

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Особливості судового адміністрування в умовах воєнного стану»
(за матеріалами Вінницького апеляційного суду, м. Вінниця)**

Здобувача вищої освіти
II курсу, групи ПУА-213(м),
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування»
освітньої програми «Публічне управління
та адміністрування»
заочної форми навчання

Романа
Корченюка

Науковий керівник
канд. екон. наук

Наталя
Махначова

Гарант освітньої програми
канд. наук держ. упр., доцент

Ірина
Ніколіна

Вінниця 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ЗДІЙСНЕННЯ СУДОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТТЯ	6
РОЗДІЛ 2 ВИЗНАЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СУДОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ ВІННИЦЬКОГО АПЕЛЯЦІЙНОГО СУДУ	14
2.1. Організаційна характеристика діяльності Вінницького апеляційного суду	14
2.2. Оцінка роботи Вінницького апеляційного суду в умовах воєнного стану	22
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ РОБОТИ ВІННИЦЬКОГО АПЕЛЯЦІЙНОГО СУДУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	31
3.1 Шляхи та методи покращення адаптації роботи Вінницького апеляційного суду до умов воєнного стану	31
3.2. Напрями покращення управлінської діяльності в межах забезпечення ефективної роботи Вінницького апеляційного суду в умовах воєнного стану	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Україна, знаходячись в умовах повномасштабної війни з росією, стикається зі складними викликами забезпечення повноцінного функціонування судової системи. Не зважаючи на постійні загрози, спричинені воєнними станом, суди досить швидко відновили свою роботу у 2022 році, продовжуючи виконувати свою конституційну функцію щодо захисту прав та інтересів громадян. Однак, забезпечення безперебійної та безпечної роботи потребує від судового керівництва розробки та впровадження нестандартних управлінських рішень, щоб максимально мінімізувати ризики та наслідки воєнного стану для судової системи.

Такі нестандартні управлінські рішення мають базуватись на проведенні попередньої оцінки чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ роботи суду в умовах війни та визначенні пріоритетних напрямків впровадження змін, які мають стосуватись не лише організаційного забезпечення, але й нових підходів до побудови комунікаційних стратегій, управління персоналом, ресурсами, змінами тощо.

Проблема здійснення судового адміністрування в Україні в умовах глобалізаційних криз та воєнного стану знайшла своє відображення у наукових працях таких вітчизняних вчених як А. Бєлова [1], В. Бойко [3], А. Гапонов [4], Р. Голобутовський [5], О. Гулак [6], Є. Дояр [7], К. Кравченко [27], В. Кібець [23], В. Куценко [28], Овсяннікова [32, 39], О. Саленко [46], О. Улютіна [49], П. Шпєнова [51, 52] та ін.

Гіпотезою дослідження виступає припущення, що завдяки впровадженню нових управлінських підходів судова система може більш ефективно працювати в умовах воєнного стану, забезпечуючи безперервність своєї роботи.

Метою дослідження є визначення особливостей судового адміністрування в умовах воєнного стану та розробка рекомендацій щодо його удосконалення.

Завдання дослідження, які впливають з його мети це:

- визначити теоретичні засади здійснення судового адміністрування в умовах воєнного стану;
- дослідити організаційну характеристика діяльності Вінницького апеляційного суду, визначити її ключові засади;
- надати оцінку роботи Вінницького апеляційного суду в умовах воєнного стану;
- запропонувати рекомендації щодо можливих шляхів та методів покращення адаптації роботи Вінницького апеляційного суду до умов воєнного стану;
- запропонувати рекомендації щодо напрямів покращення управлінської діяльності в межах забезпечення ефективної роботи Вінницького апеляційного суду в умовах воєнного стану

Об'єктом дослідження є система судового адміністрування в Україні.

Предметом дослідження є процес здійснення судового адміністрування на рівні Вінницького апеляційного суду.

Методи дослідження. В роботі використано логічний метод пізнання, метод синтезу, системного аналізу, порівняльного аналізу, статистичні методи.

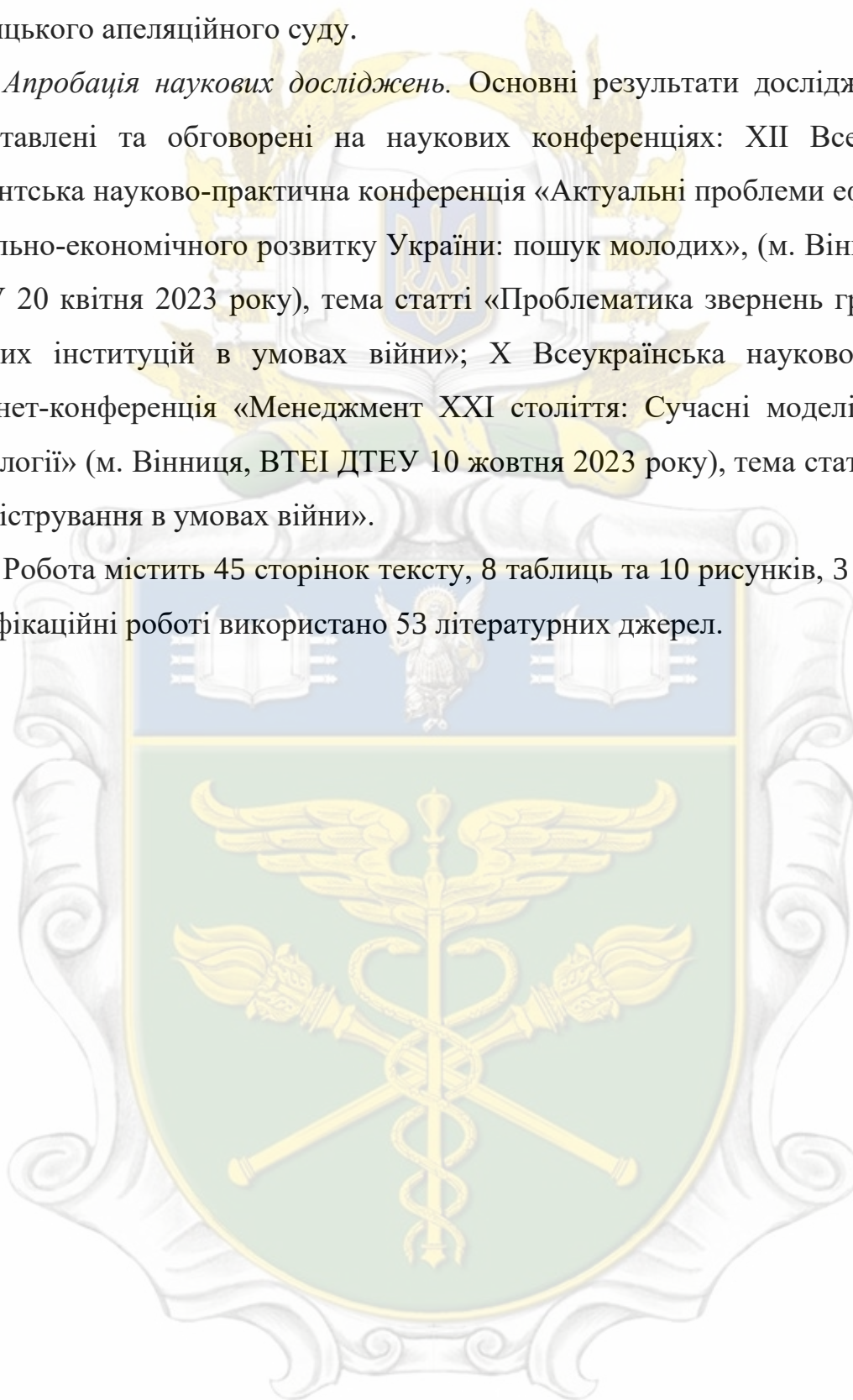
Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові документи, на основі яких здійснює свою діяльність Вінницький апеляційний суд, статистичні дані, матеріали науково-практичних конференцій, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів, що досліджують проблематику здійснення судового адміністрування в умовах війни.

Наукова новизна. Подальшого удосконалення набули теоретико-методологічні засади здійснення судового адміністрування в умовах існування невизначеності та загроз зовнішнього середовища.

Практична цінність роботи полягає у можливості запровадження запропонованих у дослідженні рекомендацій для покращення роботи Вінницького апеляційного суду.

Апробація наукових досліджень. Основні результати дослідження були представлені та обговорені на наукових конференціях: XII Всеукраїнська студентська науково-практична конференція «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих», (м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ 20 квітня 2023 року), тема статті «Проблематика звернень громадян до судових інституцій в умовах війни»; X Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція «Менеджмент XXI століття: Сучасні моделі, стратегії, технології» (м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ 10 жовтня 2023 року), тема статті «Судове адміністрування в умовах війни».

Робота містить 45 сторінок тексту, 8 таблиць та 10 рисунків, 3 додатки. У кваліфікаційні роботі використано 53 літературних джерел.



РОЗДІЛ 1

ЗДІЙСНЕННЯ СУДОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТТЯ

У перший місяць повномасштабного вторгнення росії на територію України перестали здійснювати правосуддя 137 апеляційних та місцевих судів, (21 % від загальної кількості). Пошкодженими або повністю зруйнованими було 5% (всього в країні 777 приміщень органів судової влади), а 32 приміщення судових установ зазнали критичних ушкоджень [30]. Тому, робота судової системи в країні зазнала значного впливу наслідків війни, що потребувало розробки та впровадження чіткого алгоритму дій в умовах надзвичайної ситуації.

