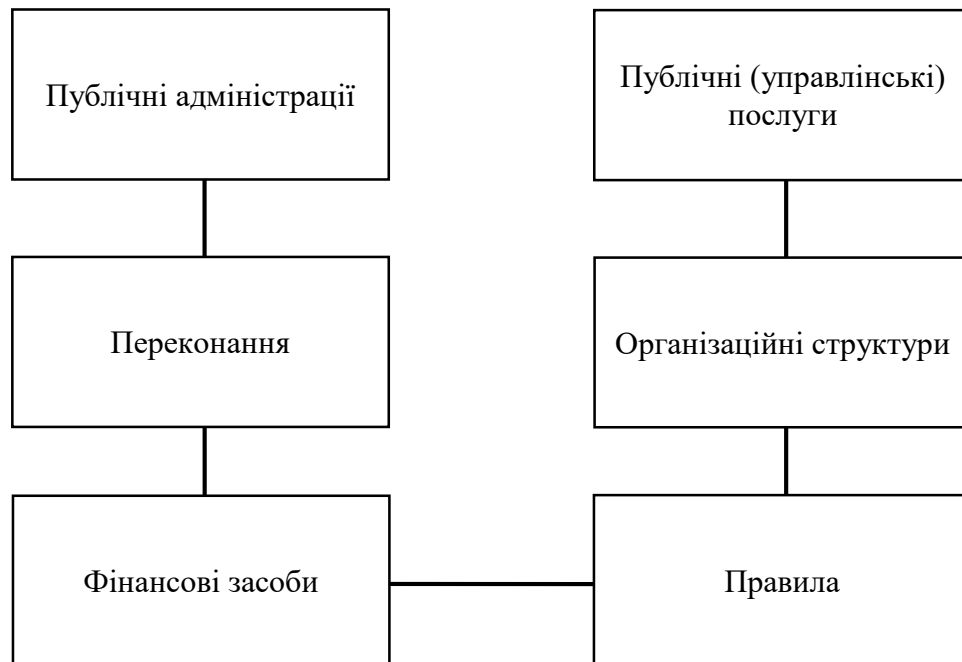


Рис. 2.4. Форми діяльності публічних адміністрацій

Джерело: розробка автора

Сукупність цих форм дозволяє забезпечити належну якість адміністративного забезпечення правосуддя та реагування на звернення громадян у межах компетенції судової влади.

Необґрунтованим є розмежування таких понять як «ефективність публічних адміністрацій» та «ефективність послуг, що надаються публічними адміністраціями», оскільки ефективність послуги забезпечено ефективним використанням усіх засобів (інструментів діяльності), що є в розпорядженні адміністрації, а таке можливе лише у високоефективній організації.

Питання організаційної ефективності є важливими не лише для публічних, але й для приватних організацій. Упродовж дев'яностих років минулого століття відбулося переосмислення в теорії й практиці менеджменту приватних організацій, що сприяло їх ефективності. Такий процес

супроводжувався національними й міжнародними «преміями якості»: Премія Малколма Балдріджа в США, Національна ініціатива якості в Канаді, Європейська премія якості, а також національні премії якості в окремих країнах Європи, Австралійська премія якості й інші [17]. Деякі позитивні моделі адміністрування можна успішно застосовувати і в публічному секторі.

До ключових досягнень підвищення ефективності й якості в менеджменті приватних організацій було віднесено:

- розроблення більш складних і технологічно вдосконалених фінансових моделей;
- упровадження порівняльних моделей, заснованих на концепції бенчмаркінгу;
- створення моделей, що ґрунтуються на концепціях якості;
- розроблення холістичних моделей [17].

Зокрема, концепція бенчмаркінгу виникла в Японії й була розроблена зусиллям керівників компанії «Xerox Corporation», які визначили недоліки власної компанії та конкурентів, і впровадили систему моніторингу з контрольними точками в різних функціональних галузях. Це дозволило оцінювати недоліки й покращити ефективність компанії. Пізніше концепцію набула методологічного обґрунтування, яке покладалося на порівняльні характеристики внутрішніх функцій і процесів однієї організації з аналогічними іншими.

Активно розвивалися інші концепції, зокрема суцільно-якісне управління, де акцент був на аспектах лідерства, організаційній культурі, командній взаємодії та «людському факторі», що виправдано порівняно з традиційними системами підтримки якості.

Поява холістичних моделей організаційної ефективності виникла через незадоволеність моделями, які ґрунтувалися тільки на фінансових показниках. Однією з найвідоміших моделей є «збалансована рахункова картка» («the balanced scorecard»), запропонована Р. Капланом і Д. Нортоні. Ця модель ґрунтувалася на припущенні, що організації потребують комплексу систем і

показників ефективності, які охоплюють чотири аспекти – фінансовий, клієнтський, внутрішній бізнес-процес і навчання й професійний розвиток працівників. Модель пропонує одночасне інтегроване використання різних інноваційних підходів до управління, таких як суцільно-якісне управління, реінжиніринг, фокусування на клієнтах і розширення повноважень співробітників. Критерії, які використовуються в холістичних моделях, майже завжди є комбінацією реальних результатів (як фінансових, так і нефінансових) і внутрішніх можливостей.

Моделі еталонного тестування, суцільно-якісного управління, «збалансована рахункова картка» спрямовані на вимірювання й підвищення ефективності як прибуткових, так і неприбуткових організацій. Крім того, суцільно-якісне управління й «збалансована рахункова картка» сфокусовані на клієнтах.

Актуальність і можливість використання розглянутих моделей у публічному секторі породжують наукові дискусії, адже вони були спроектовані для середніх і великих приватних корпорацій, тому їх пряме впровадження без адаптації в публічних адміністраціях буде неможливим у зв'язку з суттєвими відмінностями в організації обох секторів. Наприклад, ті якості, які є ключовими й виправданими для публічних адміністрацій (відкритість, чесність, рівність, справедливість та інші), можуть шкодити при оцінюванні діяльності приватних організацій.

Підтримуємо позицію Дзюндзюк В.Б., який вважає, що найбільшою проблемою є визначення й оцінювання кінцевого результату діяльності публічних адміністрацій. У всіх зазначених моделях критерії оцінювання передбачають елементи, пов'язані з фінансовими чи бізнесовими результатами, але публічні організації здебільшого не мають фінансових результатів, а тому для публічних адміністрацій кінцевий результат має соціальний характер, що значно ускладнює його оцінювання [17]. Приватні організації зазвичай не враховують соціальний аспект, оскільки це може призвести до додаткових витрат, тому й розробники розглянутих моделей

фактично ігнорували цей аспект. Тим часом для публічних адміністрацій досягнення відповідних «соціальних результатів» вважається головною метою їх діяльності.

Отже, упровадження подібної моделі моніторингу й контролю в судочинстві сприятиме підвищенню ефективності й прозорості судової влади, а в контексті європейської інтеграції дозволить увідповіднити судову систему України вимогам копенгагенських критеріїв, що є передумовою для повноправного членства в ЄС.

Загальновизнано, що ефективність судової системи безпосередньо залежить від якості реалізації контрольних повноважень: якщо контроль є формальним, надмірно політизованим або, навпаки, надто слабким – це створює умови для зловживань, формує культуру безвідповідальності й підриває довіру громадян. Тим часом якісний контроль на основі об'єктивності, професіоналізму, прозорості правових процедур створює середовище, у якому судова влада не тільки незалежна, але й ефективна, відповідальна й доброчесна.

Вище було доведено, що в сучасних умовах цифровізації контрольні функції інституалізуються через використання новітніх технологій – електронне судочинство, відкриті реєстри, автоматизовані системи розподілу справ, платформи моніторингу судової практики. Це суттєво змінює сам характер контролю – із постфактумного (ретроспективного) він поступово трансформується в процесноорієнтований, що дозволяє виявляти порушення на ранніх етапах, оперативно реагувати на ризики й знижувати навантаження на дисциплінарні й наглядові органи.

Особливої актуальності інститут контролю набуває в умовах цифровізації публічного управління, упровадження електронного правосуддя, автоматизованих систем обліку й аналізу. Сучасні цифрові інструменти не лише розширюють функціональні можливості контролю, але й змінюють саму його природу: від періодичного нагляду до постійного моніторингу й аналітичного супроводу функціонування судової системи. Отже, інститут

контролю в нових умовах перетворюється в гаранта ефективності, відповідальності й сталого розвитку судової влади.

Деталізація функціонального призначення інституту контролю дозволяє визначити його роль у забезпеченні ефективності, легітимності й стабільності судової системи України в умовах трансформації публічного адміністрування. Дехто із дослідників вважає, що інститут контролю є багатоаспектним утворенням, яке в умовах трансформації публічного управління набуває нових форм і значення. Наприклад, інститут контролю в судовій сфері України формується на перетині правових, управлінських і соціальних координат, а його функціональне призначення полягає в забезпеченні сталого балансу між незалежністю судової гілки влади та її підзвітністю в межах публічного адміністрування [53].

Інститут контролю не обмежується лише перевітками чи санкціями: з-поміж його функцій є превентивна, аналітична, оцінювальна та регуляторна. Сучасна роль контролю трансформується в бік системного управлінського інструмента, який забезпечує не лише відповідність діяльності судових установ законодавству, а й сприяє їх модернізації [53].

Особливо актуальним контроль стає на етапі добору суддів. Зарубіжний досвід свідчить про ефективність поєднання зовнішнього і внутрішнього контролю, участі громадянського суспільства в оцінюванні кандидатів, впровадження цифрових платформ для забезпечення прозорості процедур. Це дозволяє формувати якісний склад суддівського корпусу й підвищує легітимність судової системи [51].

У державах-членах Європейського Союзу інститут контролю у сфері правосуддя відіграє стратегічну роль у забезпеченні верховенства права, підтримці демократичної легітимності й ефективного функціонування судових органів. Порівняльний аналіз моделей контролю в судовій системі ЄС дозволяє виявити ключові підходи, які можуть бути релевантними для формування відповідних механізмів в Україні.

Більшість країн ЄС спираються на інституційно врівноважену модель, у якій контроль реалізується як через саморегуляцію судової спільноти, так і через незалежні наглядові органи з представництвом різних гілок влади й громадянського суспільства [26]. Наприклад, у Франції Вища рада магістратури (Conseil supérieur de la magistrature) здійснює кадровий і дисциплінарний контроль за суддями, і при цьому зберігає баланс між незалежністю судової влади й публічною підзвітністю.

У Нідерландах функціонування судової системи контролюється Радою судової влади (Raad voor de rechtspraak), яка, окрім адміністративних повноважень, забезпечує системний контроль за якістю правосуддя, розробляє індикатори ефективності судових установ та координує взаємодію з урядом. Такий підхід демонструє ефективне поєднання контролю з інституційною автономією, що сприяє дотриманню високих стандартів ефективності.

У Німеччині контроль за судами реалізується через систему міністерського управління в межах федеральних земель (Länder), у яких міністерства юстиції здійснюють організаційний контроль, проте не мають впливу на зміст судових рішень. Дисциплінарні провадження щодо суддів відбуваються через незалежні судові органи, й забезпечують баланс між адміністративним контролем і суддівською незалежністю.

Країни Балтії, зокрема Литва й Естонія, мають розвинені цифрові системи моніторингу судової діяльності: у Литві функціонує Єдина інформаційна система судів (LITEKO), яка дозволяє здійснювати онлайн-доступ до судових рішень, моніторити навантаження суддів і виявляти системні проблеми у правозастосуванні, а цифровий контроль забезпечує як прозорість, так і ефективну аналітику щодо управлінських рішень.

У країнах Центральної Європи, зокрема Польщі й Чехії, контроль за судовою системою неодноразово ставав предметом суспільної й політичної дискусії, особливо в контексті загроз незалежності суддів. Європейська комісія неодноразово вказувала на те, що надмірне втручання виконавчої влади у діяльність судових органів через контрольні механізми суперечить

стандартам ЄС. Цей приклад демонструє, що контроль, який виходить за межі збалансованості гілок влади, може трансформуватися в механізм політичного впливу, що підриває демократичні засади.

Посилена увага в країнах ЄС до механізмів громадського й професійного контролю: у Швеції та Фінляндії, наприклад, є омбудсмани (Justitieombudsman), які можуть перевіряти діяльність судів на предмет дотримання прав громадян. І хоч омбудсмани не мають повноважень скасовувати судові рішення, їх висновки впливають на формування суспільної довіри до судової системи і є моральним і професійним орієнтиром [13].

Загальноєвропейською тенденцією є також інтеграція міжнародних стандартів у національні системи контролю. Стандарти Європейської комісії «За демократію через право», рекомендації GRECO, звіти СЕПЕJ враховані при оцінюванні національних систем правосуддя. Країни ЄС, зокрема Словенія й Іспанія, інтегрують ці рекомендації у розроблення національних стратегій судової реформи, що дозволяє не лише узгодити контроль судової системи з європейськими стандартами, а й отримувати об'єктивну зовнішню оцінку результатів.

Отже, аналіз моделей країн ЄС доводить, що інститут контролю в судовій системі ефективний за таких умов:

- незалежність судової влади;
- професійність контрольних органів;
- участь громадянського суспільства;
- цифрова трансформація процедур контролю;
- відповідність міжнародним правовим стандартам.

Для України ці підходи становлять не лише орієнтир, але й зразок реформування інституту контролю в судовій сфері.

Зауважимо, що в контексті євроінтеграції України важливим є адаптація національних механізмів контролю до стандартів Ради Європи, зокрема висновків Консультативної ради європейських суддів, яка наголошує на необхідності поєднання незалежності суду з ефективним механізмом

підзвітності, а практика GRECO рекомендує країнам-членам посилювати незалежний контроль за суддівською доброчесністю і впроваджувати механізми запобігання конфлікту інтересів [63].

Отже, інститут контролю в публічному адмініструванні судової системи України є складовою її ефективного функціонування, адаптації до викликів часу й модернізації інституційної структури відповідно до європейських стандартів управління правосуддям.

Одним із ключових елементів функціонального призначення інституту контролю в судовій системі України є нормативно-правове забезпечення, яке визначає межі, форми й механізми контролю в межах публічного адміністрування. Зокрема, Конституція України (статті 126–131) закладає основи незалежності судової влади й передбачає систему відповідальності суддів і можливості контролю за їх діяльністю [43]. Закон України «Про судоустрій і статус суддів» деталізує форми дисциплінарного провадження, вимоги до етики суддів, механізми оцінювання [100]. Норми Закону «Про Вищу раду правосуддя» [85] визначають інститут контролю ключовим суб'єктом нагляду за судовою діяльністю, що реалізує функції добору, дисциплінарного провадження, моніторингу доброчесності й професійної компетентності суддів.

Під час формування інституту контролю української судової системи мусимо зважати не лише на внутрішні правові норми, але й враховувати міжнародні стандарти, що потенційно зміцнить довіру до судової системи та забезпечить її ефективність в умовах сучасного демократичного управління.

Досвід європейських країн доводить важливість задіяння громадянського суспільства до моніторингу суддівської гілки влади, наприклад, таких як Громадська рада доброчесності, яка бере участь у процедурах оцінювання суддів, а також неурядові організації, які здійснюють аналітичний моніторинг судової реформи, публікують аналітику щодо прозорості й доброчесності судової влади. Тому вже в контексті публічного адміністрування судової

системи повернімося до питання реалізації громадського контролю як одного з дієвих механізмів забезпечення ефективності й прозорості діяльності судів.

Дослідники, наприклад, А. Крупник визнає громадський контроль інструментом оцінювання рівня виконання органами влади та іншими підконтрольними суб'єктами їхніх соціальних завдань [52] й укладає специфіку наглядової функції громадянського суспільства щодо результатів діяльності владних структур.

С. Прилуцький розробив концепцію громадського контролю судової влади як форму компромісу між державою й громадянським суспільством у питаннях організації правосуддя. Вчений виокремлює дві форми реалізації громадського контролю:

- пряму форму – безпосередня участь представників громадянського суспільства у здійсненні правосуддя (зокрема, інститут присяжних);

- опосередковану форму – забезпечення відкритості й гласності судового процесу, доступу громадськості та ЗМІ до судової інформації, а також її об'єктивне висвітлення [84, с. 348–349].

Тим часом В. Кравчук критично оцінює широкі повноваження громадського контролю й критикує ототожнення понять «громадський контроль» та «участь громадськості», яке знижує аналітичну чіткість концепції [46, с. 13].

П. Каблак розглядає громадський контроль судової влади як процес громадського оцінювання виконання судами своїх повноважень та визначення ефективності їх функціонування [36, с. 98]. Такий підхід дозволяє ідентифікувати громадський контроль як інституціоналізовану форму суспільного зворотного зв'язку, орієнтовану на результат.

О. Хотинська-Нор кваліфікує громадський контроль як зовнішній регулятор розвитку судової системи, що спрямовує її трансформаційні процеси відповідно до суспільних очікувань, а тому він є запобіжником виникнення деструктивних явищ у судовій сфері й чинником її поступового вдосконалення й гармонізації з запитами соціуму [120].

Отже, громадський контроль у сфері судочинства є важливим інструментом забезпечення демократичного функціонування держави, однак його реалізація можлива в межах, визначених чинним законодавством, що зумовлює необхідність нормативного закріплення форм і механізмів здійснення громадського контролю й моніторингу діяльності судової влади.

Попри окремі згадки у нормативно-правових актах, у національному законодавстві досі немає чіткого визначення поняття «громадський контроль» і не конкретизовано його інституційні форми, що ускладнює правове регулювання відповідних суспільних відносин. Тому можливі обговорення й пропозиції, які результують у закони й положення щодо діяльності громадськості в судочинстві. Далі викладемо деякі міркування у межах такого обговорення.

Предметом громадського контролю за судовою владою можуть бути такі аспекти:

- дотримання суддями норм професійної етики й принципів доброчесності;
- перевірка достовірності відомостей, поданих у суддівських деклараціях;
- реалізація принципів відкритості й гласності правосуддя;
- забезпечення реальної незалежності судів і суддів під час розгляду справ;
- дотримання належних процедур добору кандидатів на посади суддів;
- відповідність кандидатів морально-етичним стандартам;
- оцінювання ефективності діяльності органів, що забезпечують функціонування судової влади [20, с. 56].

Громадський контроль, отже, спроможний підвищити ефективність та легітимність судової системи й стимулювати її вдосконалення. А тому варто розглядати його не як форму протистояння, а як механізм взаємодії між громадянським суспільством і судовою владою, заснований на принципах

відкритого діалогу, прозорості та взаємної відповідальності [15]. Налагоджена система взаємодії громадськості із судовою гілкою влади здатна:

- запобігати зловживанням;
- підвищувати рівень суспільної довіри до судових органів;
- виявляти ознаки непрофесіоналізму або упередженості в діяльності суддів;
- посилювати персональну відповідальність представників судової влади.

Як зазначає О. Дуліна [19], «громадський контроль як складова публічного управління забезпечує прозорість діяльності державних органів, зокрема судів, та посилює підзвітність публічних інституцій». Авторка далі переконує, що управлінська підзвітність є важливим чинником для зміцнення внутрішнього контролю, оскільки дозволяє не лише виявляти порушення, але й запобігати їм у майбутньому через своєчасне реагування чи аналіз. Це ще раз переконує в тому, що створення багаторівневих механізмів контролю, де буде представлено й громадський рівень контролю, забезпечують максимальну ефективність судових органів і унеможливить зловживання.

Статистичний аналіз діяльності судових органів, проведений у межах цього дослідження, демонструє, що судові органи, які активно інтегрують елементи внутрішнього контролю, показують значне підвищення ефективності. Згідно з даними за 2020 рік, суди, які застосовували багаторівневі системи контролю, мали на 25% менше випадків корупційних порушень порівняно з тими, де контроль був мінімальним або відсутнім. Такі показники підтверджують, що ефективна система контролю сприяє зниженню рівня правопорушень у судовій діяльності.

Далі проаналізуємо перспективи вдосконалення наявних механізмів внутрішнього контролю судової системи. Упродовж 2020 – 2024 років в Україні відбулися суттєві зміни в організації роботи судової системи, зокрема інтеграція багаторівневих систем внутрішнього контролю. Моніторинг результатів подано в сучасних дослідженнях, де оцінено результативність

застосування механізмів такого виду контролю й виявлено зниження рівня корупційних порушень і зменшення часу розгляду справ.

Але найбільшим досягненням за цей період стало зменшення рівня корупційних порушень у судах: у 2020 році рівень корупційних правопорушень суддів і працівників судів становив близько 15%, а впровадження нових механізмів контролю й моніторингу вже в 2021 році дозволив знизити цей рівень до 13%; у 2024 року він склав лише 7% [72]. Це свідчить про значний прогрес у підвищенні прозорості судових процесів та релевантності й виправданості внутрішнього контролю включно з перевітками, автоматизованими системами відстеження діяльності суддів.

Таким же важливим показником ефективності судової системи є час, витрачений на розгляд справ. У 2020 році середній час розгляду справ становив близько 240 днів, що спричинено низкою факторів, зокрема недостатньою організацією роботи суддів і великою кількістю нерозглянутих справ. У 2021 році після впровадження системи внутрішнього контролю й оптимізації робочих процесів, середній час розгляду справ скоротився на 10 днів, а до 2024 року цей показник знизився до 204 днів. Наведені факти переконують в ефективності й результативності започаткованих змін.

Подібні показники і щодо підзвітності суддів, де впроваджено багаторівневі системи контролю, які дозволили значно підвищити рівень відповідальності суддів. Якщо в 2020 році лише 60% суддів були повністю підзвітні щодо своїх дій, то в 2024 році цей показник зріс до 80%. Прозорість підзвітності відбулася завдяки регулярним перевіркам, відкритим засіданням і публічним звітам, які забезпечили таку прозорість. Зокрема упровадження зовнішніх аудитів і громадських спостерігачів дозволили ефективніше контролювати діяльність суддів, що зміцнило довіру громадськості до судової системи [45].

Одним із важливих показників ефективності реформ є рівень довіри громадян до судової системи. За даними опитувань, довіра до судів зросла з 50% у 2020 році до 70% у 2024 році, що свідчить про позитивні зміни в судовій

сфері й значне репутаційне зростання судових органів: громадяни почали більше довіряти судовій системі, оскільки відчули реальні зміни у її роботі, спрямовані на покращення якості правосуддя [72].

Загалом тільки в період 2020-2024 років судова система України продемонструвала позитивну динаміку в багатьох напрямках діяльності, зокрема знизився рівень корупційних порушень, скорочено час розгляду справ і підвищено підзвітність суддів. Сукупно ці факти впливають на довіру громадськості до судової системи й демонструють її загальну ефективність. У таблиці 2.9 наведено статистичні дані, які унаочнюють динаміку змін.

Таблиця 2.9

Статистичні дані щодо ефективності судової системи України  
за 2020-2024 роки

| Показник                            | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Рівень корупційних порушень         | 15%      | 13%      | 11%      | 10%      | 7%       |
| Час розгляду справ (усереднено)     | 240 днів | 230 днів | 220 днів | 210 днів | 204 дні  |
| Кількість справ, розглянутих за рік | 800 000  | 820 000  | 850 000  | 880 000  | 900 000  |
| Підзвітність суддів (у відсотках)   | 60%      | 65%      | 70%      | 75%      | 80%      |
| Довіра громадян (у відсотках)       | 50%      | 55%      | 60%      | 65%      | 70%      |

Джерело: узагальнено автором на основі [72]

Статистичні дані переконують, що судова система України продемонструвала значні успіхи за період з 2020 р. по 2024 р. зокрема й через впровадження багаторівневих систем контролю. Зниження рівня корупційних порушень, скорочення часу розгляду справ, підвищення підзвітності суддів та зростання довіри громадськості є позитивними результатами реформ. Проте

необхідно продовжувати впровадження нових технологій, посилювати контроль і залучати громадськість до моніторингу діяльності судових органів.

Деталізація проблеми ефективності судової системи України передбачає розгляд інших статистичних даних, які дозволяють оцінити зміни в системі внутрішнього контролю. Проаналізуємо динаміку дисциплінарних проваджень, рівень виконання судових рішень і проблему обрання на вакантні посади суддів.

За даними міжнародних організацій, зокрема OECD, кількість дисциплінарних проваджень щодо суддів в Україні упродовж останніх років була на високому рівні: у 2024 році було зафіксовано близько 11 000 невіршених дисциплінарних справ. Це свідчить про те, що система внутрішнього контролю в судовій системі потребує подальших ефективних рішень щодо виявлення й унеможливлення порушень, скоєних суддями. Зростання цієї кількості може бути також наслідком більш активного впровадження антикорупційних механізмів і ретельного контролю.

Проблема виконання судових рішень є доволі гострою в Україні: за статистикою Міністерства юстиції України на сьогодні лише близько 20% судових рішень виконуються вчасно, що є серйозною проблемою для забезпечення ефективності правосуддя, оскільки низький рівень виконання судових рішень створює умови для зниження довіри громадян до судової системи в цілому.

Поки що нерозв'язаною проблемою є кількість вакантних посад у судовій системі: у 2023 році зафіксовано більше 2 000 вакантних посад суддів, що створювало значне навантаження на працюючих суддів і призводило до затримок у розгляді справ [72]. Затримки у призначенні суддів часто виникають через складний процес відбору й кадрову незабезпеченість і потребує вдосконалення механізмів відбору й підвищення мотивації кандидатів на суддівські посади.

Наведені факти переконують у необхідності проведення подальших реформ у судовій системі для забезпечення її стабільності, прозорості й

ефективності. Упровадження комплексних змін у системі дисциплінарної відповідальності, покращення механізмів виконання судових рішень і спрощення процесу відбору суддів можуть стати основоположними процесами підвищення ефективності судової системи в Україні.

Узагальнені статистичні дані дозволяють оцінити ключові показники ефективності судової системи України в період 2020–2024 років: дисциплінарні провадження, виконання судових рішень, кількість вакантних посад суддів демонструють проблеми й тенденції в судовій сфері, що потребують подальшого дослідження (таблиця 2.10).

Згідно з цими даними, кількість дисциплінарних проваджень щодо суддів збільшувалася впродовж досліджуваного періоду, що може свідчити про удосконалення механізмів виявлення порушень діяльності суддів, і про активізацію внутрішнього контролю в судовій системі. Водночас значна кількість невирішених дисциплінарних справ потребує удосконалення процедур ефективного розслідування й покарання порушників, тому система повинна працювати більш прозоро й швидко.

Таблиця 2.10

Статистичні показники ефективності судової системи України  
за 2020–2024 роки

| Показник                                      | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|-----------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Кількість дисциплінарних проваджень           | 10 000   | 9 500    | 9 000    | 10 500   | 11 000   |
| Рівень виконання судових рішень (у відсотках) | 18%      | 19%      | 20%      | 20%      | 20%      |
| Кількість вакансій суддів                     | 1 800    | 1 900    | 2 000    | 2 100    | 2 000    |

Джерело: узагальнено автором на основі [72]

Низький рівень виконання судових рішень залишається однією з найбільших проблем судової системи в Україні. Упродовж моніторингового часу показник залишався стабільно низьким (близько 20%), що вказує на неналежну координацію між судовою та виконавчою гілками влади, й призводить до затримок та правової визначеності для громадян. Для розв'язання виявленої проблеми необхідно посилити ефективність роботи виконавців й забезпечити моніторинг виконання судових рішень.

Суттєва кількість вакансій суддів демонструє проблему кадрової кризи в судовій системі, що призводить до надмірного навантаження на працюючих суддів, затримок у розгляді справ і потенційних проблем із забезпеченням справедливості. Зменшення кількості вакантних посад має стати пріоритетним завданням для органів влади, адже в іншому випадку система буде функціонувати в умовах постійного дефіциту кадрів.

Збільшення кількості дисциплінарних проваджень щодо суддів є важливим індикатором підвищення уваги до контролю за їх діяльністю, що свідчить про удокладнення системи моніторингу з виявлення порушень з боку суддів і про посилення вимог до суддівської етики й професіоналізму. Однак наявність значної кількості невіршених дисциплінарних справ є тривожним сигналом, який вказує на недостатню ефективність наявної системи внутрішнього контролю й провокує затягування процедур розгляду справ, відсутність належних механізмів покарання або ж обмеженість ресурсів для проведення таких розслідувань. Тому вдосконалення дисциплінарної відповідальності в судовій системі, зокрема через прискорення процесів розгляду справ і забезпечення більшої прозорості в їх вирішенні, дозволить підвищити ефективність системи.

Проблема виконання судових рішень в Україні залишається однією з найбільших перешкод для ефективного функціонування правосуддя. Попри те, що судова система в країні активно працює, рівень виконання судових рішень досі залишається низьким, тому лише 20% судових рішень виконуються вчасно. Це створює серйозні проблеми для громадян, які

звертаються до суду, сподіваючись на своєчасне виконання рішень і забезпечення їхніх прав. Низький рівень виконання рішень часто призводить до недовіри до судової системи в цілому й знижує ефективність правосуддя, а причиною такого є недостатня взаємодія між судовою та виконавчою гілками влади, неефективна робота органів, що відповідають за виконання рішень, і недогляди в законодавстві, які ускладнюють процедуру виконання судових рішень. Проблему можна розв'язати тільки з упровадженням комплексних реформ, які передбачають покращення координації між органами влади.

Отже, інститут контролю в системі публічного адміністрування судової влади виконує ключову роль у забезпеченні ефективності, підзвітності й доброчесності судової системи, та є інструментом як внутрішнього регулювання, так і зовнішнього впливу з боку інших гілок влади та громадянського суспільства. Його функціональне призначення полягає не лише у виявленні порушень чи збоїв у роботі судових органів, але й у формуванні довіри громадськості до правосуддя, забезпеченні транспарентності й відповідності судової практики законодавчим та етичним стандартам.

Досвід країн Європейського Союзу демонструє, що ефективна система контролю в судовій сфері ґрунтується на дотриманні принципу незалежності суддів, інституційній автономії судової влади, прозорості управлінських процесів, широкому використанні цифрових інструментів моніторингу. Залучення міжнародних механізмів контролю, зокрема інституцій ЄС і Ради Європи, сприяє гармонізації національного правосуддя з європейськими стандартами й посилює його легітимність.

Тому контроль у судовій системі не слід розглядати як механізм тиску чи підпорядкування, а як неодмінну складову ефективного публічного управління, спрямовану на зміцнення верховенства права, професіоналізації правосуддя й захисту прав і свобод людини [26]. Для українського суспільства, яке переживає глибоку трансформацію державних інституцій ще й в умовах цифровізації, активного прямування в бік європейської інтеграції,

важливе переосмислення ролі інституту контролю в системі публічного адміністрування судової влади.

Зміни в сучасному правовому середовищі й очікування громадянського суспільства висувають вимогу формування такої моделі контролю, яка б поєднувала функціональну ефективність, прозорість процедур, дотримання принципу незалежності судової влади й спроможність адаптуватися до динамічних змін у сфері цифрових технологій. Такий комплекс передбачає не лише технічне вдосконалення контрольних механізмів, а й глибоку інституційну перебудову, забезпечить системну узгодженість між органами контролю, судовою гілкою влади, інститутами громадянського суспільства й міжнародними партнерами України. Упровадження комплексної, збалансованої та інституційно сталої моделі контролю мусить стати важливою складовою реформування національної судової системи, сприятиме утвердженню демократичних засад, правової визначеності й довіри громадськості до правосуддя.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі проаналізовано специфіку інституту контролю як елемента публічного адміністрування судової системи України. З'ясовано, що інститут контролю займає важливе місце в забезпеченні ефективності й прозорості функціонування судової системи, оскільки є основним інструментом для забезпечення правосуддя й верховенства права. Контрольні механізми мають безпосередній вплив на підвищення довіри до судових органів з боку громадськості, що важливо для стабільного розвитку правової держави.

Розкрито, що специфіка контрольної діяльності полягає у виявленні порушень, відхилень від правових норм і реагуванні на них шляхом формулювання вимог, пропозицій і застосування відповідних санкцій. Процес

контролю включає етапи: підготовчий, процедурний і узагальнювально-впливовий, що забезпечує послідовність і результативність заходів.

Особливу увагу приділено розмежуванню понять «контроль» та «нагляд». Обґрунтовано, що контроль передбачає активний вплив суб'єкта контролю на об'єкт з можливістю втручання в управлінські рішення, тоді як нагляд має більш спостережливий і пасивний характер, не передбачаючи прямого втручання. Це розмежування є принципово важливим для належного функціонування судової влади, забезпечення її незалежності та дотримання балансу між автономією та підзвітністю.

Створення ефективного інституту контролю передбачає дотримання особливостей, які визначають його роль у забезпеченні ефективності судової системи: багаторівневність контролю, що здійснюється не тільки в межах судової системи, але й поза її межами через органи державної влади; громадські організації та міжнародні структури. Контроль у судовій системі здійснюється через різні механізми – від внутрішнього контролю, який здійснюють самі суди, до зовнішнього контролю, який забезпечують органи державної влади й громадські організації, надаючи відгуки й оцінки діяльності суддів. Комплексно це дозволяє забезпечити високий рівень незалежності суддів і гарантувати, що судова влада не вийде за межі своїх повноважень.

З теоретико-методологічного погляду класифікація суб'єктів інституту контролю в системі публічного адміністрування судової системи є ключовим елементом для розуміння структурної складності й функціонального різноманіття контрольних механізмів у контексті сучасного державного управління судовою системою суб'єкти контролю не обмежуються винятково державними органами, а охоплюють також представників громадянського суспільства, професійні спільноти й спеціалізовані органи внутрішнього й зовнішнього нагляду. Це необхідно для забезпечення ефективного, прозорого й підзвітного функціонування судової влади, що є критично важливим у контексті демократичної трансформації суспільства, реалізації принципу верховенства права та конституційних засад правової держави у сфері

правосуддя. Адже саме така класифікація дозволяє не лише систематизувати наявний спектр суб'єктів, але й виявити особливості реалізації контрольних повноважень, встановити межі їхньої компетенції та визначити ступінь впливу на ефективність функціонування судової влади.

У результаті порівняльного аналізу міжнародного досвіду визначено, що ефективність систем контролю в публічному управлінні залежить від рівня демократії, стану прав людини, правової культури та адміністративних традицій конкретної держави. Разом з тим, сучасна система контролю України потребує подальшого вдосконалення, інституційної модернізації та гармонізації з міжнародними стандартами.

Детальний аналіз статистичних та аналітичних даних дозволив удосконалити функції основних суб'єктів інституту контролю в системі публічного адміністрування судової системи: державних органів і незалежних інституцій, які здійснюють контроль за діяльністю суддів та органів судової влади. Державні органи, зокрема Вища рада правосуддя, Вища кваліфікаційна комісія суддів України, Національна агенція з питань запобігання корупції, відповідальні за контроль і при необхідності проводять дисциплінарні провадження, оцінюють кваліфікацію суддів і запобігають корупції в судовій системі.