Вітчизняні науковці зазначають, що перебування України у стані війни, спровокованою безпідставною збройною агресією з боку Російської Федерації, активізувало роботу парламенту щодо формування законодавчої платформи, витребуваної потребами воєнного часу. Необхідність термінового переведення України у формат військового державного адміністрування зумовило прийняття низки законів, частину з яких уже прийнято, решта – на етапі завершального обговорення та прийняття [47]. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Ключові законодавчі зміни щодо регулювання здійснення судочинства в Україні в умовах воєнного стану

Назва закону	Підстави для прийняття закону
Закон України «Про внесення зміни до частини сьомої статті 147 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» щодо визначення територіальної підсудності судових справ» № 2112-IX від 3 березня 2022 року	Забезпечення безперервного функціонування судової влади під час виникнення надзвичайних обставин та воєнного стану, а також швидкого вирішення інших питань щодо забезпечення доступу до правосуддя

Продовження таблиці 1.1

Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» щодо додаткових способів інформування про судові справи та проведення зборів суддів в умовах воєнного чи надзвичайного стану» № 2461-IX від 27 липня 2022 року	Надати можливість під час дії воєнного чи надзвичайного стану проводити збори суддів дистанційно, у режимі відеоконференції
Закон України «Про внесення змін до розділу XII «Прикінцеві та перехідні положення» Закону України «Про судоустрій і статус суддів» щодо забезпечення сталого функціонування судової влади в період відсутності повноважного складу Вищої ради правосуддя» № 2128-IX від 15 березня 2022 року	Визначити особливості виконання повноважень ДСА України, пунктом 56 тимчасово встановлено, що в період дії надзвичайного чи воєнного стану та протягом 30 днів після дня його скасування (припинення) і за умови відсутності повноважного складу Вищої ради правосуддя, визначеного статтею 131 Конституції України, Голова Верховного Суду або особа, яка виконує повноваження Голови Верховного Суду, здійснює визначені цим Законом повноваження
Закон України «Про внесення змін до пункту 4-1 розділу VI «Прикінцеві та перехідні положення» Бюджетного кодексу України № 2127-IX » від 15 березня 2022 року	Визначити, що на період відсутності повноважного складу Вищої ради правосуддя перерозподіл видатків між розпорядниками бюджетних коштів нижчого рівня у системі Державної судової адміністрації України у межах загального обсягу бюджетних

Закінчення таблиці 1.1

	призначень за відповідною бюджетною програмою окремо за загальним та спеціальним фондами державного бюджету здійснюється Державною судовою адміністрацією України без погодження з Вищою радою правосуддя
Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо встановлення кримінальної відповідальності за колабораційну діяльність» № 2108-IX від 3 березня 2022 року	Закон спрямований на врегулювання питання заборони колабораціонізму

Складено автором на основі [10-14, 40]

У 2022 році усі ключові законодавчі зміни щодо регулювання здійснення судочинства в Україні в умовах воєнного стану переважно були спрямовані на забезпечення безперервного функціонування судової системи, безпеки суддів, працівників апаратів судів та учасників судових проваджень. Крім того, зміни стосувались визначення порядку вирішення питань, пов'язаних із забезпеченням доступу до правосуддя у разі відсутності повноважного складу Вищої ради правосуддя [40]. На думку М. І. Смокович, примітно, що ці закони здебільшого мають «доповнюючий», «коригуючий» характер, норми яких спрямовані конкретизувати, уточнити, змінити або ж ситуативно дорегулювати чинну базу законодавчих актів, предмет правового регулювання якої є вкрай значимим для держави, де введено режим військового стану [47]. Не зважаючи на це, можна чітко окреслити ключові принципи здійснення судочинства в умовах воєнного стану (рис. 1.1).

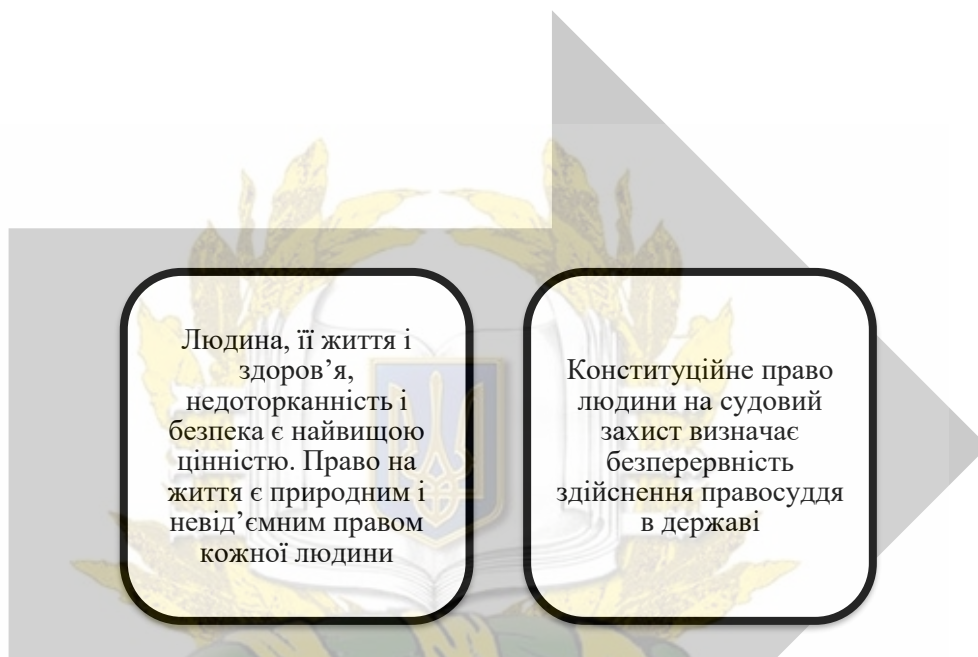


Рисунок 1.1 – Принципи організації роботи українських судів у воєнний час, що базується на двох основних постулатах демократичного суспільства [26]

В той же час, 24.02.2022 року Указом Президента України №64/2022 невідкладно був введений воєнний стан на всій території України, який, відповідно до ст.64 Конституції України, може встановлювати окремі обмеження прав і свобод людини і громадянина. У той же час, правосуддя – це основоположна юридична можливість, яка не може бути заборонена навіть в умовах воєнного чи надзвичайного стану. Тому, сьогодні кожному гарантується право на оскарження в суді рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових і службових осіб, незважаючи на сучасні реалії воєнного стану (ст. 55 та ст. 64 Конституції України) [31].

У березні 2022 року Радою суддів України було надано рекомендації щодо роботи судів в умовах воєнного стану, які включають наступні положення:

1. Виходячи з поточної ситуації у відповідному регіоні, суди мали визначити особливості своєї роботи. Зазначене рішення мало бути ухвалено зборами суддів (за можливості, включно із використанням будь-яких засобів зв'язку дистанційно). У разі неможливості скликати і провести збори – відповідні рішення мають бути ухвалені головою суду або особою, що виконує його обов'язки.

2. При визначенні умов роботи суду у воєнний час, судам потрібно було керуватися реальною поточною обстановкою, що склалася в регіоні. При прийнятті рішень щодо умов роботи суду узгоджувати їх зі створеними оперативними штабами, які координують діяльність системи правосуддя та правоохоронних органів у відповідному регіоні.

У випадку загрози життю, здоров'ю та безпеці відвідувачів суду, працівників апарату суду, судді мають оперативно приймати рішення про тимчасове зупинення здійснення судочинства певним судом до усунення обставин, які зумовили припинення розгляду справ. Інформувати про такі рішення потрібно оперативні штаби, Верховний Суд, Раду суддів України, ДСА України.

3. У рекомендаціях зазначено про визначення відповідальної особи, яка має забезпечити актуальний облік працівників апарату та суддів, з урахуванням визначеної форми роботи суду (дистанційної, тощо). Суддям та працівникам апаратів судів потрібно передавати інформацію про своє місцезнаходження, в тому числі й про вступ до сил територіальної оборони або лав Збройних сил України. Важливо, що до закінчення військового стану судам рекомендовано уникати видачі наказів про звільнення, про відрахування зі штату суду за порушення трудової дисципліни, прогул.

4. Рекомендовано усіх доступних працівників, по можливості, перевести на дистанційну роботу, визначивши мінімальну кількість осіб, які

повинні знаходитися у приміщенні суду упродовж робочого дня, чітко розподілити між ними обов'язки, а також організувати чергування суддів та працівників апаратів судів.

Також у рекомендаціях йшлося про припинення проведення особистого прийому громадян керівництвом суду та обмеження допуску в судові засідання осіб, які не є учасниками судових засідань.

5. Згідно рекомендацій, суди мають можливість відкладати розгляд справ (за винятком невідкладних судових розглядів) та знімати їх з розгляду, зважаючи на те, що велика кількість учасників судових процесів не завжди мають змогу подати заяву про відкладення розгляду справи через задіяння до функціонування критичної інфраструктури, вступ до лав Збройних сил України, територіальної оборони, добровольчих воєнних формувань та інших форм протидії збройної агресії проти України, або не можуть прибути в суд у зв'язку з небезпекою для життя. При цьому, справи, які не є невідкладними, рекомендується розглядати лише за наявності письмової згоди на це усіх учасників судового провадження.