Окреслено роль громадських організацій в інспекції діяльності суддів. Встановлено, що громадські інституції здатні контролювати прозорість і підзвітність суддів, що є особливо важливим для зміцнення довіри суспільства до судової влади.

Суб'єктом контролю є міжнародні організації, які через вироблені й апробовані механізми забезпечують зовнішній контроль і надають рекомендації щодо вдосконалення вітчизняної судової системи, і сприяють інтеграції України до європейського правового простору.

Кожен з цих суб'єктів контролю має власні повноваження, але комплексно вони створюють цілісну систему, яка забезпечує незалежність

судової системи при одночасному контролі за її діяльністю, що є необхідним для підтримання законності й справедливості в державі.

Інститут контролю має важливе функціональне призначення в забезпеченні ефективності судової системи – сприяє вдосконаленню діяльності суддів і забезпечувати дотримання високих стандартів правосуддя, що передбачає належне виконання судових рішень, підвищення рівня дисципліни суддів, запобігання правопорушенням у судовій сфері, зокрема порушення етики чи прояви непрофесіоналізму. Завдяки систематичному контролю можливо своєчасно виявити проблемні аспекти діяльності суддів та своєчасно їх усунути.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНСТИТУТУ КОНТРОЛЮ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

#### **3.1. Аналіз зарубіжного досвіду функціонування інституту контролю в судових системах**

У сучасних демократичних державах інститут контролю в судовій системі є невід’ємним елементом забезпечення ефективності, підзвітності й довіри до правосуддя. При цьому громадський контроль визнано необхідною складовою ефективного публічного управління, що виконує функцію моніторингу діяльності органів державної влади, є важливим інструментом впливу на якість управлінських рішень, сприяє підвищенню рівня підзвітності й відкритості державних інституцій перед громадськістю. На думку О. Дуліної й А.Крупник, громадський контроль «виступає одним із ключових механізмів забезпечення публічності та підзвітності влади, будучи водночас важелем впливу на якість державного управління» [20]. Міжнародна практика переконує в наявності різних підходів до організації контрольних механізмів у сфері судочинства, проте всі вони ґрунтуються на загальних принципах демократичного врядування, таких як прозорість, незалежність судової влади, захист прав людини й забезпечення балансу між автономією суду та його відповідальністю перед суспільством. Аналіз досвіду провідних країн світу дозволяє виявити найбільш ефективні моделі контролю й адаптувати їх до українських реалій.

Однією з успішних країн щодо системно розвинених та організованих моделей судового контролю є Сполучені Штати Америки. У США запроваджено практику оцінювання діяльності суддів (Judicial Performance Evaluation, JPE) [136], яка функціонує на рівні окремих штатів і є вагомим елементом механізму забезпечення якості й доброчесності судочинства. Особливістю цієї системи є незалежний і багатофакторний характер, що

дозволяє уникнути політичного чи адміністративного впливу на результати оцінки. Judicial Performance Evaluation здійснюється спеціалізованими комісіями, до складу яких входять представники судової спільноти, юристи, науковці, члени громадськості, серед інших і журналісти. Такі комісії не лише збирають та аналізують об'єктивні дані, а й розробляють методологію оцінювання відповідно до стандартів прозорості, рівності й професіоналізму.

Процес оцінювання передбачає використання широкого спектра критеріїв, які охоплюють як професійну компетентність судді (знання права, обґрунтованість рішень, здатність до логічного мислення), так і етичні стандарти поведінки (неупередженість, чесність, дотримання норм суддівської етики). Увагу приділено й ефективності розгляду справ (терміни, процесуальна дисципліна), взаємодії з учасниками процесу, рівню комунікації, дотриманню взаємоповаги сторін і вмінню забезпечити змагальність процесу. Джерелами інформації слугують результати анонімного анкетування адвокатів, прокурорів, представників сторін, судових працівників, колег-суддів; враховано аналіз статистичних даних, зокрема кількість переглянутих рішень, відсоток скасування, навантаження тощо. Комісії можуть проводити якісний аналіз змісту судових рішень, перевіряти їх логічну цілісність, правову аргументацію, відповідність нормам права й судовій практиці. У багатьох штатах результати JPE оприлюднено й є у відкритому доступі, що сприяє інформуванню громадськості про стан судової системи й дозволяє формувати обґрунтовану громадську думку щодо діяльності конкретних суддів [147].

Варто наголосити, що ця система є моніторинговою, а не каральною. Негативні результати оцінювання не призводять автоматично до звільнення судді або накладання дисциплінарних стягнень, хоч і мають суттєвий вплив на кар'єру судді, адже використовуються під час процедур переобрання чи підтвердження судді на посаді, що в багатьох штатах відбувається шляхом виборів або голосування органів влади. Отже, JPE є дієвим механізмом опосередкованого контролю за діяльністю судової гілки влади, який не

порушує принцип її незалежності, але дозволяє підсилити відповідальність перед суспільством.

Цей інструмент, з огляду на структурованість, об'єктивність та фокусування на професійний розвиток, забезпечує високий рівень прозорості, підзвітності й підвищення якості правосуддя. Він дозволяє громадськості, правничій спільноті й органам влади не лише отримувати об'єктивну картину про функціонування судової системи, а й приймати виважені рішення щодо її удосконалення. В умовах демократичного врядування система JPE слугує взірцем того, як контрольна функція може реалізовуватися без втручання в автономність судової влади й залишає за нею головну функцію – чинити правосуддя на підставі закону й справедливості.

Інший підхід до організації судового контролю демонструє Федеративна Республіка Німеччина, у якій функції адміністративного управління судовою системою реалізовано через поєднання централізованого й децентралізованого механізмів. Відповідно до федерального устрою країни, основну роль у забезпеченні діяльності судової влади відіграють міністерства юстиції окремих земель, які мають повноваження у сфері кадрового забезпечення, матеріально-технічного постачання й організаційного супроводу роботи судів. У низці земель (наприклад, у Баварії та Північному Рейні-Вестфалії) додатково функціонують спеціальні судові адміністративні ради як незалежні дорадчі або контрольні органи, що беруть участь у формуванні стратегічних рішень щодо адміністрування судової системи.

Особливістю німецької моделі є інституційна рівновага між виконавчою й судовою гілками влади, яка дозволяє ефективно управляти ресурсами та кадровими процесами, не порушуючи принцип суддівської незалежності. З одного боку, виконавча влада бере участь у процедурах призначення, переведення та просування суддів, а з іншого – функціонує система правових гарантій, яка мінімізує ризики політичного чи адміністративного впливу на зміст судочинства. У цьому контексті важливу роль відіграють конституційно закріплені механізми захисту суддівської незалежності, які передбачають, що

жоден суддя не може бути звільнений або переведений без його згоди, окрім випадків, чітко визначених законом [141].

Контроль у німецькій системі зосереджений переважно на адміністративному рівні, де головним об'єктом моніторингу є ефективність функціонування судових установ, дотримання процедур управлінської звітності, відповідність стандартам навантаження на суддів, організація документообігу й розподілу справ. Процес контролю передбачає врахування як кількісних показників (наприклад, середня кількість справ на одного суддю, час розгляду справ, відсоток оскаржених рішень), так і якісних критеріїв, зокрема зважають на аналіз дотримання строків розгляду, структурну ефективність роботи суду, раціональність використання бюджету.

Водночас у Німеччині значну увагу приділено формуванню професійної етики суддівського корпусу шляхом запровадження регулярних курсів підвищення кваліфікації включно з тематикою професійної відповідальності, уникнення конфлікту інтересів, недопущення порушень суддівської етики. Особливої актуальності набуває превентивна функція контролю, яка полягає не лише у виявленні порушень, але й у системній роботі з формування доброчесності як фундаментального принципу судової професії. Тому в багатьох федеральних землях діють кодекси етики, розроблені за участі професійних асоціацій, науковців і громадськості [137].

Отже, німецька модель поєднує ефективний управлінський контроль з високим рівнем інституційної автономії суддів, демонструючи приклад збалансованого адміністрування в межах верховенства права. Цей досвід – важливе джерело для рефлексії над можливими шляхами реформування публічного адміністрування судової системи в Україні з огляду на врахування потреб у зміцненні якості, прозорості й довіри до судової влади.

Показовим прикладом ефективної організації контролю в судовій системі є Французька Республіка, у якій ключову роль у забезпеченні незалежності суддів та контролю за діяльністю судової влади відіграє Вища рада магістратури (Conseil Supérieur de la Magistrature – CSM) [131]. Цей орган

функціонує відповідно до положень Конституції Франції та посідає центральне місце в інституційній архітектурі публічного адміністрування правосуддя. CSM складається з кількох секцій – для суддів і для прокурорів – і діє як незалежний конституційний орган, який забезпечує баланс між судовою автономією й демократичною відповідальністю.

Основними функціями Вищої ради магістратури є призначення, дисциплінарний нагляд та оцінювання діяльності суддів і прокурорів. Зокрема для суддів рівня судів загальної юрисдикції (*magistrats du siège*) рада надає обов'язкові висновки щодо їх призначення, просування службою й дисциплінарних заходів, а при розгляді скарг громадян є органом правової оцінки професійної поведінки судді. Отже, контроль щодо діяльності суддів у Франції не є адміністративним чи політичним, а здійснюється спеціалізованим професійним органом, який гарантує його об'єктивність і неупередженість.

Важливим компонентом контролю в аналізованій системі є процедура оцінювання професійної діяльності суддів (*évaluation professionnelle*), яка відбувається регулярно з метою аналізу відповідності діяльності суддів встановленим етичним і професійним стандартам. У процесі оцінювання враховуються показники якості підготовки судових рішень, дотримання строків, професійна незалежність, об'єктивність, організаційна дисципліна, а також взаємодія з учасниками процесу. Надані оцінки мають вплив на кар'єрне зростання судді, але не є підставою для дисциплінарних санкцій – останні застосовуються за окремими процедурами із дотриманням принципів змагальності й права на захист.

Важливо вказати, що система контролю у Франції орієнтована не лише на виявлення порушень, а й на профілактику ризиків, пов'язаних зі зловживаннями владою, конфліктами інтересів і неналежною поведінкою суддів. З цією метою Вища рада магістратури розробляє рекомендації, організовує навчальні заходи, поширює етичні кодекси, і в такий спосіб сприяє формуванню культури відповідальності й професійної доброчесності в судовій системі. Особливу увагу в діяльності CSM приділено комунікації з

громадськістю, адже орган щорічно публікує звіти про свою діяльність, інформує щодо тенденцій у сфері суддівської дисципліни, що підвищує прозорість судової влади. У Франції утрадеційнено участь інститутів громадянського суспільства в процесі контролювання за якістю правосуддя. Громадяни мають право подавати звернення до CSM щодо дій суддів, брати участь у виробленні консультативних механізмів, що дозволяє реалізувати принцип відкритості судової системи до зовнішнього зворотного зв'язку. Така модель сприяє підвищенню довіри до правосуддя, забезпечує ефективний інституційний контроль за дотриманням стандартів правосуддя на всіх рівнях [142].

Отже, французький підхід до судового контролю характеризується поєднанням незалежного органу контролю, чітко регламентованих процедур оцінювання, дисциплінарної відповідальності й відкритості до суспільства. Цей досвід є цінним і показовим для країн, які прагнуть реформувати власні системи судового управління, зокрема для України, що перебуває на шляху демократичного оновлення й посилення принципів верховенства права.

У контексті вдосконалення інституту контролю в публічному адмініструванні судової системи України важливо проаналізувати зарубіжний досвід провідних країн, які виробили дієві механізми забезпечення ефективності, прозорості й підзвітності судової влади. Порівняльний аналіз інструментів контролю, що застосовуються в судових системах США, Німеччини й Франції, дозволяє виявити як спільні риси, так і відмінності в організаційних підходах, інституційних структурах і функціональних пріоритетах. Ключові параметри контролю систематизовано в таблиці, яка укладнює основні напрями здійснення контролю включно з інституційним забезпеченням, участю громадськості, рівнем цифровізації, практикою внутрішнього аудиту та впливом контролюючих механізмів щодо професійного розвитку суддів (табл.3.1).

Проаналізовані моделі переконують, що успішність функціонування інституту контролю в судовій сфері значно залежить від поєднання кількох

чинників: ефективної інституційної архітектури, відкритості до громадського моніторингу, упровадження цифрових інструментів, а також збалансованості між незалежністю суддів і необхідністю забезпечення їх професійної відповідальності.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз інструментів контролю в судових системах США,  
Німеччини й Франції

| Критерій                            | США                                                                                                | Німеччина                                                                               | Франція                                                                                           |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інституційні органи контролю суддів | Judicial Performance Evaluation (JPE) на рівні штатів, судові комісії, органи самоврядування       | Міністерства юстиції<br>федеральних земель,<br>судові<br>адміністративні ради           | Вища рада магістратури (Conseil Supérieur de la Magistrature – CSM)                               |
| Громадський моніторинг              | Активна участь громадськості через анкетування, відкритість даних про результати оцінювання суддів | Обмежений, опосередкований вплив через ЗМІ та професійні спілки                         | Можливість громадян подавати скарги до CSM; публічні щорічні звіти про діяльність                 |
| Цифровізація процесів звітності     | Широко впроваджено в окремих штатах – онлайн-платформи для оцінювання, бази даних рішень           | Поступове впровадження електронного документообігу, цифрового обліку навантаження судів | Розвинена система електронного обліку, цифрові канали комунікації між CSM, судами й громадськістю |
| Внутрішній аудит                    | Існує на рівні окремих судових установ; залежить від структури штатної юрисдикції                  | Системний адміністративний аудит, щорічна звітність, управлінські перевірки             | Етична та професійна оцінка через CSM; внутрішні перевірки з дотриманням дисциплінарних процедур  |

|                                    |                                                            |                                                                          |                                                                                         |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Превентивна<br>функція<br>контролю | Профілактика через<br>регулярну оцінку,<br>навчання суддів | Орієнтація на<br>попередження<br>перевантажень і<br>конфліктів інтересів | Розроблення етичних<br>стандартів, освітніх<br>ініціатив,<br>профілактика<br>зловживань |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|

Джерело [147; 142; 137]

Модель США демонструє переваги гнучкого й орієнтованого на громадськість підходу, Німеччина акцентує увагу на адміністративній ефективності та інституційній зваженості, а Франція – на етичних стандартах і централізованому контролю через Вищу раду магістратури. Порівняльний аналіз свідчить, що в країнах Європейського Союзу інституційний контроль у судовій сфері ґрунтується на чітких засадах розмежування повноважень, незалежності контролюючих органів і прозорості процедур відбору суддів. З цього приводу маємо зауважити, що механізм контролю у країнах Європейського Союзу ґрунтується на принципах публічності, незалежності наглядових інституцій та чіткого розмежування повноважень у системі добору суддів [47].

Незалежні контролюючі органи, зокрема інспекції, дисциплінарні комісії та інші інституції, відіграють ключову роль у забезпеченні справедливості, прозорості й ефективності судової гілки влади. У багатьох країнах світу, особливо в розвинених демократіях, існують механізми контролю, які забезпечують відповідність діяльності суддів і судових органів встановленим стандартам етики, законності й ефективності. Основоположним для цих органів є їх незалежність від політичного впливу, що гарантує об'єктивність і неупередженість при здійсненні контролю.

Одним із найважливіших аспектів діяльності таких органів є їх здатність здійснювати нагляд за суддівською діяльністю без втручання в судовий процес чи порушення суддівської незалежності. Наприклад, дисциплінарні комісії в США, Німеччині й Франції мають повноваження перевіряти дисциплінарні

порушення, такі як корупція, непрофесійна поведінка або порушення етики. Але важливо те, ці органи не мають впливу на судові рішення чи результат справи, що дозволяє зберігати баланс між контролем і захистом незалежності суддів.

Варто відмітити, що такі інституції, крім функції контролю, сприяють розвитку й удосконаленню судової системи через моніторинг ефективності роботи судів, оцінку навантаження на суддів та аналіз якості судових рішень. У деяких країнах подібні організації проводять регулярні оцінки професійної діяльності суддів, що дозволяє виявляти недоліки в роботі суддівської системи й своєчасно вживати коригувальних заходів.

Прозорість, відповідальність та ефективність роботи судової системи значно залежать від механізмів громадського контролю, який забезпечується через публічні звіти й відкритість до громадських ініціатив. У деяких країнах, наприклад, США, існують спеціальні платформи для оцінки діяльності суддів, на яких кожен громадянин може ознайомитися з результатами оцінювання й отримати доступ до статистичних даних, які стосуються роботи судів. Це підвищує рівень довіри до судової гілки влади, адже громадськість може безпосередньо впливати на якість суддівської діяльності через зворотний зв'язок і участь у процесах оцінювання.

Досвід держав із розвиненими демократичними традиціями демонструє, що підвищення ефективності публічного контролю в судовій сфері тісно пов'язане з розвитком цифрових інструментів моніторингу й активною участю громадськості. Цифровізація процесів моніторингу й громадський контроль забезпечують сталу якість правосуддя та зниження корупційних ризиків [48]. Наприклад, у Франції та Німеччині створені системи електронного документообігу, які дозволяють зменшити час на обробку справ і підвищити прозорість судових процесів.