6. Судам необхідно виважено підходити до питань, пов'язаних з поверненням різного роду процесуальних документів, залишення їх без руху, встановлення різного роду строків, по можливості продовжувати їх щонайменше до закінчення воєнного стану.

7. У тексті рекомендацій також було визначено, що суди мають зосередитись виключно на проведенні невідкладних судових розглядів (взяття під варту, продовження строків тримання під вартою).

8. Слідчим суддям рекомендовано звернути увагу, що у випадках, коли територіальну підслідність кримінальних правопорушень на стадії досудового розслідування змінено, а матеріали кримінальних проваджень через військові дії не було передано або передано не в повному обсязі, доцільно орієнтувати суди щодо однакового застосування положень ст. 199 КПК України, відповідно до яких слідчий суддя насамперед зобов'язаний перевірити обставини, які свідчать про те, що заявлений ризик, передбачений ст. 177 КПК

України, не зменшився, або з'явилися нові ризики, які виправдовують тримання особи під вартою.

9. Також, згідно рекомендацій, слідчим суддям потрібно звернути увагу на те, що за умов, коли всім іншим обставинам, які враховуються при вирішенні відповідних клопотань, судом вже була дана оцінка при обранні запобіжного заходу, формалізований підхід окремих судів щодо обов'язковості надання копій матеріалів провадження, інших додатків, які очевидно для суду не можуть бути надані через військові дії, або, наприклад, щодо неможливості використання судових рішень у формі, в якій їх внесено до Єдиного реєстру судових рішень (роздруківки з Реєстру) є нічим невиправданим та не відповідає вимогам, зокрема, ст.ст. 2, 7 КПК України.

10. У рекомендаціях чітко зазначено, що якщо за об'єктивних обставин учасник провадження не може брати участь в судовому засіданні в режимі ВКЗ за допомогою технічних засобів, визначених КПК, як виняток допускати участь такого учасника в режимі ВКЗ за допомогою будь-яких інших технічних засобів, в тому числі і власних. У разі, якщо провадження розглядається колегіально і колегія суддів не може зібратись в одному приміщенні, то допустимий розгляд справ з різних приміщень судів, в тому числі з використанням власних технічних засобів.

11. У підсумку, рекомендовано звернути увагу судів на необхідність брати на себе відповідальність, напрацьовувати відповідну судову практику, виходячи з реалій воєнного часу та необхідності дотримання загальних засад кримінального провадження [43].

Визначальним є той факт, що в умовах воєнного стану вагому увагу приділяється саме дистанційному судочинству. Однак, варто зауважити, що іноді виникають обставини, на які суд не має впливу і які перешкоджають учасникам процесу бути присутніми навіть на відеоконференції. В таких випадках суд може дозволити іншому технічному засобу, який не передбачений законом, використовуватися для участі у відеоконференції, наприклад, власний пристрій. Це застосовується лише як виняток і тільки за згодою суду. Також,

якщо всі судді не можуть бути в одному приміщенні, розгляд справи може відбуватися з різних кімнат судової будівлі за допомогою відповідної техніки. Рада адвокатів стверджує, що через проблеми з кібербезпекою офіційні реєстри не можуть працювати. Вони пропонують встановити загальний правовий порядок, в якому суди діяли б з урахуванням специфіки взаємодії. Рада також пропонує обмежити використання відеоконференційного засобу спілкування, дозволяючи використання інших засобів зв'язку лише як виняток [42].

Узагальнюючи усе вищевикладене, можна зробити висновок, що забезпечення правосуддя в умовах воєнного стану вимагає не тільки доступності юстиції для всіх громадян, але й належних умов роботи для суддів та суддівської системи, зокрема це стосується і дистанційного судочинства. На сьогодні, це є досить складним завданням, розв'язання якого потребує від держави широкого спектру адміністративних, фінансових та інших заходів, основою яких є створення відповідних законодавчих основ.

Судді повинні дотримуватися процесуальних вимог не тільки в мирний, але й у воєнний час, існуючий процесуальний формат потребує оновлення, що базуватиметься на законодавчих пропозиціях. Українські суди будуть успішно переборювати всі труднощі, пройдуть всі складні етапи відновлення, забезпечуючи доступ до правосуддя відповідно до міжнародних стандартів та законодавства демократичної, суверенної та незалежної України.

РОЗДІЛ 2

ВИЗНАЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СУДОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ ВІННИЦЬКОГО АПЕЛЯЦІЙНОГО СУДУ

2.1 Організаційна характеристика діяльності Вінницького апеляційного суду

Вінницький апеляційний суд (далі - ВАС) в апеляційному окрузі, що включає Вінницьку область, з місцезнаходженням у місті Вінниці утворений на виконання указу Президента України, яким водночас ліквідовано Апеляційний суд Вінницької області. Місія ВАС - захищати права й свободи людини і громадянина, держави та юридичних осіб на засадах верховенства права в ім'я закону й справедливості.

Як юридична особа в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань ВАС з'явився 21 червня 2018 року. 8 листопада того ж року Вища рада правосуддя ухвалила перевести 27 суддів Апеляційного суду Вінницької області на посади суддів Вінницького апеляційного суду.

Перші збори служителів Феміди новоствореного суду відбулися наступного дня, 9 листопада 2018 року. На них вирішили, що процесуальну діяльність ВАС розпочне 12 листопада. Інформацію про це опубліковано в газеті «Голос України», як цього вимагає частина 6 статті 147 Закону України «Про судоустрій і статус суддів». Того ж дня Апеляційний суд Вінницької області припинив здійснювати правосуддя. А 8 лютого 2019 року збори суддів вирішили запровадити спеціалізацію з розгляду справ про адміністративні правопорушення і щодо суддів судової палати з розгляду цивільних справ ВАС.

14 квітня 2021 року збори суддів Вінницького апеляційного суду вирішили запровадити спеціалізацію з розгляду кримінальних справ, щодо шести суддів судової палати з розгляду цивільних справ (20 березня 2023 року

рішення зборів суддів змінено, один суддя судової палати з розгляду цивільних справ виключений зі списку суддів, щодо яких запроваджено спеціалізацію з розгляду кримінальних справ).

На сьогоднішній день, у суді діють дві судових палати: з розгляду цивільних справ і з розгляду кримінальних справ та справ про адміністративні правопорушення [33].

Вінницький апеляційний керується у своїй діяльності наступними нормативно-правовими актами:

- Конституцією України [24];
- Законом України «Про судоустрій і статус суддів» №1402-VIII від 02.06.2016 [20];
- Законом України «Про доступ до судових рішень» [17];
- Законом України «Про судовий збір» [20];
- Законом України «Про державну службу» [15];
- Законом України «Про доступ до публічної інформації» [16];
- Законом України «Про звернення громадян» [19];
- Законом України «Про запобігання корупції» [18];
- Цивільно процесуальним кодексом України [50];
- іншими нормативно-правовими актами, які регулюють здійснення судочинства в Україні, у тому числі й під час дії воєнного стану.

Відповідно до статті 27 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» апеляційний суд:

- 1) здійснює правосуддя у порядку, встановленому процесуальним законом;
- 2) аналізує судову статистику, вивчає та узагальнює судову практику, інформує про результати узагальнення судової практики відповідні місцеві суди, Верховний Суд;
- 3) надає місцевим судам методичну допомогу в застосуванні законодавства;
- 4) здійснює інші повноваження, визначені законом [21].

На рис. 2.1 представлено організаційну структуру Вінницького апеляційного суду.

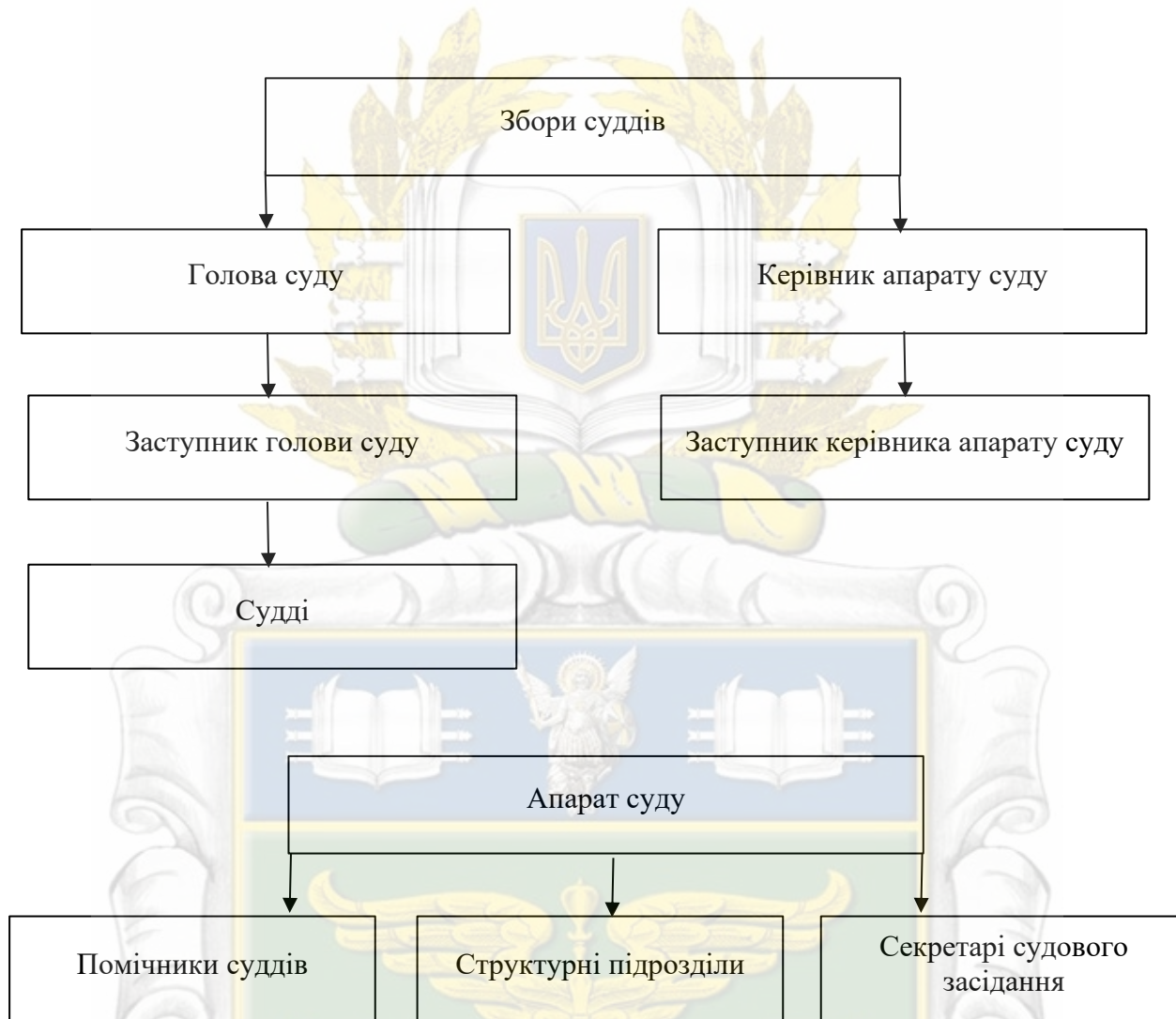


Рисунок 2.1 – Організаційна структура Вінницького апеляційного суду

До повноважень голови Вінницького апеляційного суду належать:

- 1) представляє суд як орган державної влади у зносинах з іншими органами державної влади, органами місцевого самоврядування, фізичними та юридичними особами;
- 2) визначає адміністративні повноваження заступників голови апеляційного суду;

3) контролює ефективність діяльності апарату суду, погоджує призначення на посади керівника апарату суду, заступника керівника апарату суду, вносить подання про застосування до керівника апарату суду, його заступника заохочення або накладення дисциплінарного стягнення відповідно до законодавства;

4) видає на підставі акта про призначення судді на посаду, переведення судді, звільнення судді з посади, а також у зв'язку з припиненням повноважень судді відповідний наказ;

5) повідомляє Вищу кваліфікаційну комісію суддів України та Державну судову адміністрацію України, а також через веб-портал судової влади про вакантні посади суддів в апеляційному суді у триденний строк з дня їх утворення;

6) забезпечує виконання рішень зборів суддів апеляційного суду;

7) організовує ведення та аналіз судової статистики, організовує вивчення та узагальнення судової практики, інформаційно-аналітичне забезпечення суддів з метою підвищення якості судочинства;

8) сприяє виконанню вимог щодо підтримання кваліфікації суддів апеляційного суду та підвищення їхнього професійного рівня;

9) здійснює повноваження слідчого судді та призначає з числа суддів апеляційного суду суддів (суддю) для здійснення таких повноважень у випадках, визначених процесуальним законом;

9-1) здійснює відповідно до Закону України «Про розвідку» повноваження уповноваженого судді щодо судового контролю за дотриманням прав, свобод та інтересів осіб під час здійснення розвідувальної діяльності та/або призначає суддю (суддів) з числа суддів апеляційного суду для здійснення таких повноважень під час розгляду питання про надання дозволу на проведення розвідувальних заходів;

10) здійснює інші повноваження, визначені Законом України «Про судоустрій і статус суддів» [21].

Організаційне забезпечення роботи суду покладено на керівника апарату Вінницького апеляційного суду, що згідно своїх посадових обов'язків та повноважень забезпечує взаємодію між апаратом суду та суддями та займає ключову посаду в системі судового адміністрування (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Ключові сфери повноважень керівника апарату Вінницького апеляційного суду

Протягом останніх років, за ініціативи та активної участі керівниці апарату Вінницький апеляційний суд досить активно впроваджував наступні суспільно важливі ініціативи:

1) у 2021 році вперше в Україні було створено службу судових волонтерів, діяльність якої є складовою інтегрованої рецепції установи, що покликана забезпечити відвідувачам підтримку, як тільки вони ввійшли в будівлю суду. З березня 2021 року навчальний волонтерський курс пройшли більше двохсот студентів юридичних спеціальностей;

2) керівниця апарату Вінницького апеляційного суду здобула спеціальну відзнаку Проєкту ЄС «Право-Justice» – «Натхнення року», надихаючи колег до впровадження модельних рішень. Уперше в історії суду його досвід висвітлено в американському періодичному виданні Міжнародної асоціації судового адміністрування «FCCA Journal»;

3) ВАС став єдиним судом в Україні, в якому діє служба підтримки постраждалих від домашнього насильства. Відповідний сервіс було започатковано у квітні 2023 року [33].

В свою чергу, Апарат місцевого, апеляційного судів здійснює організаційне забезпечення роботи суду відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [21], виконуючи наступні функції:

- у сфері організаційного забезпечення: здійснює виконання наказів і розпоряджень голови суду, наказів керівника апарату суду; вивчає судову статистику та здійснює аналіз судової практики; формує статистичні звіти про роботу суду, огляди статистичних даних про підсумки діяльності суду; забезпечує облік та узагальнення пропозицій і зауважень, висловлених на зборах суддів суду; забезпечує організацію та проведення судових засідань, робочих нарад, міжнародних зустрічей, прес-конференцій та інших заходів; бере участь у підготовці проєктів перспективних і поточних планів роботи суду, забезпеченні їх виконання, готує аналітичні матеріали щодо їх реалізації; організовує прийом громадян, розгляд їх пропозицій, заяв і скарг, що надходять до суду; бере участь у роботі з планування та проведення мобілізаційної підготовки в суді в умовах воєнного стану; бере участь у забезпеченні безпеки суддів і працівників апарату суду в умовах надзвичайних ситуацій та надзвичайного стану; забезпечує розроблення проєктів відповідних актів стосовно організації внутрішньої діяльності суду;

- у сфері документального та інформаційно-технічного забезпечення: забезпечує ведення протоколів зборів суддів суду, нарад, пресконференцій тощо; забезпечує ведення журналів (протоколів) судового засідання, фіксування судового процесу (судових засідань) технічними засобами,

проведення відеоконференцій; забезпечує ведення контрольних примірників актів законодавства України; розробляє та здійснює заходи щодо забезпечення режиму секретності, постійного контролю за їх додержанням; забезпечує належну організацію роботи з документами в апараті суду, правильність їх оформлення та своєчасність проходження, приймання і експедиційної обробки; аналізує, опрацьовує та доставляє службову кореспонденцію відповідним адресатам; впроваджує передові технології організації роботи з документами в суді; забезпечує опрацювання, друкування, тиражування матеріалів та документів, пов'язаних із діяльністю суду; забезпечує розсилання в установленому порядку судових рішень, а також судових повідомлень та викликів; забезпечує підготовку і складання документів відповідно до чинного законодавства України та інструкції з діловодства у суді; організовує користування, облік та зберігання документів суду, комплектування архіву, підготовку документів та архівних справ для передачі їх у встановленому порядку на постійне зберігання чи знищення, а також забезпечує дотримання режиму секретності; забезпечує функціонування, методичне і технологічне ведення відповідних баз даних інформаційних комп'ютеризованих систем індивідуального та колективного користування; здійснює інформаційно-технічне забезпечення судових засідань, зборів суддів; організовує бібліотечно-інформаційну роботу в суді; забезпечує функціонування автоматизованої системи документообігу суду, автоматизованого розподілу справ між суддями; забезпечує заходи взаємодії суду із засобами масової інформації; забезпечує підготовку та поширення матеріалів про діяльність суду; вивчає та узагальнює питання, які порушуються громадянами в їх зверненнях відповідно до вимог Закону України "Про звернення громадян"; організовує доступ до публічної інформації відповідно до вимог Закону України "Про доступ до публічної інформації"; здійснює інформаційне наповнення веб-сайта суду; здійснює організацію доступу користувачів (суддів і працівників апарату суду) до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців і контроль за дотриманням вимог щодо захисту інформації; забезпечує

надсилання електронних копій судових рішень до Єдиного реєстру судових рішень; вживає заходів щодо забезпечення підписувачів ключами електронного цифрового підпису;

- у сфері фінансового, кадрового, матеріально-технічного забезпечення: розробляє проекти штатного розпису та кошторису видатків на утримання суду; забезпечує підготовку пропозицій щодо обсягів фінансування суду; здійснює заходи щодо фінансового, кадрового забезпечення суддів та працівників апарату суду; забезпечує ведення кадрового діловодства суду; забезпечує реалізацію державної політики у сфері державної служби з питань управління персоналом суду; здійснює добір персоналу суду; забезпечує організацію заходів з підвищення рівня професійної компетентності персоналу суду; здійснює документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення; здійснює аналітично-консультативне забезпечення роботи керівника державної служби в суді з питань управління персоналом та вносить йому відповідні пропозиції щодо вдосконалення роботи з персоналом суду; забезпечує у взаємодії з Державною судовою адміністрацією України та територіальними управліннями Державної судової адміністрації України суддів та працівників апарату суду необхідними засобами зв'язку та іншою оргтехнікою, здійснює господарське обслуговування суду; забезпечує дотримання вимог Закону України «Про охорону праці»;

- крім зазначеного: забезпечує дотримання в суді вимог штатної, фінансової, касової і розрахункової дисципліни; проводить інвентаризацію матеріальних цінностей, грошових коштів та розрахунків; здійснює матеріально-технічне забезпечення суду в межах наявних коштів [21].