З огляду на позитивний досвід зарубіжних країн, Україна спроможна впровадити ряд інноваційних елементів для вдосконалення прозорості й ефективності роботи судової системи, які допоможуть підвищити рівень

довіри до судочинства й створити умови для справедливого та ефективного правосуддя.

Відповідно до принципів належного врядування (good governance) та прозорості публічної влади, держава зобов'язана забезпечити відкритий доступ громадськості до інформації щодо ефективності функціонування судової системи. Такий підхід є ключовим елементом формування довіри до правосуддя та відповідає ідеї інформаційної відкритості як складової демократичного правопорядку. Це, зокрема, узгоджується з положеннями концептуальних праць Юргена Габермаса та Джона Ролза, які акцентують увагу на важливості прозорого комунікаційного простору між владою та громадянами як основи легітимності владних інститутів. У своїй концепції публічної сфери Ю. Габермас підкреслює, що ефективний зворотний зв'язок між формальними (суди, парламент) та неформальними (громадськість, медіа) сегментами публічної сфери є критично важливим для легітимації дій політичної системи. Це означає, що прозорість судової системи та її відкритість до громадського контролю є необхідними умовами демократичного врядування [11]. Дж. Ролз розглядає концепцію публічного розуму, згідно з якою використання політичної влади є легітимним лише тоді, коли воно може бути виправдане на основі загальнодоступних та прийнятних для всіх громадян причин. Це підкреслює важливість прозорості та відкритості в діяльності державних інституцій, включаючи судову систему [109].

Необхідно розвивати цифрові платформи для моніторингу діяльності суддів та оприлюднювати на них результати їх оцінювання, адже їх упровадження не лише підвищить рівень прозорості судової системи, але й дозволить громадянам та іншим зацікавленим суб'єктам брати участь у процесі оцінки якості судочинства, що стане важливим інструментом для підвищення підзвітності суддів.

Гарною практикою в цьому контексті можуть слугувати запровадження електронних дашбордів ефективності судів. Дашборд (від англ. dashboard) – це інформаційна панель, яка збирає та візуально представляє важливі дані в

одному місці. Саме слово походить від англійського «dashboard», яке, своєю чергою, походить з автомобільної індустрії, де таким словом позначали приладову панель авто.

В Україні вже реалізовано перші кроки до цифровізації нагляду за правосуддям через запуск публічного дашборду Єдиного реєстру досудових розслідувань (ЄРДР), який надає аналітичні дані щодо кримінальних проваджень у сфері бізнесу [15]. Даний дашборт дозволяє аналізувати кількість кримінальних правопорушень у сфері господарської та інвестиційної діяльності, переглядати статистику щодо підозрюваних осіб, застосованих запобіжних заходів, розміру завданих збитків та їх відшкодування та фільтрувати дані за органами досудового розслідування, статтями Кримінального кодексу та періодами.

Електронні дашборди надають змогу виявляти слабкі місця в діяльності судів, а саме затримки у розгляді справ, перевантаженість, системні порушення процесуальних строків, а також своєчасно, в режимі реального часу реагувати на них. Разом з тим, дані електронні інструменти також сприяють формуванню внутрішньої конкуренції між судами за якість роботи та підвищують загальну прозорість судової системи.

Закордонний досвід успішного впровадження дашбордів можна навести у Канаді. Міністерство юстиції Канади створило дашборт стану кримінальної юстиції, який надає доступ до понад 40 показників ефективності, згрупованих за дев'ятьма результатами. Цей дашборт дозволяє аналізувати дані за різними групами населення, включаючи корінні народи, жінок та молодь. Інформація оновлюється регулярно, що забезпечує актуальність даних для прийняття рішень та громадського контролю.

Естонія є лідером у цифровізації судової системи [128]. Більше 90% інформації між судовими органами та адвокатами передається за допомогою інформаційних технологій, а 95% документів підписуються електронно. Це дозволяє ефективно відстежувати процесуальні дії та публікувати судові рішення онлайн. Завдяки цим цифровим інструментам, Естонія займає друге

місце в Європі за швидкістю розгляду цивільних та адміністративних справ, з середнім терміном розгляду адміністративної справи в 108 днів. ефективності у Естонії, Нідерландах, Канаді – стали інструментами як управління, так і громадського контролю.

Інший нагальний інструмент нагляду та контролю за судовою владою є створення відкритої бази про суддів, яка як інструмент демократичного нагляду, який дозволяє не тільки виявляти порушення, а й впливати на кадрову політику, розвивати правову культуру і підвищувати довіру до правосуддя. До зазначеної бази, на наш погляд, варто включити інформацію про кар'єру судді, рішення у ключових справах, декларації про доходи і майно, дисциплінарні справи та скарги. Основною умовою є те, що така база має бути інтегрованою з реєстрами НАЗК, Державного реєстру судових рішень, дисциплінарних проваджень ВРП.

По-перше, узагальнена інформація бази дозволить оцінити рівень довіри до конкретного судді та приймати зважені рішення щодо його кар'єрного просування. По-друге, зазначена база виступає інструментом превенції конфлікту інтересів та впливу на доброчесність суддів через суспільний нагляд.

Громадський моніторинг діяльності суддів, заснований на використанні цифрових інструментів, сприятиме підвищенню довіри до судової гілки влади, оскільки дозволить отримувати об'єктивну інформацію про якість виконання суддями їхніх обов'язків. Прогнозуємо, що це дозволить громадянам активно взаємодіяти з судовою системою, підвищуючи її відкритість.

Ефективне управління судовими послугами вимагає не тільки наявності висококваліфікованих спеціалістів, але й впровадження сучасних управлінських технологій та електронних сервісів, що забезпечують швидкість, прозорість і зручність у взаємодії з громадянами [50].

Використання штучного інтелекту (ШІ) у судовій системі України стає все більш актуальним, з огляду на потребу в підвищенні ефективності, прозорості та доступності правосуддя. Зокрема, Висновок № 26

Консультативної ради європейських суддів (КРЕС) підкреслює важливість забезпечення публічного доступу до даних про ефективність судової системи, що відповідає принципам доброго врядування та прозорості публічної влади. Цей документ також наголошує на необхідності дотримання принципів верховенства права, незалежності суддів та захисту прав людини при впровадженні цифрових технологій у судочинство [5].

У контексті впровадження ШІ в судову систему України, важливо враховувати як потенційні переваги, так і ризики. З одного боку, ШІ може сприяти автоматизації рутинних процесів, аналізу великого обсягу даних та підвищенню оперативності прийняття рішень. З іншого боку, існує ризик порушення принципів справедливості та рівності сторін, особливо якщо алгоритми не є прозорими або містять упередження.

Верховний Суд також визнає потенціал ШІ як помічника у судовому процесі, але наголошує на необхідності дотримання етичних стандартів та збереження ролі судді як основного суб'єкта прийняття рішень. Зокрема, у презентації «Штучний інтелект як основа цифрового судочинства: помічник чи майбутній конкурент судді?» обговорюються питання використання ШІ для підготовки судових рішень, необхідність внесення змін до законодавства та етичні аспекти впровадження таких технологій [125].

Таким чином, впровадження ШІ в судову систему України має відбуватися з урахуванням міжнародних стандартів, етичних принципів та збереження основоположних прав людини. Це дозволить забезпечити ефективність та справедливість судочинства в умовах цифрової трансформації.

### **3.2. Перспективи розвитку інституту контролю судової системи в Україні: стандарти, виклики й напрями реформ**

Перспективи розвитку інституту контролю в судовій системі України є важливим етапом для забезпечення ефективності правосуддя, зміцнення

довіри до судової влади й забезпечення прав і свобод громадян. У цьому контексті нами розглянуто сучасний стан інституту контролю, правове регулювання, практики застосування та суб'єкти контролю, що визначають в цілому функціонування цього інституту в Україні.

Визнаємо, що правова база інституту контролю в судовій системі України є частково розвиненою, що обумовлено низкою чинників. Насамперед, чинне законодавство лише фрагментарно регламентує механізми зовнішнього та внутрішнього контролю за діяльністю суддів і судових органів, не забезпечуючи цілісної, системної моделі нагляду за ефективністю, доброчесністю та підзвітністю в межах судової влади. Крім того, окремі контрольні процедури залишаються недостатньо прозорими, а механізми відповідальності суддів – обмеженими, що викликає критику з боку громадськості та міжнародних партнерів. Наприклад, у Висновку № 26 Консультативної ради європейських суддів (КРЄС) прямо зазначено, що системи нагляду та оцінювання повинні бути чітко врегульовані законом і не створювати ризику втручання в незалежність суддів [5]. Це, у свою чергу, негативно впливає на рівень довіри до судової системи загалом. У зв'язку з цим постає потреба у подальшому вдосконаленні нормативно-правового забезпечення інституту контролю в судовій системі з урахуванням сучасних викликів – зокрема, необхідності цифровізації правосуддя, імплементації принципів good governance, забезпечення доступу до правосуддя та зміцнення інституційної незалежності судової влади.

Формування ефективної системи контролю має базуватись на принципах відкритості, підзвітності, правової визначеності та відповідальності, що є ключовими елементами у побудові сучасної демократичної правової держави згідно зі стандартами Ради Європи та практикою Європейського суду з прав людини.

Основними актами, що регулюють діяльність судової влади та механізми її контролю в Україні, є Конституція України [43], яка закріплює основні принципи судової влади, а також закони, зокрема «Про судоустрій і статус

суддів» [100], які визначають статус суддів, їхні права та обов'язки, порядок призначення й звільнення з посад. Але значну роль у правовому регулюванні судової сфери виконують численні нормативно-правові акти, які деталізують функціонування органів судового контролю, механізми дисциплінарних процедур, нагляд за суддівською діяльністю, загальну організацію судової роботи. Таким же важливим є Закон України «Про Вищу раду правосуддя» [85], який регламентує діяльність органу, що здійснює дисциплінарний контроль за суддями, їхніми діями, а також розглядає питання щодо звільнення суддів і притягнення їх до дисциплінарної відповідальності. Законом також визначено механізми взаємодії цього органу з іншими інститутами, зокрема з Вищою кваліфікаційною комісією суддів України, яка проводить оцінку кваліфікації суддів, їхніх знань і професійної підготовки та організовує конкурси на вакантні посади в судових органах.

Опосередкованим, але таким, що регламентує роботу судової гілки, є Кодекс законів про працю України [38], який визначає умови звільнення суддів з посади за порушення трудової дисципліни або інших норм, що стосуються їх діяльності. Цей документ дозволяє створити чіткі умови для правового регулювання дисциплінарних процедур і встановлення відповідальності суддів за порушення.

На процес регулювання прозорості й підзвітності судової системи має вплив Закон України «Про доступ до публічної інформації» [90], який закріплює принцип відкритості інформації про діяльність органів державної влади, у тому числі судової системи. Одним із ключових механізмів є запит на інформацію, який будь-яка фізична чи юридична особа може подати в письмовій чи електронній формі, а відповідні органи зобов'язані надати відповідь не пізніше ніж протягом 5 робочих днів. Крім того, закон передбачає обов'язок судів регулярно оприлюднювати публічну інформацію на своїх офіційних вебресурсах, що сприяє прозорості їх діяльності. Завдяки цим положенням створюються правові передумови для громадського контролю за функціонуванням судової системи, а також підвищується довіра суспільства

до судової влади, що є особливо важливим у період відновлення України та реформування її правової системи відповідно до європейських стандартів.

Не можна ігнорувати роль Кодексу адміністративного судочинства України [37], який хоча й не є інструментом контролю в класичному розумінні, проте відіграє важливу роль у забезпеченні процесуальної відповідальності суддів і прозорості судової влади. Зокрема, цей кодекс містить процедури та норми, які визначають правила звернення до адміністративного суду у разі порушення прав і свобод особи, зокрема – внаслідок дій чи бездіяльності суддів або органів судової влади. Таким чином, хоча Кодекс регулює передусім судовий процес, він опосередковано сприяє формуванню механізмів відповідальності і забезпечення законності в діяльності судової системи через можливість юридичного оскарження протиправних дій у судовому порядку.

Сучасні механізми та інструменти контролю в сфері публічного адміністрування судової системи України мають низку недоліків, серед яких є недостатня прозорість процедур, обмежена відкритість органів суддівського самоврядування та відсутність ефективних способів оцінки діяльності суддів [51]. Контроль у публічному адмініструванні судової системи України залишається фрагментарним, з обмеженою прозорістю щодо роботи органів суддівського врядування та дисциплінарних процедур [52]. До цього варто додати, що одним із ключових аспектів є недостатня незалежність органів судового контролю, які, попри наявність нормативно-правових підстав, часто не мають достатніх інструментів для ефективного здійснення контролю та нагляду за діяльністю суддів. Це може призвести до ситуацій, коли дисциплінарні справи стосовно суддів не розглядаються належним чином або затягуються, що ослаблює ефективність правосуддя в Україні.

Системи контролю в Україні досі недостатньо ефективно взаємодіють із суспільством і громадськістю. Це пояснюється тим, що судовий контроль здебільшого обмежений внутрішніми механізмами, зокрема діяльністю Вищої ради правосуддя, яка здійснює дисциплінарний нагляд за суддями та

органами, які виконують адміністративний нагляд за судовою діяльністю. Однак ці органи мають обмежені повноваження та в деяких випадках не забезпечені від впливу політичних чи адміністративних структур. На відміну від міжнародної практики, в Україні не розвинена система громадського контролю за діяльністю суддів і відсутні належні механізми для участі громадян у процесах оцінки ефективності судочинства [115].

Однак інститут контролю в Україні залишається фрагментарним і часто декларативним, що обумовлено як недостатньою нормативно-правовою деталізацією механізмів відповідальності суддів, так і обмеженими можливостями реального впливу громадськості на оцінку їхньої діяльності. На практиці функціонування органів суддівського самоврядування та Вищої ради правосуддя не завжди забезпечує належний рівень підзвітності. У зв'язку з цим системи моніторингу й оцінки діяльності суддів мають бути розширені й адаптовані до вимог часу — зокрема, через впровадження цифрових інструментів збору, аналізу та візуалізації даних про якість і терміни розгляду справ, дисциплінарну практику, доступність правосуддя тощо. Такий підхід відповідає як принципам *good governance*, так і європейським практикам підвищення прозорості та ефективності судових систем.

Міжнародні стандарти й рекомендації, які стосуються інституту контролю в судовій системі, відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування судової влади, прозорості й незалежності суддів, а механізмами підтримки цих стандартів є робота організацій, зокрема GRECO (Група держав проти корупції), Венеційська комісія, ООН та Європейська комісія «За демократію через право», які розробляють конкретні рекомендації й стандарти для країн-членів.

GRECO, зокрема, спеціалізується на оцінці ефективності заходів боротьби з корупцією в країнах-членах і надає рекомендації щодо реформування судових органів. Але особливу увагу організація приділяє забезпеченню незалежності суддів, боротьбі з політичним тиском, запобіганню корупції серед суддівського корпусу та вдосконаленню системи

дисциплінарного контролю. Оцінки GRECO дозволяють країнам підвищити рівень прозорості й ефективності судової влади, сприяють виявленню слабких місць в організації судових процесів.

Венеційська комісія, консультативний орган Ради Європи, оцінює й надає рекомендації щодо конституційних змін і реформ у сфері правосуддя та активно працює над питаннями забезпечення незалежності судової влади, встановлення механізмів контролю за діяльністю суддів, підвищення стандартів судового процесу й забезпечення прав людини. Однією з ключових рекомендацій від цього консультативного органу є створення незалежних установ для оцінки суддівської діяльності й забезпечення належного нагляду за їх діяльністю. Венеційська комісія також акцентує на необхідності забезпечення стабільних і прозорих процедур для призначення й звільнення суддів. ООН через численні органи й програми, зокрема завдяки Програмі розвитку ООН (ПРООН), активно підтримує реформи в Україні, спрямовані на підвищення ефективності судової системи, зокрема через механізми контролю й нагляду за суддівською діяльністю. ООН наголошує на необхідності забезпечення справедливих і незалежних судів, які б могли працювати без зовнішнього тиску та втручання, зокрема з боку політичних сил. Ця міжнародна організація серед іншого підтримує розвиток освітніх програм для суддів і надання доступу до правової інформації, яка забезпечує належну оцінку судової діяльності.

Венеційська комісія є органом Ради Європи, який працює над підвищенням стандартів прав людини та демократичних інститутів у країнах-членах, а тому є важливим інструментом для продукування рекомендацій щодо удосконалення інституту контролю в судовій системі, забезпечення прозорості діяльності суддів і підвищення їхньої відповідальності. Венеційська комісія активно аналізує національні системи правосуддя, оцінює механізми контролю за діяльністю суддів та надає конкретні рекомендації щодо підвищення незалежності суддів, створення інститутів нагляду й посилення ефективності судової влади. Названі міжнародні організації

передбачають спільну мету – забезпечити ефективне, справедливе й прозоре правосуддя в країнах, які прагнуть до демократії та верховенства права. Рекомендації та стандарти, що їх розробляють ці організації, є важливими орієнтирами для держав під час реформування судової системи, зокрема і в питаннях покращення інституту контролю за судовою діяльністю й підвищення відповідальності суддів перед суспільством.

Дані наведені в таблиці 3.2 демонструють, як поєднання різних каналів міжнародного нагляду (від статистичних оцінок до юридичних висновків і польових моніторингів) сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та професійності судової влади України. Зазначена багаторівнева система міжнародного нагляду надає як об’єктивні дані для аналізу, так і експертні рекомендації та польові перевірки без порушення суверенітету держави.

Таблиця 3.2

Форми міжнародного нагляду за функціонуванням судової влади України та їхній вплив на прозорість і підзвітність

| Канал                   | Орган реалізації                                             | Опис/Сфера                                                                                                     | Форма                                                                | Регулярність                        |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| CEPEJ Evaluation Report | Європейська комісія з питань ефективності правосуддя (CEPEJ) | Оцінка ефективності та якості роботи судової системи через понад 70 індикаторів (навантаження суддів, ІТ тощо) | Збір даних національними кореспондентами, аналіз та публікація звіту | Двобічно (звіт 2024 за даними 2022) |
| EU Justice Scoreboard   | Європейська комісія (DG JUST)                                | Порівняльний аналіз ефективності, якості та незалежності                                                       | Адміністративні дані, опитування Eurobarometer, звіти                | Щорічно                             |

|                                |                                                            |                                                                                                          |                                                                               |                                                     |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|                                |                                                            | правосуддя серед країн ЄС                                                                                |                                                                               |                                                     |
| Supervision of ECtHR judgments | Комітет Міністрів Ради Європи                              | Моніторинг виконання рішень Європейського суду з прав людини щодо України                                | Засідання Комітету та case-by-case рішення                                    | Постійно (щомісячні засідання)                      |
| GRECO Evaluations              | Група держав проти корупції (GRECO)                        | Оцінювання заходів запобігання корупції серед суддів і прокурорів                                        | Взаємні оцінювання (Evaluation Rounds ) та Compliance Reports                 | Четвертий раунд (Evaluation 2017 ) і проміжні звіти |
| Venice Commission Opinions     | Венеційська комісія Ради Європи                            | Експертні висновки щодо законодавчих ініціатив у сфері судочинства та статусу суддів                     | Юридичні висновки (Opinions) за запитами на законопроекти                     | За потреби (кілька висновків у 2020–23)             |
| OSCE/ODIHR Monitoring          | Бюро ОБСЄ з демократичних інститутів і прав людини (ODIHR) | Спостереження за дотриманням права на справедливий суд та загальнолюдських прав під час судових процесів | Навчання моніторів, тематичні звіти (Access to Justice, IHL та IHR порушення) | Постійно/за обставинами                             |
| UNDP Technical Assistance      | Програма розвитку ООН в Україні (UNDP)                     | Картування та технічна підтримка реформ у секторі правосуддя і протидії корупції                         | Аналітичні звіти, проекти підтримки інституцій (Justice Sector Mapping 2024)  | Періодично (останній звіт – 2024)                   |

|                       |                       |                                                                                                 |                                                          |                                  |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------|
| WJP Rule of Law Index | World Justice Project | Індекс верховенства права: оцінка за 8 факторами (доступ до юстиції, відсутність корупції тощо) | Опитування респондентів і експертів, кількісна аналітика | Щорічно (Rule of Law Index 2024) |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------|

Джерело: створено автором на основі [130; 132; 134; 140; 143; 145; 146; 149]

Адаптація міжнародних стандартів у національне законодавство України є важливим кроком для зміцнення судової системи й забезпечення її ефективності, незалежності й прозорості.

Прийняття міжнародних стандартів організацій, таких як рекомендації GRECO, Венеційської комісії, ООН та Європейської комісії «За демократію через право», дозволить створити більш обґрунтовану правову базу, яка буде сприяти не лише реформуванню судової системи, а й розвитку правової держави в Україні [116].

Одним із основних результатів упровадження названих стандартів передбачається посилення незалежності суддів. Міжнародні організації вимагають створення чітких і прозорих механізмів для призначення й звільнення суддів, а також для їх оцінки за критеріями професіоналізму й етики, що дозволить зменшити рівень політичного втручання в судову діяльність, підвищити довіру громадян до суддівської системи й запобігти корупційним проявам у судовій владі.

Адаптація міжнародних стандартів дозволить зміцнити інститути контролю за судовою системою шляхом створення незалежних органів, які здійснюватимуть моніторинг діяльності суддів, їхню оцінку та виконання дисциплінарних процедур. Важливо, що такі органи повинні бути

відокремленими від політичних впливів, що дозволить забезпечити справедливість і прозорість у прийнятті рішень, а також підвищить загальний рівень відповідальності суддів перед суспільством. Не менш значимим аспектом є розвиток цифровізації процесів судового контролю, адже міжнародні стандарти передбачають використання сучасних та інноваційних технологій для підвищення доступності судових рішень, моніторингу діяльності суддів, забезпечення прозорості у виконанні судових процедур. Доступність через цифровізацію дозволяє громадянам безперешкодно отримувати інформацію щодо судових рішень і процесів, а також надавати зворотний зв'язок щодо роботи суддів. Цифрові платформи для моніторингу діяльності суддів також можуть служити майданчиком для створення механізмів антикорупційного контролю.

В Україні прикладами цифровізації у сфері судової влади є запровадження Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (ЕСІТС) [24], яка забезпечує електронний документообіг між судами, учасниками процесу та іншими сторонами справи. Через ЕСІТС можливе подання процесуальних документів в електронній формі, доступ до судових рішень, а також моніторинг стану розгляду справ. Додатковим елементом відкритості є функціонування Єдиного державного реєстру судових рішень [25], де громадяни можуть вільно переглядати оприлюднені судові рішення, що сприяє забезпеченню прозорості судової практики. Одним із ключових інструментів є платформа «Електронний суд» [80], яка дає можливість подавати документи до суду онлайн, отримувати процесуальні повідомлення, відстежувати рух справ і брати участь у судових засіданнях у форматі відеоконференцій. Важливу роль у забезпеченні об'єктивності розподілу справ між суддями виконує система автоматизованого розподілу справ, що функціонує в межах ЕСІТС.

Імплементация міжнародних стандартів забезпечить більш ефективну систему підвищення кваліфікації суддів, оскільки рекомендації міжнародних організацій закликають до регулярного проходження курсів професійного

розвитку, етичних тренінгів і навчання актуальним підходам до здійснення правосуддя відповідно до вимог верховенства права, забезпечення доступу до правосуддя, захисту прав людини та впровадження сучасних процедурних інструментів (зокрема, електронного судочинства, альтернативного врегулювання спорів, міжнародного правового співробітництва). Це сприятиме кращій підготовленості суддів до розв'язання складних юридичних питань та адаптації до змін у національному й міжнародному праві. Зокрема, такі вимоги викладені в Базових принципах незалежності судових органів, ухвалених резолюціями Генеральної Асамблеї ООН № 40/32 та № 40/146 [71], у рекомендаціях Комітету міністрів Ради Європи щодо незалежності, ефективності та ролі суддів (Recommendation CM/Rec(2010)12) [105].

Врахування цих стандартів дозволить створити в Україні більш збалансовану й ефективну судову систему, яка відповідатиме вимогам сучасного суспільства. Вони також підвищать рівень правової культури громадян та органів влади, що стане підставою для розвитку справедливого й правового суспільства. Тим часом відповідність міжнародним стандартам є важливим елементом інтеграції України до європейських та міжнародних структур, зокрема в контексті підготовки до членства в ЄС [138]. Розвиток інституту контролю в судовій системі України є важливою складовою судової реформи й забезпечення правосуддя [60]. Регулярне й об'єктивне оцінювання суддів за встановленими критеріями дозволять виявити проблеми в їх діяльності й при необхідності вжити своєчасних коригувальних заходів, серед яких додаткове навчання, етичні тренінги або дисциплінарні стягнення у випадках, коли суддя порушує встановлені норми поведінки. Водночас продовження упровадження стандартів доброчесності й оцінки ефективності діяльності суддів буде сприяти формуванню здорової культури відповідальності й етики суддівського корпусу й дозволить підвищити професіоналізм, неупередженість і довіру до судової системи в цілому.

Отже, вітчизняний і зарубіжний досвід переконує, що ефективно публічне адміністрування в судовій сфері потребує системного підходу до контролю,

побудованого на принципах відкритості, прозорості, підзвітності та професійної етики. Ефективне публічне адміністрування судової системи в умовах сучасних викликів неможливе без удосконалення механізмів контролю та створення прозорого середовища для суддівської служби [49].

### **3.3. Модель ефективного контролю в публічному адмініструванні судової системи України**

Контроль в адмініструванні судової системи ґрунтується на таких ключових принципах, які сприятимуть підвищенню якості правосуддя, зміцненню довіри до судової системи та забезпеченню її прозорості й ефективності.

Незалежність контролюючих суб'єктів є визначальним принципом, на якому повинна ґрунтуватися система контролю в судовій сфері. Для забезпечення об'єктивності й нейтральності процесів контролю необхідно, щоб органи, які здійснюють нагляд за судовою діяльністю, не залежали від політичних чи економічних інтересів, зокрема й Вища рада правосуддя, органи дисциплінарного контролю, а також громадські ради при судових органах, які матимуть право на прийняття рішень без втручання ззовні, що гарантуватиме справедливість і неупередженість у процесах контролю.

Прозорість і відкритість судової системи є важливим фактором для підвищення рівня довіри громадськості до неї, а створення об'єктивних процедур у прийнятті рішень, публікація результатів діяльності суддів і органів контролю, також доступ до інформації щодо судових рішень через електронні платформи забезпечить доступність даних для громадян і зменшить рівень корупційних ризиків. Самі ж процеси контролю мусять бути прозорими для громадськості, зокрема через регулярні публічні звіти органів контролю й проведення відкритих засідань, де будуть обговорюватися питання, пов'язані з ефективністю суддівської діяльності та дисциплінарними процедурами [107].

Інтегрованість контролю в адміністративні процеси судочинства також є ключовим елементом запропонованої моделі (рис. 3.1). Модель контролю в публічному адмініструванні судової системи України є комплексною структурою, яка забезпечує ефективне управління та моніторинг судових процесів, з метою підвищення їх якості та запобігання порушенням. Однією з головних цілей цієї моделі є забезпечення високих стандартів правосуддя та запобігання порушенням етичних норм суддями. Це досягається через формулювання чітких стандартів етичної поведінки, що регулюють поведінку суддів на всіх етапах розгляду справ. Завдяки таким стандартам зменшується ймовірність корупційних проявів, нечесності та інших порушень, що можуть мати місце в судовій системі. Це також дозволяє підвищити довіру до судів та забезпечити справедливість у вирішенні правових спорів.



Рис.3.1. Складові моделі контролю в публічному адмініструванні судової системи України

Джерело: авторська розробка

Усі процеси контролю здійснюються різними органами, що поділяються на внутрішні та зовнішні контролюючі структури. До таких органів можна віднести Вищу раду правосуддя, яка відповідає за контроль за діяльністю суддів, а також Рахункову палату, яка здійснює контроль за ефективністю використання бюджетних коштів у судовій системі. Важливим елементом є співпраця між органами державної влади та незалежними інститутами, що дозволяє досягти більш об'єктивних результатів.

Методи контролю в цій моделі включають різноманітні інструменти моніторингу, оцінки ефективності та проведення аудитів. Це допомагає регулярно перевіряти роботу суддів, оцінювати законність їх рішень, а також визначати, наскільки ефективно вони виконують свої функції. Зокрема, можуть проводитись перевірки дотримання процедур, що мають на меті забезпечити належне виконання судових процесів та зменшити ймовірність процедурних помилок або порушень. Для здійснення цього контролю активно використовуються аналітичні інструменти, такі як аналіз рішень суддів, порівняння рішень, перевірка своєчасності та правильності їх ухвалення.

Оцінка діяльності суддів ґрунтується на кількох основних критеріях. Це законність, доброчесність та ефективність. Законність стосується відповідності рішень судів чинному законодавству, доброчесність – вірності етичним стандартам та уникнення корупційних практик, а ефективність оцінюється через такі показники, як кількість оскаржень рішень та своєчасність розгляду справ. Всі ці критерії дозволяють не тільки оцінити якість рішень, але й визначити, наскільки вони відповідають вимогам громадян та правової системи.

Щоб забезпечити вплив на покращення якості правосуддя, застосовуються різні інструменти впливу. Це можуть бути рекомендації, спрямовані на покращення судової практики, а також дисциплінарна відповідальність та санкції щодо суддів, які порушують етичні норми або законодавство. До таких санкцій відносяться попередження, усунення з посади або навіть звільнення за серйозні порушення. Вони є важливим

механізмом забезпечення ефективності контролю та підтримки високих стандартів у судовій системі.

Зворотний зв'язок є необхідним елементом для забезпечення прозорості діяльності суддів та контролюючих органів. Важливо, щоб громадськість мала доступ до звітів та оцінок діяльності суддів, що дозволяє забезпечити відкритість процесів правосуддя. Такий зворотний зв'язок також включає громадські обговорення звітів та ініціатив щодо вдосконалення судової системи, що дає можливість всім зацікавленим сторонам брати участь у формуванні ефективної політики в цій сфері.

Удосконалення процесів контролю відбувається на основі аналізу отриманих результатів. Використання інструментів моніторингу дозволяє своєчасно виявляти недоліки та слабкі місця в роботі суддів та судової системи. Результати контролю стають основою для впровадження реформ, які сприяють підвищенню ефективності та прозорості судових процесів. Наприклад, автоматизація процесів розподілу справ може значно скоротити час на ухвалення рішень, знизити ймовірність помилок і забезпечити більш рівномірний розподіл навантаження між суддями.

Вказане передбачає, що контрольні механізми будуть органічно вбудовані в систему судового процесу, а не існувати окремо, що дозволить здійснювати моніторинг і контроль не тільки на етапі судового розгляду справ, але й на етапах підготовки до судового засідання, судових рішень та після їх ухвалення. Інтегрованість контролю серед іншого означає, що судова система мусить активно використовувати сучасні ІТ-рішення для збору даних, моніторингу й оброблення інформації щодо судової діяльності, що забезпечить оперативність і точність у виконанні контролюючих функцій.

Загалом модель ефективного контролю в публічному адмініструванні судової системи України повинна передбачати, що кожен етап судочинства – від призначення суддів і до виконання судових рішень – буде підданий належному нагляду й оцінці. Це дозволить забезпечити не тільки високий рівень правосуддя, але й покращити імідж судової влади, зміцнити до неї

довіру й упровадити ефективну боротьбу з корупцією та зловживаннями у судовій системі.

Узагальнюючи, слід зазначити, що запропонована модель спрямована на трансформацію підходів до контролю – від формальних процедур до системної, комплексної та проактивної взаємодії всіх учасників правового процесу. Це забезпечує умови для сталого розвитку судової системи України як ключового інституту правової держави, орієнтованого на зміцнення громадської довіри, запобігання порушенням прав людини та забезпечення високих стандартів правосуддя.

Критерії оцінювання ефективності контролю в судовій системі України є важливою складовою забезпечення належної підзвітності й прозорості суддівської діяльності, що дозволить не лише моніторити роботу суддів, але й визначати рівень їх професіоналізму, етичних стандартів і відповідальності перед суспільством. Серед них варто виділити: показники дисциплінарної відповідальності, статистика задоволення скарг, рівень впровадження міжнародних стандартів.

*Показники дисциплінарної відповідальності суддів* є важливим елементом у системі моніторингу ефективності й доброчесності суддівської діяльності, що уможливлюють оцінювання рівня дотримання етичних норм і законодавства з боку суддів, сприяють виявленню слабких місць у самій судовій системі, зокрема у механізмах контролю й забезпечення відповідальності за порушення. Частота притягнення суддів до дисциплінарної відповідальності відображає загальний стан дисципліни в суддівському корпусі: якщо дисциплінарні провадження є частими, це може свідчити про наявність системних проблем, зокрема недостатнього рівня етики, конфлікту інтересів, корупцію або некомпетентність суддів. Високий рівень дисциплінарних проваджень може вказувати на необхідність значних реформ у судовій сфері, узгодження механізмів внутрішнього контролю й поглиблення знань суддів з етики й фаху.

Водночас низький рівень дисциплінарних порушень не завжди є позитивним індикатором, адже може свідчити не про високий рівень доброчесності й професіоналізму, а про недостатній рівень контролю за діяльністю суддів, чи про можливі порушення у процесі моніторингу суддівської поведінки. Іноді низький рівень дисциплінарних проваджень може бути результатом відсутності належних механізмів моніторингу або політичного тиску, що обмежує можливість притягнення суддів до відповідальності. У такому випадку важливо ретельно перевіряти ефективність і релевантність наявних механізмів контролю.

Отже, показники дисциплінарної відповідальності суддів є важливими не тільки для оцінки їх особистої доброчесності, а й для аналізу загального стану судової системи, її прозорості й підзвітності громадянам. Система дисциплінарного контролю повинна бути ефективною, справедливою та незалежною від політичних або інших зовнішніх впливів, що дозволить забезпечити належний рівень правосуддя та підвищити довіру до судової влади в Україні.