Як підсумок, слід зауважити, що зміни у законодавстві, що регулює здійснення судочинства в Україні значно розширили повноваження та роль керівника апарату суду у здійсненні судового адміністрування, наділивши його певними функціями адміністративного менеджера. Саме цим визначається відповідальність очільниці цієї посади за організацію роботи Вінницького апеляційного суду в умовах воєнного стану та її ефективність.

2.2. Оцінка роботи Вінницького апеляційного суду в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану на керівництво судів лягла додаткова відповідальність щодо організаційного забезпечення безперебійної та безпечної роботи. Це стало складним викликом для роботи судової системи України в цілому. Адже, мова йшла не лише про забезпечення безпеки для співробітників, захисту від кібератак, а також про гарантування прав громадянам щодо доступу до правосуддя.

Якщо оцінювати кількісні індикатори ефективності роботи Вінницького апеляційного суду, то перш за все, слід відмітити, що у даного органу є досвід потрапляння у рейтинг п'яти найкращих апеляційних судів в Україні за оцінкою Державної судової адміністрації у першому півріччі 2020 року [33]. Розглянемо більш детально показники, за якими оцінюється ефективність роботи апеляційних судів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні показники оцінки ефективності роботи апеляційного суду згідно методики, представленої ДСА України [34]

№ п/п	Назва показника	Методика визначення
1	Відсоток вирішених справ (ВВС), %	$\text{ВВС} = \text{кількість вирішених справ} / \text{кількість вхідних справ}$
2	Час очікування розгляду справи (ЧС), днів	$\text{ЧС} = \text{кількість невирішених справ} / \text{кількість вирішених справ} * \text{показник середньої тривалості розгляду судових справ}$
3	Продуктивність (П), од.	$\text{П} = \text{кількість вирішених справ} / \text{середньооблікова чисельність суддів}$

* У даній таблиці не відображено показник ефективності витрат (ЕВ), оскільки в умовах воєнного стану існує обмежений доступ до інформації про публічні кошти суду

З метою визначення вищезазначених показників, необхідно узагальнити базові показники роботи суду протягом останніх трьох років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Базові показники роботи Вінницького апеляційного суду у 2020-2022 роках

№	Показник	Дані за 2020 рік	Дані за 2021 рік	Дані за 2022 рік
I. Вихідні дані автоматизованої системи діловодства				
I.1	Кількість справ та матеріалів, що перебувають на розгляді на початок звітного періоду	545	621	590
I.2	Кількість справ та матеріалів, що надійшли на розгляд за звітний період	12406	10270	8388
I.3	Кількість розглянутих справ та матеріалів за звітний період	12328	10300	8395
I.4	Кількість справ та матеріалів, що перебувають на розгляді на кінець звітного періоду	623	591	583
I.5	Кількість справ та матеріалів, що перебувають на розгляді понад один рік на кінець звітного періоду	23	22	23
I.6	Фактична кількість суддів	28	26	25
II. Базові показники				
II.1	Кількість та відсоток справ та матеріалів, загальний термін проходження яких триває понад один рік	23 / 3,7%	20 / 3,7%	24 / 3,9%
II.2	Відсоток розгляду справ	99,37%	100,29%	100,08%

Продовження таблиці 2.2

II.3	Середня кількість розглянутих справ та матеріалів на одного суддю	440	396	336
II.4	Середня кількість справ та матеріалів, що перебували на розгляді в звітний період в розрахунку на одного суддю	463	419	359
II.5	Середня тривалість розгляду справи (днів)	19	23	24
II.6	Проведення опитувань громадян-учасників судових проваджень	-	червень-липень	-
II.7	Оприлюднення результатів опитувань громадян-учасників судових проваджень на веб-сторінці суду	-	так	-
II.8	Рівень задоволеності роботою суду учасниками судового розгляду за результатами опитування. Уніфікована шкала від 1 (дуже погано) до 5 (відмінно)	-	4,29	-
II.9	Відсоток громадян-учасників судових проваджень, що оцінюють роботу суду на "добре" (4) та "відмінно" (5)	-	98,2%	-

Складено автором на основі [33]

На рис. 2.3 відображено динаміку показників, які характеризували ефективність роботи Вінницького апеляційного суду у 2020-2022 роках. Як свідчать дані рисунку, відсоток вирішених справ залишався на високому рівні протяг усіх трьох років. Однак, дещо зменшились показники часу очікування розгляду справи та продуктивності, що пов'язане, перш за все, зі зменшенням фактичної кількості суддів.

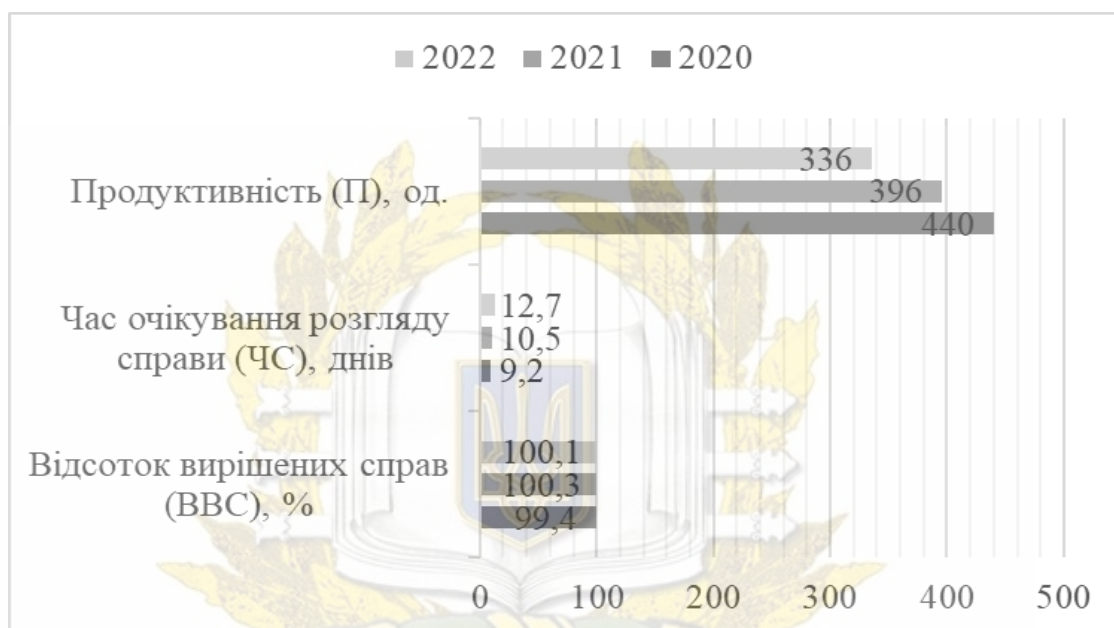


Рисунок 2.3 - Показники ефективності роботи Вінницького апеляційного суду у 2020-2022 роках

З метою оцінювання ефективності роботи апеляційних суддів також проводяться опитування. Зокрема, оприлюдненими є результати оцінювання роботи Вінницького апеляційного суду у 2020 році, де учасниками стали безпосередньо працівники суду – судді та працівники апарату суду. Опитування було проведено анонімно з метою діагностувати загальну ситуацію в установі переважно в розрізі управлінсько-організаційних відносин, виявити проблеми, прийняти управлінські рішення та розробити план дій задля вдосконалення роботи суду.

Ключовими критеріями оцінювання стали такі кількісні та якісні індикатори:

- задоволеність умовами праці працівників апарату суду;
- задоволеність суддів умовами праці;
- оцінка голови суду працівниками апарату суду;
- оцінка голови суду суддями;
- оцінка керівника апарату працівниками апарату;
- оцінка керівника апарату суддями;
- оцінка зборів суддів працівниками апарату суду;

- оцінка зборів суддів судьями.

Графічне відображення результатів опитування представлено на рис. 2.4



Рисунок 2.4 - Результати оцінювання ключових показників роботи Вінницького апеляційного суду у 2020 році за 5-ти бальною шкалою

[33]

Також за результатами проведеного опитування працівників апарату суду та суддів Вінницького апеляційного суду було виявлено, що: 40,73% працівників суду інколи працювали після робочого дня або брали роботу додому протягом останніх 12 місяців; 20,98% працівників виконували більше 50% роботи, не передбаченої посадовими обов'язками, що пояснювалось надто великим загальним навантаженням на суд та недостатньою кількістю працівників; 79,16% опитаних відзначили користь семінарів, тренінгів та інших видів навчання; 74,39% зазначили, що стан приміщення суду покращився, при цьому переважна більшість респондентів відповіли, що умови праці, стосунки в колективі, організація роботи та управління судом суттєвих змін на краще не зазнали [32].