*Статистика задоволення скарг* є важливим інструментом для комплексної оцінки роботи суддів і функціонування судової системи загалом, адже вона дозволяє не лише фіксувати кількісні показники незадоволення громадян діями представників судової влади, а й аналізувати їх якість та глибину. Кількість скарг, що надходять від громадян, представників юридичної спільноти або громадських організацій, може сигналізувати про наявність системних порушень, зниження рівня довіри або про підвищену активність громадян у захисті своїх прав. Зокрема, Вища рада правосуддя (ВРП) щорічно отримує тисячі скарг на дії суддів, що свідчить про активність громадян у захисті своїх прав та виявленні порушень. Так, станом на жовтень 2023 року до ВРП надійшло 12 366 скарг на суддів, з яких 2 800 були повторними щодо одних і тих самих епізодів [118]. Ці скарги охоплюють різноманітні порушення, зокрема затягування розгляду справ, упередженість суддів, порушення процесуальних норм та прояви корупції. Наприклад, у 2021

році ВРП отримала понад 5 тисяч скарг на суддів, з яких 92 призвели до відкриття дисциплінарних справ, а 46 суддів були притягнуті до дисциплінарної відповідальності [7]. Ці дані свідчать про те, що статистика скарг є важливим інструментом для виявлення системних порушень, зниження рівня довіри до судової системи та підвищення активності громадян у захисті своїх прав. Аналіз характеру скарг дозволяє ідентифікувати конкретні проблеми, такі як порушення процесуальних норм, упередженість суддів, затягування розгляду справ, прояви корупції та інші зловживання. Це, у свою чергу, сприяє вдосконаленню судової системи та підвищенню її ефективності.

Водночас важливо не зосереджуватись винятково на кількісному аналізі. Якість реагування на скарги, ефективність процедур їх розгляду, швидкість ухвалення рішень і прозорість процесу – не менш важливі аспекти. Якщо скарги залишаються без належного реагування, це не тільки знижує довіру до судової системи, але й породжує почуття безпорадності у громадян, посилюючи негативне сприйняття судочинства. Ефективна система розгляду скарг повинна забезпечувати неупереджене й професійне реагування разом із можливістю притягнення суддів до відповідальності у випадку встановлення фактів порушень.

Індекси довіри громадськості до судової влади є надзвичайно чутливим індикатором ефективності правосуддя й сприйняття його як чесного, незалежного й справедливого, а самі вони визначаються шляхом соціологічних опитувань, і є «барометром» суспільного ставлення до судової системи. Високий рівень довіри означає, що громадяни вважають суд справедливим арбітром, здатним забезпечити захист їх прав та інтересів незалежно від статусу, політичної приналежності чи фінансових можливостей. Така довіра є не тільки показником успішного функціонування судів, а й гарантією легітимності всієї системи правосуддя [139].

Зниження рівня довіри, навпаки, вказує на кризу в системі – поширення уявлень про корумпованість суддів, політичний тиск, недостатній рівень прозорості чи доступу до правосуддя. Для подолання цих проблем необхідно

не тільки впроваджувати реформи, спрямовані на очищення судової системи та підвищення її ефективності, але й забезпечувати належне інформування суспільства щодо змін і формувати культуру відкритості, відповідальності й професіоналізму.

Ефективна система реагування на скарги та високі індекси громадської довіри мають взаємозв'язок – чим прозоріше й результативніше працює система, тим вище буде рівень довіри до неї, а отже – і загальна стійкість правового порядку в державі.

*Рівень впровадження міжнародних стандартів* є важливим критерієм оцінки ефективності судової системи, оскільки саме інтеграція таких стандартів забезпечує відповідність української судової практики загальноприйнятим демократичним принципам і вимогам міжнародного права. До ключових стандартів належать норми, закріплені у міжнародних договорах, конвенціях, рекомендаціях та резолюціях авторитетних міжнародних організацій, зокрема ООН, Ради Європи, Європейського суду з прав людини та Венеційської комісії.

Застосування міжнародних стандартів сприяє утвердженню принципу верховенства права, гарантує належне судове провадження, захист основоположних прав і свобод людини, забезпечення незалежності та неупередженості суддів. Особливої актуальності ці стандарти набувають у контексті євроінтеграційного курсу України, який передбачає гармонізацію національного законодавства з правом Європейського Союзу включно з реформуванням судової системи відповідно до практик країн ЄС.

Одним із визначальних аспектів проблеми є ефективна імплементація міжнародних стандартів у внутрішнє законодавство, зокрема в частині добору, призначення, навчання й оцінювання суддів, прозорості процедур судочинства, доступу до суду й захисту прав осіб, які звертаються за правовою допомогою. Однак формальне закріплення цих норм у нормативно-правових актах ще не гарантує їх реального застосування, а тому важливим завданням є моніторинг фактичної реалізації стандартів у практиці судів, а також

систематичне навчання суддів та працівників судових установ щодо застосування міжнародного права.

Згідно з позицією О.В. Дуліної, саме управлінська підзвітність «є тим фактором, що забезпечує стійкість та ефективність механізмів контролю в системі державного управління, дозволяючи адаптувати управлінські процеси до змін зовнішнього середовища» [19].

Іншою складовою цього критерію є результативність упроваджених стандартів у контексті боротьби з корупцією, забезпечення ефективного судового нагляду та зміцнення довіри громадськості до системи правосуддя. Наприклад, використання стандартів Європейської хартії щодо статусу суддів або Базових принципів ООН з незалежності судових органів дозволяє оцінити ступінь такої незалежності та доброчесності суддів, а також якість судових рішень.

Рівень упровадження міжнародних стандартів також тісно пов'язаний зі здатністю судової системи до самооцінки й реагування на зауваження і рекомендації з боку міжнародних партнерів. Звіти Європейської комісії, GRECO, інших міжнародних структур можуть служити орієнтиром для подальших реформ. Високий рівень імплементації міжнародних стандартів зміцнює правову систему України, сприяє розвитку правової держави й формує позитивний міжнародний імідж країни як надійного партнера, що дотримується принципів демократії, прав людини та ефективного управління.

### **Висновки до розділу 3**

У цьому розділі було проаналізовано зарубіжний досвід і сучасні підходи до організації ефективного контролю в публічному адмініструванні судової системи, що дозволило сформулювати основні напрями вдосконалення української моделі. Практика розвинених демократичних держав свідчить про доцільність багаторівневого підходу до контролю, в основі якого лежить гармонійне поєднання інституційної автономії судової влади з прозорими,

підзвітними й ефективними механізмами моніторингу та відповідальності. Саме такий підхід дозволяє забезпечити стабільність функціонування судової системи, зберегти її незалежність і водночас реагувати на порушення етичних норм, конфлікти інтересів або зловживання повноваженнями.

Успішний досвід таких країн як Німеччина, Канада, Франція чи Нідерланди демонструє, що ефективність судової влади значно залежить від розвинених механізмів внутрішнього аудиту, дисциплінарної відповідальності, відкритості судових процесів для громадськості, активної участі громадських інституцій у моніторингу судової практики.

Значну увагу приділено цифровим інструментам збору, аналізу й публікації статистики щодо діяльності суддів, що сприяє формуванню культури підзвітності та відповідальності.

Водночас українська система потребує глибокої адаптації до нових викликів, зумовлених як воєнними діями, так і перспективами поствоєнного відновлення. Війна створила нові умови функціонування державних інституцій, що вимагає оперативного реагування, перегляду процедур контролю й посилення прозорості. У таких умовах особливої актуальності набуває цифровізація процесів судового адміністрування, яка дозволяє забезпечити безперервність судочинства навіть в умовах надзвичайних ситуацій і значно підвищити ефективність управлінських рішень за рахунок аналітики даних.

Дотримання високих етичних стандартів суддівської діяльності в умовах трансформації системи правосуддя є критично важливим, оскільки саме доброчесність і неупередженість суддів формують основу довіри до інституції суду. Це потребує не лише формального регулювання, але й системного впровадження механізмів контролю за дотриманням етики, незалежної оцінки суддівської поведінки та послідовного застосування дисциплінарної відповідальності.

Особливу роль відіграє інституційна незалежність контрольних органів, зокрема Вищої ради правосуддя, Державної судової адміністрації та інших

структур, які повинні мати достатні повноваження, автономію й ресурси для здійснення ефективного нагляду. Лише за умов політичної нейтральності й відкритості ці інституції можуть забезпечити об'єктивність і справедливість в оцінці роботи судової гілки влади. Саме тому реформування системи контролю повинно поєднувати посилення функціональної спроможності цих органів з гарантуванням їх незалежності від політичного впливу.

Запропонована модель ефективного контролю враховує національну специфіку функціонування судової системи України та водночас орієнтується на найкращі міжнародні практики й стандарти, що гарантують захист прав людини, відкритість правосуддя та запобігання корупційним ризикам. Основоположною є багаторівневість системи внутрішнього контролю, яка передбачає як формальні інструменти аудиту, так і елементи управлінської підзвітності.

Особлива увага у запропонованій моделі приділена взаємозв'язку між автономією судової влади та її підзвітністю суспільству. Досягнення цього балансу можливе завдяки чітко визначеним процедурам оцінки професійної діяльності суддів, прозорості прийняття рішень контрольними органами, відкритості дисциплінарних проваджень і формуванню якісної бази аналітичних даних щодо функціонування судової системи. Сучасні цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації системи контролю, дозволяючи автоматизувати процеси збору інформації, здійснювати прогнозування потенційних ризиків і забезпечувати доступність публічної інформації для широкого кола користувачів.

Реалізація цієї моделі передбачає поетапне реформування наявного інституційного середовища з урахуванням політичних, соціально-економічних і безпекових чинників, зокрема ефективною вважаємо поступову інтеграцію цифрових інструментів в діяльність ключових інституцій, таких як Вища рада правосуддя, Вища кваліфікаційна комісія суддів, Державна судова адміністрація тощо. Ці зміни повинні супроводжуватись оновленням нормативно-правової бази, спрямованої на підвищення прозорості

дисциплінарних процедур, створення відкритих реєстрів судових рішень і запровадження механізмів електронної участі громадськості у процесі моніторингу судочинства.

Таким же важливим елементом є забезпечення активної участі громадянського суспільства, наприклад, професійних об'єднань, правозахисних організацій, наукової спільноти, ЗМІ та громадських активістів. Створення дієвих комунікаційних платформ для взаємодії між судовою владою і суспільством дозволяє не лише посилити довіру до судової системи, але й виявляти системні проблеми, реагувати на суспільні очікування й забезпечувати зворотний зв'язок у реальному часі. Підтримка журналістських розслідувань, антикорупційних ініціатив та розвиток правової культури населення мають стати неодмінною частиною реформи системи контролю.

Отже, модернізована модель контролю у сфері публічного адміністрування судової системи має стати важливою складовою загальної стратегії демократичного розвитку України, покликаної не лише сприяти формуванню професійного, відповідального та доброчесного суддівського корпусу, а й зміцнити інституційну довіру до судової влади, підвищити якість правосуддя й гарантувати громадянам справедливе, доступне й неупереджене судочинство. Така модель створює умови для сталого розвитку правової держави й інтеграції України до європейського правового простору.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного комплексного дисертаційного дослідження за темою «Розвиток інституту контролю в публічному адмініструванні судової системи України» сформульовано низку теоретичних узагальнень, методологічних положень і практичних рекомендацій, що сукупно розкривають сутність, зміст і напрямки еволюції інституту контролю як ключового елементу сучасного механізму державного управління в сфері правосуддя. Дослідження охоплює структурні, інституційні, функціональні та нормативно-правові засади функціонування механізмів контролю, які забезпечують баланс між принципами незалежності судової влади та необхідністю її підзвітності в межах демократичної правової держави.

Аналіз динаміки розвитку інституту контролю в судовій сфері України засвідчив, що контроль у публічному адмініструванні судової системи має подвійний характер: з одного боку, він повинен гарантувати ефективність та якість виконання адміністративних функцій судової влади, а з іншого – не порушувати засадничий конституційний принцип її незалежності. Такий підхід передбачає дотримання принципу інституційного балансу, згідно з яким контроль не може перетворюватися на політичний чи бюрократичний тиск, але й не має бути формальним чи декларативним.

У ході дослідження доведено, що інститут контролю в судовій системі України все ще перебуває на стадії трансформації: від пострадянської моделі адміністративного підпорядкування до демократичної системи управління, заснованої на принципах відкритості, публічної підзвітності, професійної доброчесності та орієнтації на результат. Проте ця трансформація відбувається нерівномірно, з численними внутрішніми та зовнішніми бар'єрами, серед яких можна виділити інституційну нестабільність органів судового самоврядування, недостатню інтеграцію механізмів громадського контролю, повільну цифрову трансформацію управлінських процесів та слабе функціональне забезпечення контролюючих структур.

Визначено, що в контексті публічного адміністрування судова влада не є повністю автономною в управлінському сенсі. Адміністративні процеси, пов'язані з кадровим забезпеченням, фінансуванням, матеріально-технічним оснащенням, інформаційною підтримкою тощо, прямо залежать від рішень суб'єктів виконавчої та законодавчої влади. Відтак, інститут контролю виступає гарантією ефективного управління всіма допоміжними функціями судової влади, забезпечуючи дотримання законності, цільового використання ресурсів, професійних стандартів, етичних норм та належної організації судочинства.

Проаналізовано структуру та повноваження ключових інституцій контролю у сфері судового адміністрування. Зокрема, досліджено діяльність Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, Державної судової адміністрації України, Державної аудиторської служби України, Рахункової палати, комітетів Верховної Ради України, уповноважених громадських організацій та міжнародних наглядових місій. Встановлено, що їхня діяльність хоча й регламентується чинним законодавством, проте не забезпечує необхідного рівня комплексності, прозорості, незалежності та результативності контролю. Проблемним залишається дублювання повноважень, фрагментарність нормативного поля, політизація процесів призначення та відкликання посадових осіб, а також низький рівень реалізації рекомендацій за результатами контрольних заходів.

Визначено основні проблеми функціонування інституту контролю в адміністративному управлінні судовою системою. До них віднесено: фрагментарність нормативно-правового регулювання, відсутність чіткої системи взаємодії між контролюючими суб'єктами, недостатню прозорість процедур контролю, обмежене залучення громадськості, формальність окремих форм внутрішнього контролю. Встановлено, що чинна система не забезпечує в повному обсязі ні ефективного превентивного впливу, ні належного реагування на порушення в діяльності судової влади.

У дисертації розглянуто міжнародний досвід організації інституту контролю в публічному адмініструванні судової влади (на прикладі Німеччини, Франції, Італії, Польщі, США та Канади). Показано, що у провідних демократичних країнах основна увага приділяється розвитку інституційної автономії судової влади при одночасному функціонуванні незалежних механізмів оцінки ефективності, дисциплінарного контролю, антикорупційного моніторингу та інституалізованого громадського нагляду. Виявлено потенціал імплементації таких моделей в український контекст із урахуванням специфіки національної правової системи та цілей судової реформи.

Обґрунтовано доцільність розроблення єдиної концепції розвитку інституту контролю в публічному адмініструванні судової системи України, яка повинна ґрунтуватися на таких принципах: верховенство права та незалежність судової влади; прозорість та відкритість процедур; збалансованість інституційного та громадського контролю; підзвітність судових органів; ефективність та результативність управлінських дій; цифровізація процесів управління й контролю.

У роботі запропоновано низку практичних кроків для реформування та посилення інституту контролю в судовій сфері України. Серед них: нормативне закріплення статусу й повноважень контролюючих суб'єктів у судовій системі; удосконалення процедур дисциплінарного контролю за суддями та запровадження стандартів доброчесності; посилення інституційної спроможності органів внутрішнього контролю; розширення повноважень громадських інституцій у сфері моніторингу діяльності судів; впровадження електронних систем контролю та публічної звітності; регулярна зовнішня оцінка ефективності судової влади за участі міжнародних експертів.

Таким чином, результати проведеного дослідження засвідчили, що розвиток інституту контролю в публічному адмініструванні судової системи України є необхідною умовою для підвищення довіри до правосуддя, забезпечення його доброчесності, підвищення ефективності діяльності органів

судової влади, а також реалізації принципів належного врядування в державі. Висновки дисертації мають теоретичне і прикладне значення, можуть бути використані в подальших наукових дослідженнях, у законотворчій діяльності, а також у практиці державного управління й судової реформи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арістотель. Політика / пер. з давньогрецької, авт. передм. О. Кислюк. Київ: Основи. 2000. 239 с. URL: <http://litopys.org.ua/aristotle/arist.htm> (дата звернення: 26.04.2025).
2. Бакуменко В., Бакуменко І., Пухкал О. *Технології публічного адміністрування та контроль в публічному управлінні: навч. посіб.* Харків: Смугаста типографія. 2018. 336 с. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znprnadu\\_2019\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znprnadu_2019_1_3). (дата звернення: 25.04.2025).
3. Велика Палата Верховного Суду розглянула справу щодо позбавлення волі за вироком суду, який скасовано. Верховний Суд. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/zmi/1775192/>. (дата звернення: 25.04.2025).
4. Виконання рішень Європейського суду з прав людини. Legal Aid Wiki. URL: <https://legalaid.wiki/index.php>. (дата звернення: 25.04.2025).
5. Висновок № 26 Консультативної ради європейських суддів (КРЕС). URL: [https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/vysnovok\\_kryes\\_no\\_26\\_neoficiynnyu\\_per\\_eklad.pdf](https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/vysnovok_kryes_no_26_neoficiynnyu_per_eklad.pdf). (дата звернення: 25.04.2025).
6. Вища кваліфікаційна комісія суддів України. Інформація про добір суддів у 2024 році. URL: <https://vkksu.gov.ua/rubric/dobir-na-posadu-suddi>. (дата звернення: 25.04.2025).
7. Вища рада правосуддя у 2021 році отримала понад 5 тисяч скарг на суддів. URL: <https://sensor.net/ua/n3272454>. (дата звернення: 25.04.2025).
8. Вища рада правосуддя. Звіт про діяльність Вищої ради правосуддя у 2024 році. 2025. URL: <https://hcj.gov.ua/>. (дата звернення: 25.04.2025).
9. Вища рада правосуддя. Станом на 1 листопада 2023 року кількість нерозглянутих дисциплінарних справ становила 12241. URL:

<https://hcj.gov.ua/news/informaciya-shchodo-priorytetnosti-dyscyplinarnyh-provadzhen>. (дата звернення: 25.04.2025).