На нашу думку, проведення опитування працівників Вінницького апеляційного суду є досить важливим інструментом для оцінки ефективності роботи організації та визначення вузьких місць в стратегічному управлінні. Безпосереднє залучення учасників судового процесу, а саме суддів та працівників апарату суду шляхом анонімного опитування дозволяє отримати об'єктивну інформацію про управлінсько-організаційні відносини та виявити потенційні проблеми діяльності суду.

Інформація, зібрана за допомогою опитування, може слугувати основою для розробки стратегічних планів дій та впровадження необхідних змін з метою покращення якості юстиційних послуг. Таке опитування стає важливим інструментом у системі постійного вдосконалення роботи судових органів, сприяючи забезпеченню високого стандарту правосуддя та довіри громадян до судової системи.

Проте, суттєвим недоліком можна вважати відсутність результатів проведення подібного опитування у 2021 та 2022 роках, що не дозволяє відслідкувати динаміку покращення чи погіршення роботи як управлінського апарату, так і апеляційного суду в цілому.

У червні-липні 2021 року за технічної підтримки Благодійної організації «Всеукраїнська коаліція з надання правової допомоги» в рамках програми опитувань відвідувачів судів під час реалізації проєкту «Покращення якості роботи судів Хмельницької та Вінницької областей через застосування інноваційних підходів до проведення опитувань учасників судових проваджень з використанням методології карток громадянського звітування (КГЗ)», який здійснювався за фінансової підтримки проєкту USAID «Нове правосуддя» було проведено дослідження задоволеності учасників судових проваджень роботою суду за методологією карток громадянського звітування (КГЗ).

Згідно результатів дослідження, загальна інтегральна оцінка роботи Вінницького апеляційного суду за вимірами якості склала 4,29 бали за 5-ти бальною шкалою (рис. 2.5).

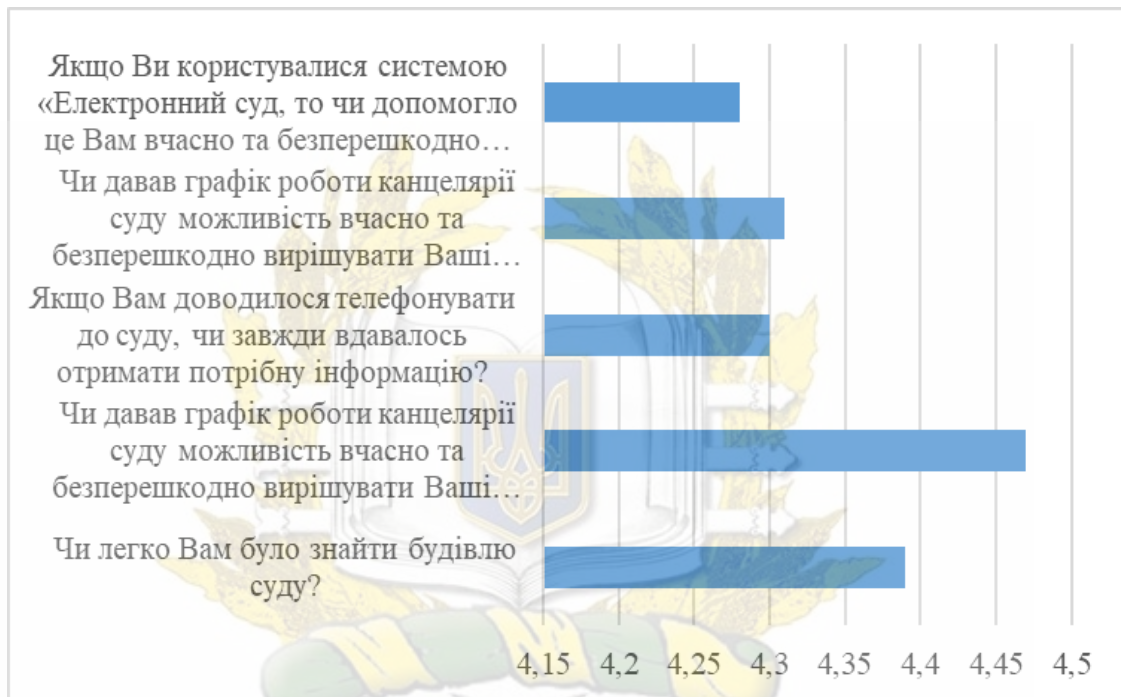


Рисунок 2.5 - Критерії оцінки, які набрали найбільшу кількість балів [8]

Разом з тим, учасники опитування найнижче оцінили роботу Вінницького апеляційного суду за такими критеріями:

- «Чи зручно паркувати автомобіль (достатньо паркувальних місць) біля будівлі суду?» - 3,64 бали;
- «Чи були, на Вашу думку, характерними для судді, що розглядав Вашу справу (одноособово чи як голова колегії суддів): неупередженість та незалежність (зовнішнього тиску на суддю не було, або суддя не піддався зовнішньому тиску, якщо такий був)?» - 3,77 бали [8].

Слід зауважити, що у 2022 році подібних досліджень не проводилось. Водночас, організація роботи Вінницького апеляційного суду зазнала певних змін, зважаючи на ускладнення роботи судової системи України в цілому у зв'язку з воєнним станом (рис. 2.6).

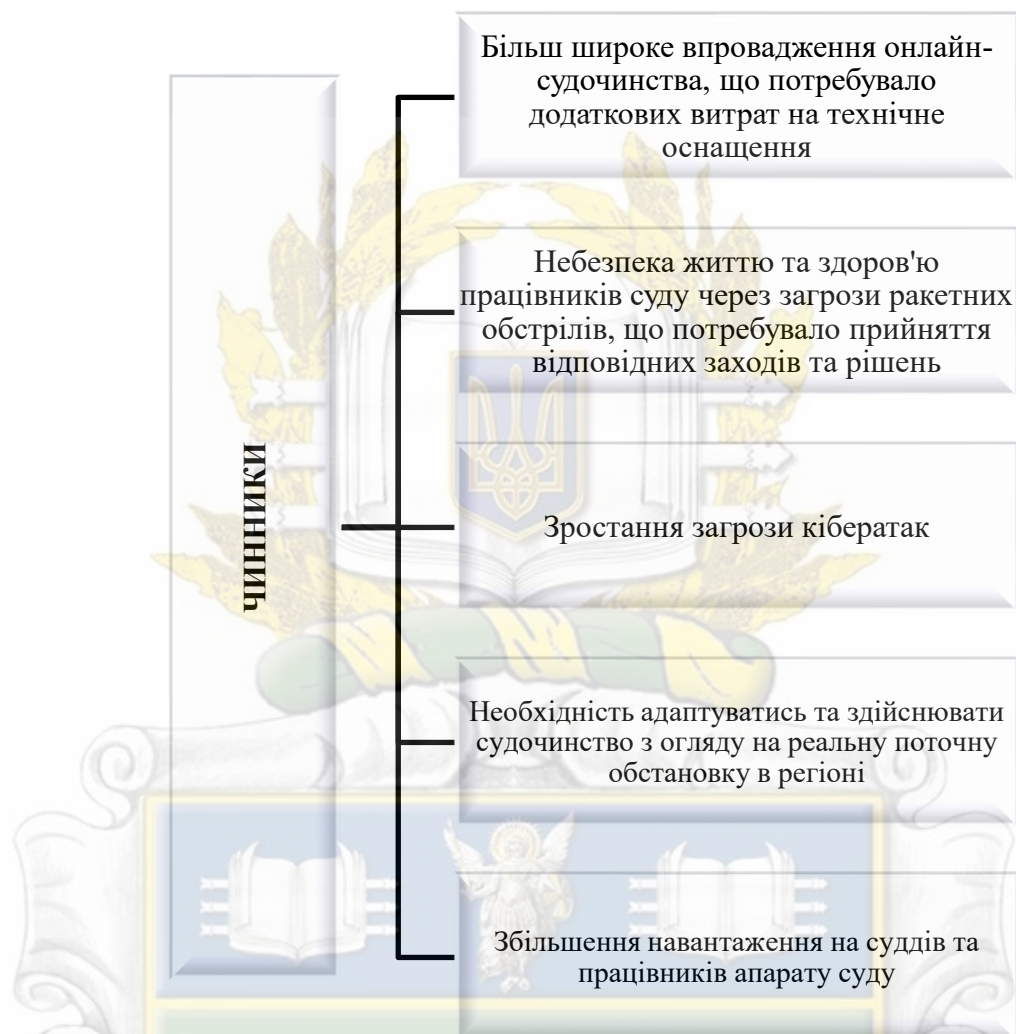


Рисунок 2.6 – Чинники зовнішнього середовища, які визначали особливості роботи Вінницького апеляційного суду у 2022 році

Варто зауважити, що з боку Вінницького апеляційного суду було здійснено ряд вагомих заходів для підготовки до роботи в умовах воєнного стану:

- забезпечення укриття, яке організоване за всіма правилами та вимогами і є офіційно зареєстрованим. Вінницький апеляційний суд став єдиним в Україні, де було обладнано залу судових засідань в укритті, що дозволяє забезпечити безперебійну роботу суду, не зважаючи на повітряні тривоги;
- проведення заходів нормативного забезпечення ще до 24 лютого 2022 року, а саме: розробка плану забезпечення безперервної діяльності суду та

плану реагування на надзвичайні ситуації, який був погоджений з представником Вінницької міської ради; затвердження положення про евакуаційну комісію та положення про комісію з питань надзвичайних ситуацій; розроблення наказу голови суду «Про заходи Вінницького апеляційного суду» на випадок евакуації;

- розробка алгоритму дій щодо забезпечення безпеки персональних даних, інформації, яка стосується режимно-секретного відділу;
- встановлення спеціального програмного забезпечення з метою запобігання кібератак;
- технічне забезпечення проведення судових засідань в режимі відеоконференцій [48].

Таким чином, роботу Вінницького апеляційного суду в умовах воєнного стану можна оцінити цілком задовільно в контексті досягнення показників довоєнного рівня та збереження позитивної динаміки показника відсотку вирішених справ. Водночас, нестача кадрів та збільшення навантаження на існуючих працівників призвели до зменшення показників часу очікування розгляду справи та продуктивності протягом останніх років. Також слід зауважити, що у 2021-2022 роках не проводилось опитування працівників суду щодо їх задоволеності роботою, так як і не було здійснено моніторинг задоволеності учасників судових проваджень роботою суду в умовах воєнного стану. Тому, на нашу думку, це має стати одним із пріоритетних завдань для керівництва Вінницького апеляційного суду у короткостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ РОБОТИ ВІННИЦЬКОГО АПЕЛЯЦІЙНОГО СУДУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Шляхи та методи покращення адаптації роботи Вінницького апеляційного суду до умов воєнного стану

Як свідчать результати аналізу, представленого у попередньому розділі, організаційне забезпечення безперебійної та безпечної роботи Вінницького апеляційного суду було досить ефективним в умовах початку повномасштабної війни, забезпечивши позитивну динаміку показника відсотку вирішених справ. Однак, говорити про повноцінну адаптацію роботи суду до умов воєнного стану досить складно з огляду на відсутність опитувань працівників суду та громадян, які були учасниками судових проваджень у 2022 та 2023 роках.

Тому, перш за все, пропонуємо провести опитування суддів та працівників апарату суду щодо змін їх умов праці в умовах воєнного стану. Умовно опитування варто розділити на декілька блоків: безпека на робочому місці (табл. 3.1), підтримка ментального здоров'я, запобігання кібератакам, рівень технічного забезпечення роботи суду в умовах воєнного стану.

Таблиця 3.1 – Бланк опитування працівників апарату суду та суддів Вінницького апеляційного суду щодо їхньої задоволеності безпекою праці в умовах воєнного стану

<i>Оцініть, будь ласка, Ваш рівень задоволеності безпекою Вашого робочого місця (1 бал – абсолютно не задоволені, 5 балів – повністю задоволені, 0 – складно відповісти), відповідаючи на наступні питання</i>	
Як Ви оцінюєте ефективність заходів, проведених для забезпечення безпеки роботи суду в умовах воєнного стану?	

Продовження таблиці 3.1

Як Ви оцінюєте рівень поінформованості працівників щодо виникнення потенційної небезпеки в умовах воєнного стану?	
Наскільки Ви повідомлені щодо алгоритму дій в разі виникнення небезпечних ситуацій в умовах воєнного стану?	
Чи вважаєте Ви, що керівництво суду приділяє достатньо уваги питанням забезпечення безпеки роботи суду в умовах воєнного стану?	
Наскільки ефективно проведено навчання та підготовку працівників суду для роботи в умовах воєнного стану?	
Як Ви оцінюєте ступінь Вашої готовності до реагування на можливі надзвичайні ситуації в умовах воєнного стану?	

Наступний блок охоплює питання, що мають розкрити дуже важливий аспект роботи працівників Вінницького апеляційного суду в умовах воєнного стану. Адже, стан ментального здоров'я має вагомий вплив як на індивідуальні результати роботи, так і на результати роботи колективу суду в цілому (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Бланк опитування працівників апарату суду та суддів Вінницького апеляційного суду щодо їх задоволеності рівнем підтримки ментального здоров'я в умовах воєнного стану

<i>Оцініть, будь ласка, Ваш рівень задоволеності безпекою Вашого робочого місця (1 бал – абсолютно не задоволені, 5 балів – повністю задоволені, 0 – складно відповісти), відповідаючи на наступні питання</i>	
Як Ви оцінюєте доступність ініціатив або програм для психологічної підтримки працівників суду в умовах воєнного стану?	
Чи була у Вас можливість взяти участь у яких-небудь ініціативах або програмах психологічної підтримки працівників?	

Продовження таблиці 3.2

Наскільки, на Вашу думку, психологічна підтримка в умовах воєнного стану відповідає Вашим індивідуальним потребам та викликам?	
Як Ви оцінюєте реакцію керівництва на сигнали та запити працівників щодо необхідності ментальної підтримки в умовах воєнного стану?	
Наскільки Ви вважаєте, що існують можливості для конфіденційного обговорення психологічних проблем роботи в умовах воєнного стану?	

Як уже було зазначено у попередньому розділі, зростання загрози кібератак може негативно вплинути на роботу Вінницького апеляційного суду в умовах воєнного стану та стати причиною витоку важливої конфіденційної інформації або «паралізувати» роботу суду взагалі, обмеживши доступ до електронного робочого середовища. Тому, працівники суду повинні розуміти причини та наслідки такого явища та вміти їм запобігати (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Бланк опитування працівників апарату суду та суддів Вінницького апеляційного суду щодо їх задоволеності рівнем психологічної підтримки в умовах воєнного стану

<i>Оцініть, будь ласка, Ваш рівень задоволеності безпекою Вашого робочого місця (1 бал – абсолютно не задоволені, 5 балів – повністю задоволені, 0 – складно відповісти), відповідаючи на наступні питання</i>	
Як Ви оцінюєте ефективність заходів щодо дотримання кібербезпеки, які впроваджені в умовах воєнного стану?	
Як Ви оцінюєте рівень інформування працівників щодо потенційних кіберзагроз та наданих інструкцій щодо їх уникнення в умовах воєнного стану?	

Продовження таблиці 3.3

Чи вважаєте Ви, що керівництво суду приділяє достатньо уваги питанням кібербезпеки в умовах воєнного стану?	
Як Ви оцінюєте готовність суду до реагування на можливі кібератаки та інші інформаційні загрози в умовах воєнного стану?	

Перехід на дистанційну роботу суду з використанням різноманітних технічних засобів в умовах загроз ракетних обстрілів стало ще однією особливістю роботи Вінницького апеляційного суду. Тому, для покращення адаптаційного процесу та подальшого сприяння доступу громадськості до судових процесів варто також провести опитування працівників щодо їх задоволеності рівнем технічного забезпечення роботи суду (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Бланк опитування працівників апарату суду та суддів Вінницького апеляційного суду щодо їх задоволеності рівнем технічного забезпечення роботи суду в умовах воєнного стану

<i>Оцініть, будь ласка, Ваш рівень задоволеності безпекою Вашого робочого місця (1 бал – абсолютно не задоволені, 5 балів – повністю задоволені, 0 – складно відповісти), відповідаючи на наступні питання</i>	
Як Ви оцінюєте ефективність технічного забезпечення проведення судових засідань в режимі відеоконференцій в умовах воєнного стану?	
Як Ви оцінюєте стабільність та надійність інтернет-з'єднання під час проведення судових засідань в онлайн-форматі?	
Як Ви оцінюєте рівень супроводу та підтримки з боку технічних фахівців під час проведення судових засідань в онлайн-форматі?	
Як Ви оцінюєте доступність технічної підтримки та отримання консультацій у випадку виникнення технічних неполадок під час проведення судових засідань в онлайн-форматі?	

Продовження таблиці 3.4

Наскільки інтуїтивно зрозумілими та зручним для Вас є технічні інструменти та цифрові сервіси, які використовуються для забезпечення дистанційної роботи суду?	
--	--

Гарантування прав громадянам щодо доступу до правосуддя в умовах воєнного стану зумовлює необхідність враховувати думку та відгуки учасниками судових проваджень. З огляду на той факт, що подібне дослідження проводилось лише у 2021 році за ініціативи однієї з міжнародних донорських організацій, керівництву Вінницького апеляційного суду варто ініціювати дослідження громадської думки для покращення роботи суду в умовах кращої адаптації до умов воєнного стану.

Таблиця 3.5 – Бланк опитування для визначення рівня задоволеності учасників судових проваджень роботою Вінницького апеляційного суду в умовах воєнного стану

<i>Оцініть, будь ласка, Ваш рівень задоволеності безпекою Вашого робочого місця відповідаючи на наступні питання «Так» або «Ні»</i>		
Чи зазнавали Ви будь-яких незручностей у доступі до приміщення суду в умовах воєнного стану?		
Якщо Ви особа маломобільної групи населення: чи зручно Вам було потрапити до суду та користуватися послугами суду?		
Чи зручно організована робота суду по подачі та отриманню судових документів, у зв'язку з воєнним станом?		
Чи влаштовує Вас повнота, ясність та актуальність інформації про роботу Вінницького апеляційного суду, яка розміщена на сторінці суду на веб-порталі «Судова влада України»?		