10. Вища рада правосуддя. У 2021 році Вища рада правосуддя прийняла 201 рішення про звільнення суддів з посад. URL: <https://hcj.gov.ua/news/vrp-u-2021-roci-uhvalyla-rishennya-pro-zvilnennya-201-suddi>. (дата звернення: 25.04.2025).

11. Габермас Ю. Структурні перетворення публічної сфери: *Дослідження категорії буржуазного суспільства*. 2000. 384 с. URL: <https://plato.stanford.edu/entries/habermas>. (дата звернення: 25.04.2025).

12. Гоптарев О. Громадський контроль за діяльністю судової влади на сучасному етапі. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 4. С. 66–69. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs\\_2018\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2018_4_13). (дата звернення: 25.04.2025).

13. Громадська рада доброчесності. URL: <https://grd.gov.ua/>. (дата звернення: 25.04.2025).

14. Гурне Б. Державне управління / пер. з франц. Київ: Основи, 1993. 165 с.

15. Дашборд. Справи щодо бізнесу (дані за 2024). URL: <https://dashboard.gr.gov.ua/>. (дата звернення: 25.04.2025).

16. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики, ред.: В. Б. Авер'янов; НАН України. Ін-т держави і права ім. В.М.Корецького. К. : Факт, 2003. 384 с.

17. Дзюндзюк Б. Використання технології блокчейн у публічному врядуванні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 5(11). С. 121–126. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.10.121>.

18. Домбровський О. І., Багірянц Д. П. До питання сутності публічного адміністрування. *Євроінтеграційні процеси в Україні: історичні, культурні, політико-правові та психологічні аспекти*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-311-1-36>. (дата звернення: 17.04.2025).

19. Дуліна О. Система внутрішнього контролю в Україні крізь призму багаторівневості: управлінська підзвітність як фактор зміцнення внутрішнього контролю. *Modern engineering and innovative technologies*. 2021. Вип. № 16-04. С. 145–151. URL: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/issue/view/meit16-04/meit16-04>. (дата звернення: 25.04.2025).
20. Дуліна О., Крупник А. Громадський контроль як складова публічного управління: багаторівневий вимір. *Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць ОРІДУ*. 2021. Вип. 3(84). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. С. 19–23. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/246229>. (дата звернення: 26.04.2025).
21. Дуліна О.В. Система внутрішнього контролю в Україні крізь призму багаторівневості: управлінська підзвітність як фактор зміцнення внутрішнього контролю. *Modern engineering and innovative technologies*. 2021. Вип. № 16-04 С. 145-151 URL: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/issue/view/meit16-04/meit16-04>. (дата звернення: 25.04.2025).
22. Європейська хартія місцевого самоврядування: Хартія Ради Європи від 15.10.1985 р. : станом на 16 листоп. 2009 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text). (дата звернення: 17.04.2025).
23. Європейський омбудсман. URL: <https://www.ombudsman.europa.eu/en/home>. (дата звернення: 25.04.2025).
24. Єдина судова інформаційно-телекомунікаційна система (ECITC). URL: <https://court.gov.ua/esia>. (дата звернення: 25.04.2025).
25. Єдиний державний реєстр судових рішень (ЄДРСР), URL: <https://reyestr.court.gov.ua/>. (дата звернення: 25.04.2025).
26. Завгородня Ю., Кучук А. Публічне управління в умовах правовладдя: методологічні засади. Наукові праці Міжрегіональної Академії

управління персоналом. *Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 5(71). С. 41-45. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5\(71\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5(71)-5).

27. Законодавство України: офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/zak>. (дата звернення: 25.04.2025).

28. Іваній В. І. Модель механізму запобігання корупційним ризикам в діяльності органів публічного адміністрування: концептуальний вимір. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 15. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-15-02-01>. (дата звернення: 17.04.2025).

29. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Інструкції з діловодства за зверненнями громадян в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, об'єднаннях громадян, на підприємствах, в установах і організаціях незалежно від форм власності, в засобах масової інформації: Постанова від 14.04.1997 № 348. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348-97-п#Text>. (дата звернення: 25.04.2025).

30. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Класифікатора звернень громадян: Постанова від 24.09.2008 № 858. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-2008-п#Text> (дата звернення: 25.04.2025).

31. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Положення про Єдину систему опрацювання звернень: Постанова від 27.11.2019 № 976. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2019-п#Text>. (дата звернення: 25.04.2025).

32. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Положення про набори даних, що підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: Постанова від 21.10.2015 № 835. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-п#Text>. (дата звернення: 25.04.2025).

33. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Положення про системного адміністратора з питань доступу до публічної інформації в органах

виконавчої влади : Постанова від 21.11.2011 № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1277-2011-п#Text>. (дата звернення: 25.04.2025).

34. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Порядку подання запитів на отримання публічної інформації органами виконавчої влади : Постанова від 25.05.2011 № 583. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/583-2011-п#Text>. (дата звернення: 25.04.2025).

35. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Типової інструкції з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами і міжвідомчого електронного обміну : Постанова від 17.01.2018 № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-п#Text>. (дата звернення: 25.04.2025).

36. Кабляк П. Взаємовідносини судової влади та громадськості (правові і організаційні аспекти) : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.10. 211 с.

37. Кодекс адміністративного судочинства України: Кодекс України від 06.07.2005 № 2747-IV: станом на 9 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> (дата звернення: 11.04.2025).

38. Кодекс законів про працю України: Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII: станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 11.04.2025).

39. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод: Конвенція Ради Європи від 04.11.1950 р.: станом на 1 серп. 2021 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text) (дата звернення: 17.04.2025).

40. Кондратенко В. М. Адміністративно-правові засади громадського контролю в судовій системі через призму забезпечення прав людини і громадянина в Україні. *Аналітичне-порівняльне правознавство*. 2024. № 3. С. 351-355. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/308366> (дата звернення: 26.04.2025).

41. Кондратенко В., Стеценко Д. Адміністративно-правові засади громадського контролю в судовій системі через призму забезпечення прав

людини і громадянина в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 3. С. 351–355. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.03.60>.

42. Конституційний Суд України. Прес-релізи рішень КСУ за 2020–2024 роки. URL: <https://ccu.gov.ua/docs/6668> (дата звернення: 25.04.2025).

43. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 26.04.2025).

44. Контроль в публічному управлінні та адмініструванні : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / упоряд. С. С. Ткачова. Харків : ДБТУ, 2024. 86 с. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/51528/1/Konspekt\\_lektsii\\_Kontrol\\_v\\_PUA\\_281\\_2024.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/51528/1/Konspekt_lektsii_Kontrol_v_PUA_281_2024.pdf) (дата звернення: 25.04.2025).

45. Кравченко С. Довіра до суду: важливі міркування, які ґрунтуються на фактах. *Українська правда*. 05.02.2025. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2025/02/5/7496839/> (дата звернення: 25.04.2025).

46. Кравчук В. Громадський контроль судової влади як спосіб відновлення довіри суспільства до судів та суддів. *Актуальні проблеми правознавства*. 2016. Вип. 3. С. 11–16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnapu\\_2016\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnapu_2016_3_10) (дата звернення: 25.04.2025).

47. Крайнюков М. Зарубіжний досвід функціонування механізму контролю в системі публічного адміністрування на етапі добору суддів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 11. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.27>

48. Крайнюков М. М. Правові засади публічного адміністрування судової послуги в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. № 31. С. 191-194. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb312024308620>

49. Крайнюков М. М. Роль та значення органів суддівського самоврядування в забезпеченні функціонування суддівської служби України. *Україна у сучасному міжнародному просторі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (16–17 червня 2023 р., м. Одеса)*. Одеса: Одеська політехніка, 2023. С. 42–45. URL: <https://op.edu.ua/3535-16631> (дата звернення: 26.04.2025).

50. Крайнюков М. М. Сучасний стан забезпечення судових послуг суддівською службою в Україні. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах воєнного стану та відновлення України: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 18 травня 2023 р., м. Одеса*. Одеса : Одеська політехніка, 2023. С. 498–500. URL: <https://op.edu.ua/123412346765434-14238> (дата звернення: 26.04.2025).

51. Крайнюков М. М. Теоретичний аналіз контролю та нагляду в публічному адмініструванні судової системи України. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 29. С. 19–28. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/issue/view/17085> (дата звернення: 26.04.2025).

52. Крайнюков М. М., Ровинський Ю. О. Інститут контролю в публічному адмініструванні судової системи України. “*Věda a perspektivy*”. 2023. № 7(26). С. 282. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/5553> (дата звернення: 26.04.2025).

53. Крупник А. Громадський контроль: сутність та механізми здійснення. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2007. Вип. 1. С. 1–10. URL: <https://novyi-stryi.at.ua/gromkontrol/> (дата звернення: 25.04.2025).

54. Кучук А. Адміністративні органи в умовах воєнного стану: управлінський та правовий аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-01-09>

55. Кучук А., Пекарчук В. Статус органів публічної влади в екстраординарних умовах: теоретико-правовий вимір. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2024. Випуск 5 (58). С. 17-21. DOI: <https://doi.org/10.32782/pyuv.v5.2024.3>
56. Локк Дж. Два трактати про правління. Київ : Юніверс, 2001. 195 с. URL: <http://litopys.org.ua/rousseau/rous.htm> (дата звернення: 26.04.2025).
57. Лопушинський І. П., Дурман М. О., Малахова Т. В. Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 3(82). С. 135–144. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.3.19> (дата звернення: 17.04.2025).
58. Мельник І. Адміністративне судочинство як форма контролю за діяльністю органів виконавчої влади. *Юридична Україна*. 2007. № 8. С. 26–29. URL: [http://e-cat.scilib.chnu.edu.ua/cgi/irbis64r\\_12/cgiirbis\\_64.exe](http://e-cat.scilib.chnu.edu.ua/cgi/irbis64r_12/cgiirbis_64.exe) (дата звернення: 25.04.2025).
59. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту : пер. з англ. Київ : Діалог, 1992. 702 с.
60. Миколайчук М. Роль контролю публічного адміністрування судової системи в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. № 32. С. 239–245. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb322024321889> (дата звернення: 11.04.2025).
61. Миколенко О. І. Публічно-владні послуги як адміністративно-правовий засіб забезпечення реалізації прав людини у відносинах між платниками податків та суб'єктами публічного адміністрування. *Правова держава*. 2023. № 51. С. 70-76. DOI: <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2023.51.287987>.
62. Миколенко О. І., Миколенко О. М. Сучасні тенденції у сфері юридичної відповідальності публічних службовців, службового права України та їх критичний аналіз. *Правова держава*. 2021. № 41. С. 61-68. URL: <http://pd.onu.edu.ua/article/view/225582/226541>. (дата звернення: 17.04.2025).

63. Мирило правовладдя / Європейська комісія «За демократію через право» (Венеційська комісія). Страсбург, 18 березня 2016 р. CDL-AD(2016)007. Дослідження № 711/2013. Ухвалено на 106-му пленарному засіданні (Венеція, 11–12 березня 2016 р.). Схвалено Комітетом міністрів на 1263-му засіданні (6–7 вересня 2016 р.). URL: <https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD%282016%29007-ukr> (дата звернення: 25.04.2025).

64. Монтеск'є Ш. Л. Про дух законів. Київ : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 1995. 163 с. URL: <https://good-book.com.ua/ua/o-duhe-zakonov> (дата звернення: 26.04.2025).

65. Набокова О. Г. Методологічні передумови виникнення поняття «публічне адміністрування» в категоріальному апараті адміністративного права. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: *Юридичні науки*. 2023. Т. 34(73). № 6. С. 173–178. URL: [https://juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6\\_2023/28.pdf](https://juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/28.pdf) (дата звернення: 26.04.2025).

66. Наливайко Т. Громадський контроль в Україні як інститут громадянського суспільства: теоретико-правовий аспект : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01. Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів, 2010. 18 с.

67. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/> (дата звернення 25.04.2025 р.).

68. Нестерович В. Конституційно-правові засади здійснення впливу громадськості на прийняття нормативно-правових актів в Україні. *Бюлетень Міністерства юстиції України*. 2011. № 3. С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmju\\_2011\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmju_2011_3_7) (дата звернення: 25.04.2025).

69. Ніколайчук С. Система контролю за діяльністю судів в Україні. *Науковий вісник дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2023. Т. 5. URL: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-4-32-36> (дата звернення: 11.04.2025)

70. Омельчак Г. В. Аналіз співвідношення понять «публічне управління», «державне управління» та «публічне адміністрування». *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 3. С. 108–112. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2023-3-16> (дата звернення: 17.04.2025).

71. Основні принципи незалежності судових органів Схвалені резолюціями 40/32 та 40/146 Генеральної Асамблеї від 29 листопада та 13 грудня 1985 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_201#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_201#Text)

72. Офіс Генерального прокурора України. Дані щодо кримінальних правопорушень, пов'язаних із корупцією, за 2023 рік. Офіційний сайт. URL: <https://new.gp.gov.ua/ua/posts/vikonannya-derzavnoyi-antikorupciinoi-programi-na-2023-2025-roki-persi-kroki-v-realizaciyi> (дата звернення: 25.04.2025).

73. Павленко Г. Інституційне забезпечення публічного управління в системі правосуддя України. *Публічне управління: теорія та практика*. 2021. № 2. С. 45–52. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/5179> (дата звернення: 25.04.2025).

74. Павлюх О. А. Поняття, мета, загальні риси та призначення контролю у сфері державного управління. *Часопис Київського університету права*. 2011. № 2. С. 117-119.

75. Панченко В. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2016. Вип. 30. С. 147-154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2016\\_30\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2016_30_17). (дата звернення: 25.04.2025).

76. Панченко Г. О. Громадська участь як механізм реалізації громадського контролю в системі публічного управління. *Наукові перспективи*. Серія «Механізми державного управління». 2023. № 3(33). С. 454–467. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/133/212>. (дата звернення: 25.04.2025).

77. Панченко Г. О. Громадський контроль у публічному управлінні: поліваріантність трактування поняття та сутнісні характеристики. *Наукові перспективи*. Серія «Механізми державного управління». 2023. № 7(37). С.

722–734. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/165/257>. (дата звернення: 25.04.2025).

78. Панченко Г. О. Інформаційно-комунікативна складова процесу громадського контролю в системі публічного управління. *Актуальні питання у сучасній науці*. Серія «Публічне управління та регіоналістика». 2023. № 7(13). С. 858–870. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/issue/view/159/248>. (дата звернення: 26.04.2025).

79. Платон. Держава / пер. з давньогрецької С. І. Шрайбер. Київ : Основи, 2000. 576 с. URL: <http://litopys.org.ua/plato/plat.htm>. (дата звернення: 26.04.2025).

80. Платформа «Електронний суд». URL: <https://id.court.gov.ua/>. (дата звернення: 17.04.2025).

81. Положення про Державну судову адміністрацію України, затверджене Рішенням Вищої ради правосуддя від 17.01.2019 № 141/0/15-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr141910-19#Text> (дата звернення: 25.04.2025).

82. Президент України. Питання забезпечення органами виконавчої влади доступу до публічної інформації: Указ від 05.05.2011 № 547/2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/547/2011#Text> (дата звернення: 25.04.2025).

83. Президент України. Про першочергові заходи щодо забезпечення реалізації та гарантування конституційного права на звернення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування: Указ від 07.02.2008 № 109/2008. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/109/2008#Text> (дата звернення: 25.04.2025).

84. Прилуцький С. Судова влада і громадянське суспільство: взаємозв'язок, місце та роль у правовій державі. *Правова держава*. 2010. Вип. 21. С. 342–351. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/36862>. (дата звернення: 25.04.2025).

85. Про Вищу раду правосуддя: Закон України від 21.12.2016 № 1798-VIII: станом на 15 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19#Text>. (дата звернення: 17.04.2025).
86. Про відкритість використання публічних коштів: Закон України від 11.02.2015 № 183-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19#Text>. (дата звернення: 25.04.2025).
87. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>. (дата звернення: 25.04.2025).
88. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII: станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>. (дата звернення: 17.04.2025).
89. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI : станом на 8 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>. (дата звернення: 11.04.2025).
90. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI: станом на 8 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>. (дата звернення: 17.04.2025).
91. Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014–2017 роки: Закон України від 14.10.2014 № 1699-VII. URL: <https://el.mk.court.gov.ua/sud1410/inf/korup/zakon/>. (дата звернення: 25.04.2025).
92. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-ВР#Text>. (дата звернення: 25.04.2025).
93. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. Дата оновлення 15.11.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>. (дата звернення: 25.04.2025).

94. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 № 794-VII. Дата оновлення 17.11.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18>. (дата звернення: 25.04.2025).
95. Про Конституційний Суд України: Закон України від 13.07.2017 № 2136-VIII: станом на 20 серп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-19#Text>. (дата звернення: 17.04.2025).
96. Про медіа: Закон України від 13.12.2022 № 2710-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text>. (дата звернення: 25.04.2025).
97. Про прокуратуру : Закон України від 05.11.1991 № 1789-XII : станом на 25 верес. 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1789-12#Text>. (дата звернення: 11.04.2025).
98. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>. (дата звернення: 25.04.2025).
99. Про судову експертизу: Закон України від 25.02.1994 № 4038-XII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4038-12#Text>. (дата звернення: 11.04.2025).
100. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII: станом на 26 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>. (дата звернення: 11.04.2025).
101. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 07.07.2010 № 2453-VI : станом на 27 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2453-17#Text>. (дата звернення: 17.04.2025).
102. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI. Дата оновлення 25.09.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3166-17>. (дата звернення: 25.04.2025).
103. Рахункова палата України. Звіт про результати аналізу фінансування судової системи за 2023–2024 рр. 2024. 56 с. Офіційний сайт. URL: <https://rp.gov.ua/FinControl/FinReports/?id=1800>. (дата звернення: 25.04.2025).

104. Регламент Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, затверджений Рішенням ВККС України від 13.10.2016 № 81/зп-16. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr81-695-16#Text>. (дата звернення: 25.04.2025).

105. Рекомендація CM/Rec (2010) 12 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_a38#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a38#Text). (дата звернення: 17.04.2025).

106. Рекомендація № (94) 12 "Незалежність, дієвість та роль суддів". URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_323#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_323#Text). (дата звернення: 26.04.2025).

107. Ровинська К. І. Законодавче закріплення прозорості та відкритості владних інституцій місцевого рівня: міжнародний досвід. *Правова держава*. 2018. № 31. DOI: <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2018.31.143440>.

108. Ровинська К., Козуліна С. Публічна служба України в умовах правової невизначеності. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2021. Вип. 26. С. 133–139. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb262021239046>.

109. Ролз Дж. Теорія справедливості / пер. з англ. К.: Основи, 2001. 536 с. URL: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.2026>. (дата звернення: 17.04.2025).

110. Руссо Ж.-Ж. Суспільний договір або принципи політичного права. Київ : Основи, 2001. 52 с. URL: <http://litopys.org.ua/rousseau/rous.htm> (дата звернення: 26.04.2025).

111. Сербин Р. Система органів публічного адміністрування в діяльності суду. *Юридичний вісник*. 2022. № 6. URL: [http://yurvisnyk.in.ua/v6\\_2022/5.pdf](http://yurvisnyk.in.ua/v6_2022/5.pdf). (дата звернення: 26.04.2025).

112. Собакарь А. О. Адміністративний нагляд як спосіб забезпечення законності в публічному управлінні. *Порівняльно-аналітичне право*. 2013. Вип. 1-3. С.273-275. URL: [http://pap-journal.in.ua/wp-content/uploads/2020/09/3-1\\_2013.pdf#page=273](http://pap-journal.in.ua/wp-content/uploads/2020/09/3-1_2013.pdf#page=273). (дата звернення: 11.04.2025).

113. Сушинський О. Теоретико-методологічні засади контролю у сфері публічної влади: автореф. дис. ... докт. наук з державного управління: спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління». 2003. 41 с.

114. Сушко Л. П. Організаційно-правові засади здійснення судового контролю в Україні : автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.07; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. К., 2009. 22 с.

115. Теробун О. Особливості функціонування інформаційно-консультативного механізму взаємодії органів публічної влади і інституцій громадянського суспільства в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 3(31). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-325-336](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-325-336). (дата звернення: 11.04.2025).

116. Теробун О. С. Інституціалізація публічних консультацій як інструменту взаємодії органів публічної влади і інституцій громадянського суспільства у східноєвропейських членах Європейського Союзу: уроки для України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1(103). С. 128–134. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-128-134](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-128-134). (дата звернення: 11.04.2025).

117. Терещенко М. М. Взаємодія державного та громадського контролю як інструмент реалізації публічного управління : монографія; Ін-т підгот. кадрів Держ. служби зайнятості України. Київ : Компрінт, 2020. 190 с.

118. У Вищій раді правосуддя знаходяться 12 366 скарг на суддів. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/284572-v-vysshem-sovete-pravosudiya-nakhodyatsya-12-366-zhalob-na-sudey>

119. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України: веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 25.04.2025).

120. Хотинська-Нор О. З. Громадський контроль як фактор розвитку судової системи. *Часопис цивільного і кримінального судочинства*. 2016. № 4. С. 108-117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chcks\\_2016\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chcks_2016_4_14). (дата звернення: 25.04.2025).

121. Чаплинська Ю. Контроль щодо забезпечення законності та дисципліни в діяльності органів публічного адміністрування. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2017. № 1. С. 190–195. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/108/1/28.pdf>. (дата звернення: 25.04.2025).

122. Черповицька І. Ю. Особливості комунікації судової влади та громадянського суспільства в Україні за умов пандемії крізь призму європейського досвіду. *Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки*. 2020. № 3. С. 23–31. URL: <https://doi.org/10.26661/2616-9444-2020-3-03>. (дата звернення: 17.04.2025).

123. Чечель А., Решетова Г. Роль комунікаційної стратегії в діяльності органів публічного управління. *Věda a perspektivy*. 2023. № 8(27). URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-8\(27\)-218-229](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-8(27)-218-229). (дата звернення: 17.04.2025).

124. Шмідт-Ассман Е. Загальне адміністративне право як ідея врегулювання: основні засади та завдання систематики адміністративного права / пер. з нім. Г. Рижков, І. Сойко, А. Баканов; відп. ред. О. Сироїд. К.: К.І.С., 2009. 552 с.

125. Штучний інтелект як основа цифрового судочинства: помічник чи майбутній конкурент судді?  
URL: [https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new\\_folder\\_for\\_uploads/supreme/2024\\_prezent/artificial\\_intelligence\\_bernaziuk.pdf](https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2024_prezent/artificial_intelligence_bernaziuk.pdf)

126. Шулюк Б. С. Шляхи розвитку державного фінансового контролю в Україні у контексті досвіду економічно розвинутих країн. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 6. С. 25-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2018\\_6\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_6_8). (дата звернення: 25.04.2025).

127. Юридична енциклопедія: у 6 т. К.: Укр. енцикл. ім. М. П. Бажана, 1998. Т. 1. 669 с.

128. Analysis of data by the European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ) *Council of Europe*. URL: <https://rm.coe.int/judicial-systems-of->

the-european-union-countries-analysis-of-data-by-t/1680788280. (дата звернення: 17.04.2025).

129. Bryner G. C. Judicial Review and Public Administration: The Administrative State and the Rule of Law in the Constitutional Democracy. *Public Administration Review*. 2003. Vol. 63. No. 3. P. 307–320. DOI: <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00294> (date of access: 26.04.2025).

130. CEPEJ Evaluation Report URL: <https://rm.coe.int/ukraine-2024-2022-/1680b1f6f4> (date of access: 11.04.2025).

131. Conseil Supérieur de la Magistrature — CSM. <https://www.conseil-superieur-magistrature.fr/> (date of access: 11.04.2025).

132. EU Justice Scoreboard URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/mex\\_24\\_3226](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/mex_24_3226) (date of access: 11.04.2025).

133. Fayol H. Administration Industrielle et Générale; *Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle*. Paris: Dunod, 1916. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1735464> (date of access: 26.04.2025).

134. GRECO Evaluations URL: <https://www.coe.int/en/web/greco/-/ukraine-publication-of-the-interim-compliance-report-of-4th-evaluation-round>. (дата звернення: 17.04.2025).

135. Gulick L. Notes on the Theory of Organization. In: Gulick L., Urwick L. (Eds.) *Papers on the Science of Administration*. New York : Institute of Public Administration, 1937. P. 3–35. URL: <https://dn720003.ca.archive.org/0/items/papersonscienceo00guli/papersonscienceo00guli.pdf>. (date of access: 26.04.2025).

136. Judicial Performance Evaluation, JPE. URL: [https://www.fjc.gov/sites/default/files/2015/Judicial%20Performance%20Evaluation\\_0.pdf](https://www.fjc.gov/sites/default/files/2015/Judicial%20Performance%20Evaluation_0.pdf). (date of access: 11.04.2025).

137. Kaun A., Larsson A. O., Masso A. Automating public administration: citizens' attitudes towards automated decision-making across Estonia, Sweden, and

Germany. *Information, communication & society*. 2023. P. 1–19. URL: <https://doi.org/10.1080/1369118x.2023.2205493>. (date of access: 11.04.2025).

138. Kondratenko V. The system of international legislation in the sphere of the functioning of the institute of public control over the activities of judicial bodies. *Scientific notes Series Law*. 2023. Vol. 1, no. 14. URL: <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2023-14-70-74>. (date of access: 11.04.2025).

139. Kovbas I. Public councils as an institution for enhancing public trust in the judicial system of Ukraine. *Ehrlich's journal*. 2024. No. 11. P. 35–42. URL: <https://doi.org/10.32782/ehrlichsjournal-2024-11.06> (date of access: 11.04.2025).

140. OSCE/ODIHR Monitoring URL: <https://www.osce.org/odihr/ukraine>. (date of access: 11.04.2025).

141. Ruschemeier H., Hondrich L. J. Automation bias in public administration – an interdisciplinary perspective from law and psychology. *Government information quarterly*. 2024. Vol. 41, no. 3. P. 101953. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101953>. (date of access: 11.04.2025).

142. St-Onge D. Le passé est-il garant de l'avenir ?. *Le Naturaliste canadien*. 2019. Vol. 143, no. 2. P. 3. URL: <https://doi.org/10.7202/1060049ar> (date of access: 11.04.2025).

143. Supervision of ECtHR judgments URL: <https://www.coe.int/en/web/execution/ukraine> . (дата звернення: 17.04.2025).

144. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1911. URL: [http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20\(1911\).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20(1911).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf). (date of access: 26.04.2025).

145. UNDP Technical Assistance URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/mapping-support-anti-corruption-reforms-ukraine-focus-justice-sector>. (date of access: 11.04.2025).

146. Venice Commission Opinions URL: <https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?country=47&other=true&year=all&> (date of access: 11.04.2025).

147. Vinceti S. R. Innovating judicial performance evaluations: toward academic-style peer review?. *SSRN electronic journal*. 2024. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4866806> (date of access: 11.04.2025).

148. Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology / edited by G. Roth, C. Wittich. Berkeley : *University of California Press*, 1978. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/Economy\\_and\\_Society.html?id=pSdaNuIaUUEC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Economy_and_Society.html?id=pSdaNuIaUUEC&redir_esc=y) (date of access: 26.04.2025).

149. WJP Rule of Law Index URL: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/country/2024/Ukraine>. / (date of access: 11.04.2025).

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

1. Крайнюков М. Теоретичний аналіз контролю та нагляду в публічному адмініструванні судової системи України. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 29. С. 19–28. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023288661>
2. Крайнюков М. Зарубіжний досвід функціонування механізму контролю в системі публічного адміністрування на етапі добору суддів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.27>
3. Крайнюков М. Правові засади публічного адміністрування судової послуги в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. № 31. С. 191–194. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb312024308620>
4. Крайнюков М. Напрями реформи інституту контролю судової системи в Україні. *Наукові перспективи*. 2025. № 5(59). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5\(59\)-292-305](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-292-305)

*Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

1. Крайнюков М.М. Роль та значення органів суддівського самоврядування в забезпеченні функціонування суддівської служби України *Україна у сучасному міжнародному просторі* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Одеса, 16-17 червня 2023 р., Одеська політехніка, 2023. С. 42–45. URL: [http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/\\_17\\_06\\_2023\\_.pdf](http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/_17_06_2023_.pdf).

2. Крайнюков М.М. Сучасний стан забезпечення судових послуг суддівською службою в Україні. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах воєнного стану та відновлення України* : матеріали Всеукраїнської наук.наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Одеса, 18 травня 2023 р. Одеська політехніка, 2023. С. 498–500. URL: [https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/zabezpechennya\\_stiykosti\\_systemy\\_publichnoyi\\_vlady.pdf](https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/zabezpechennya_stiykosti_systemy_publichnoyi_vlady.pdf).

3. Крайнюков М.М. Правові засади публічного адміністрування судової послуги в Україні. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України* : матеріали Міжнар. наук.наук.-практ. конф., Одеса, 17 травня 2024 р. Одеська політехніка, 2024. С. 485–488. URL: [https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mizh\\_nauk\\_prak\\_konf\\_17.05.2024.pdf](https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mizh_nauk_prak_konf_17.05.2024.pdf).

4. Крайнюков М.М. Судова послуга як елемент публічного управління: правова природа, стандарти якості та ефективність надання. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 18 лютого 2025 р. Київ, 2025. С. 104–105. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/5416ed7e-336d-415b-92eb-60fa32af8003.pdf>.

*Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:*

1. Крайнюков М., Ровинський Ю. Інститут контролю в публічному адмініструванні судової системи України. *Věda a perspektivy*. 2023. № 7(26). DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-7\(26\)-168-177](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-7(26)-168-177)

## ДОДАТОК Б

## ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
Навчально-науковий інститут публічної служби та управління

## Довідка

про включення до навчального курсу матеріалу  
на тему: «Розвиток інституту контролю в публічному адмініструванні  
судової системи України» за результатами дисертації  
Крайнюкова Максима Миколайовича, яка  
подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

Результати дисертаційного дослідження Крайнюкова Максима Миколайовича на тему: «Розвиток інституту контролю в публічному адмініструванні судової системи України» були включені до матеріалів навчальної дисципліни «Право в публічному управлінні», яка викладається студентам 1-го курсу спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», а саме до Тем 8 «Правовий статус та повноваження публічно-владних інституцій».

Вказане сприятиме формуванню у студентів глибокого розуміння теоретичних і практичних аспектів управління судовою системою через інститут контролю як об'єкта публічного адміністрування.

Матеріали дисертаційної роботи М.М. Крайнюкова є актуальними та мають вагомe теоретичне та практичне значення для процесу формування та розвитку інституту контролю в публічному адмініструванні органів публічної влади, а саме під впливом процесів євроінтеграції та діджиталізації. Це свідчить про доцільність їх впровадження в теорію та практику з підготовки здобувачів вищої освіти зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Директор Інститут публічної  
служби та управління  
Національного університету  
«Одеська політехніка»,  
доктор політичних наук, професор



Микола ІЖА

« 12 » травня 2023 р.

## ДОДАТОК В

**Довідка**  
**про впровадження результатів дисертації**  
**Крайнюкова Максима Миколайовича,**  
**подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії**  
**зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування**  
**на тему: «Розвиток інституту контролю в публічному адмініструванні судової**  
**системи України»**

Результати дисертаційного дослідження Максима Миколайовича Крайнюкова на тему «Розвиток інституту контролю в публічному адмініструванні судової системи України» було взято до розгляду з метою подальшого впровадження у практичну діяльність Господарського суду Одеської області. Здобутки дослідження становлять цінність як підґрунтя для оптимізації внутрішньої системи адміністративного контролю за організацією судового процесу та діловодства, а також для впровадження рекомендацій щодо удосконалення функціональних обов'язків працівників апарату суду з урахуванням принципів прозорості та підзвітності.

Крім того, запропоновані у дослідженні індикатори ефективності контролю застосовуються під час щорічного оцінювання діяльності суду. Отримані результати були використані при підготовці внутрішніх методичних рекомендацій для працівників апарату суду, а також у процесі реалізації заходів, спрямованих на підвищення рівня управлінської дисципліни. Таким чином, наукові напрацювання Крайнюкова М. М. сприяють підвищенню ефективності управління та якості судового адміністрування.

**В.о. керівника апарату**  
**Господарського суду**  
**Одеської області**



**Олександр МІНАКОВ**

«19» травня 2025 р.



**ДСА УКРАЇНИ**  
**ТЕРИТОРІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ СУДОВОЇ**  
**АДМІНІСТРАЦІЇ УКРАЇНИ В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ**  
**ТУ ДСА України в Одеській області**

вул. Дмитра Іванова, 2, м. Одеса, 65005, тел./факс: (063) 114-31-83

e-mail: [inbox@od.court.gov.ua](mailto:inbox@od.court.gov.ua), web: [http:// court.gov.ua/tu16/](http://court.gov.ua/tu16/), код ЄДРПОУ: 26302945

**Довідка**

**про впровадження результатів дисертації**  
**Крайнюкова Максима Миколайовича,**

**подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії**  
**зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування**  
**на тему: «Розвиток інституту контролю в публічному адмініструванні судової**  
**системи України»**

Результати \* дисертаційного дослідження Максима Миколайовича Крайнюкова на тему «Розвиток інституту контролю в публічному адмініструванні судової системи України», засвідчили важливість вдосконалення організаційних процедур здійснення контролю за діяльністю органів судової влади в межах повноважень ТУ ДСА в Одеській області, а також використання аналітичних моделі оцінювання ефективності контрольних механізмів у судовому адмініструванні, запропоновані у дослідженні, при розробці внутрішніх адміністративних регламентів.

Державна судова адміністрація України, відповідальна за організаційне та фінансове забезпечення судової влади, має контрольні повноваження, що підвищує відповідальність за прийняті управлінські рішення.

Дослідження обґрунтовує інтегровану систему адміністративних перевірок, яка забезпечує ефективний нагляд, оперативне виявлення і вирішення проблем. Запропонована внутрішньо судова система взаємоконтролю сприяє

добро́рочесності, підзвітності, раціональному використанню ресурсів та підтримує  
сталу репутацію судової системи.

Начальник  
Територіального управління  
Державної судової адміністрації України  
в Одеській області,  
кандидат юридичних наук



Тарас ЛУКАШ

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.