Продовження таблиці 3.5

Чи влаштовує Вас повнота, ясність та актуальність інформації про роботу суду, яка розміщена на сторінці суду в соціальних мережах?		
Чи підтримуєте Ви проведення судових засідань за допомогою систем відеоконференції у зв'язку воєнним станом?		
Чи в достатній мірі, на Вашу думку, забезпечено безпеку роботу суду в умовах воєнного стану?		
Чи можете Ви сказати, що ставлення суддів до відвідувачів є коректним та ввічливим?		
Чи можете Ви сказати, що ставлення працівників апарату суду до відвідувачів є коректним та ввічливим?		

На нашу думку, проведення вищезазначеного опитування сприятиме покращенню адаптації роботи Вінницького апеляційного суду до умов воєнного стану, адже, воно матиме ряд переваг:

- 1) результати опитування дозволять виявити конкретні проблеми та труднощі, з якими стикаються судді та працівники суду в умовах воєнного стану, що стане основою для розробки конкретного плану дій з метою покращення ситуації;
- 2) результати опитування дозволять підвищити рівень продуктивності працівників суду, зменшити плинність кадрів, створити сприятливе середовище для професійного розвитку, що безперечно впливатиме на ефективності роботи суду в цілому;
- 3) залучення громадськості до проведення опитування дозволить підвищити рівень довіри громадян до суду шляхом забезпечення більшої прозорості та відкритості судових процесів.

3.2. Напрями покращення управлінської діяльності в межах забезпечення ефективної роботи Вінницького апеляційного суду в умовах воєнного стану

У попередньому розділі було обґрунтовано необхідність здійснення ефективного судового адміністрування в умовах дії несприятливих чинників зовнішнього середовища, зумовлених воєнним станом. Окремо також було приділено увагу зростанню ролі керівника апарату суду, який безпосередньо виконує управлінські функції для забезпечення його роботи. На нашу думку, основні напрями покращення управлінської діяльності мають бути включені до стратегії забезпечення ефективної роботи Вінницького апеляційного суду в умовах воєнного стану.

Варто зауважити, що стратегічне планування діяльності в умовах воєнного стану є водночас простим і складним завданням, адже керівництвом Вінницького апеляційного суду наразі здійснено досить значний перелік заходів для підготовки до роботи під час існування зовнішніх загроз та викликів. Однак, відсутність чітких результатів моніторингу та оцінки даного процесу ускладнює можливість запровадити конкретні стратегічні інструменти для покращення роботи суду. Тому, на нашу думку, стратегічне планування діяльності Вінницького апеляційного суду в умовах воєнного стану може містити основні складові, які представлені на рис. 3.1.

Аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на роботу суду в умовах воєнного стану є одним із найголовніших етапів. Це можна зробити за допомогою одного з базових, але не менш результативних інструментів стратегічного планування - SWOT-аналізу.

Встановити конкретні стратегічні цілі, спрямовані на покращення роботи суду в умовах воєнного стану можливо за допомогою використання технології SMART, яка все ще не втрачає своєї актуальності серед фахівців зі стратегічного управління.



Рисунок 3.1 – Стратегічне планування діяльності Вінницького апеляційного суду в умовах воєнного стану

Джерело: запропоновано автором

Наприклад, такими цілями у середньостроковій перспективі можуть бути:

- надати людям з особливими потребами можливість безперешкодно мати доступ як до приміщення суду, так і до отримання судових послуг, впровадивши більш інклюзивний підхід до роботи. Адже, наше суспільство має розуміти, що одним із найболючіших наслідків війни є зростаюча кількість людей, які зазнали фізичних травм та шкоди здоров'ю, перебуваючи на території бойових дій або через ракетні обстріли;
- підвищити рівень комфортності приміщення суду для відвідувачів;
- облаштувати додаткові місця для паркування;
- удосконалити процес діджиталізації роботи суду тощо.

Проте, особливої уваги варто приділити розробці плану внутрішніх та зовнішніх комунікацій в процесі реалізації стратегії. Керівник апарату суду як

відповідальна особа за комунікаційні процеси, перш за все, має правильно донести працівникам апарату суду важливість впровадження стратегії забезпечення ефективної роботи Вінницького апеляційного суду в умовах воєнного стану (рис. 3.2).

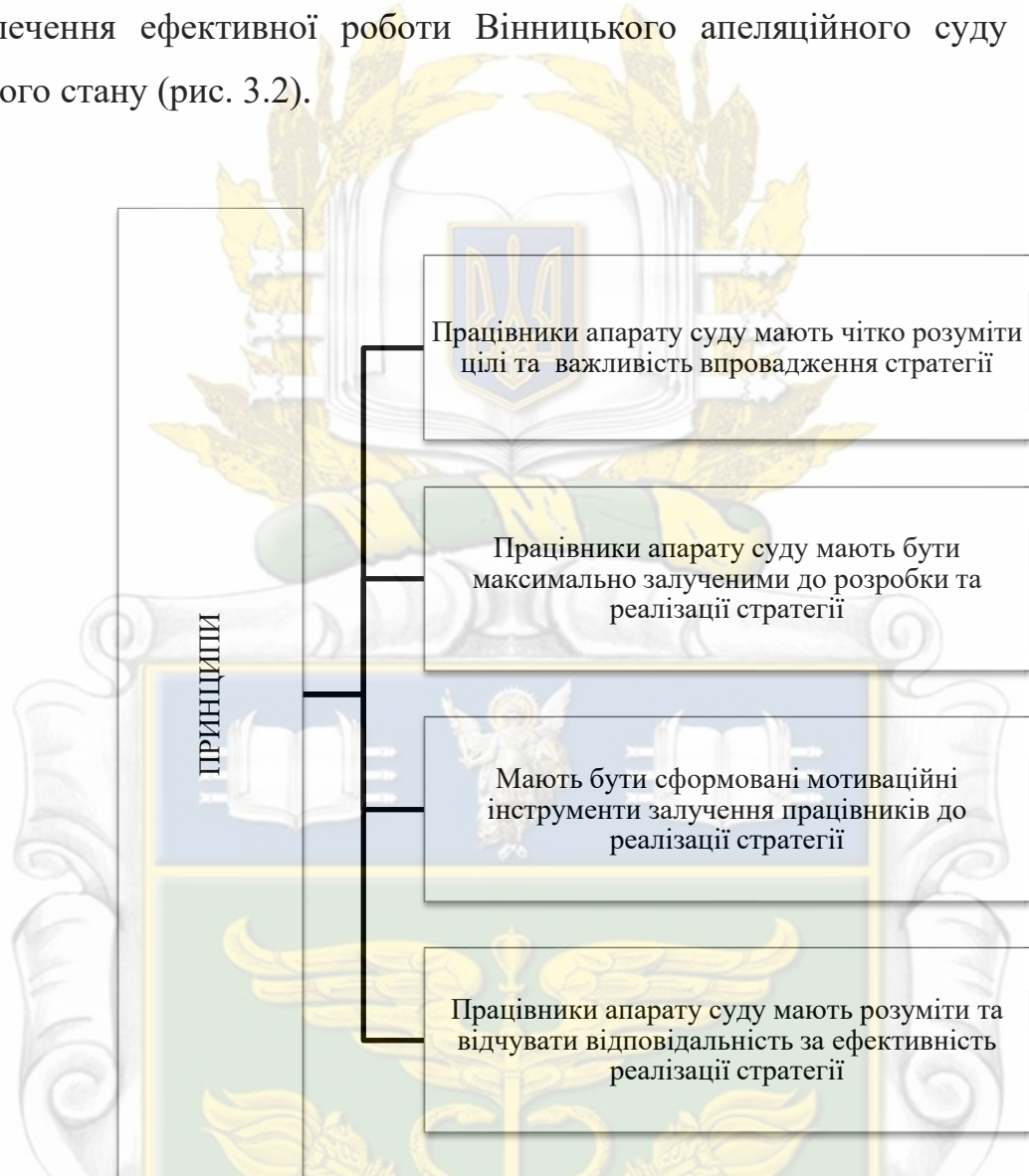


Рисунок 3.2 – Принципи, якими має керуватись керівник апарату Вінницького апеляційного суду в процесі розробки плану побудови внутрішніх комунікацій в умовах реалізації стратегії

Джерело: запропоновано автором

В свою чергу, правильне налагодження зовнішніх комунікацій в процесі впровадження стратегії забезпечення ефективної роботи Вінницького апеляційного суду в умовах воєнного стану допоможе підвищити рівень довіри

громадськості до роботи суду, що певною мірою розділятиме відповідальність за її успішну реалізацію.

Для того, щоб досягнути стратегічних цілей, важливо визначити необхідні для цього компетентності працівників апарату суду. Зокрема, рекомендуємо звернути увагу на здійснення оцінки наступних компетентностей:

1) Вміння адаптуватись та працювати в умовах невизначеності та стресових ситуацій:

- здатність змінювати своє розуміння ситуації та впроваджувати необхідні зміни у своїй роботі (гнучкість та адаптивність);
- здатність швидко аналізувати ситуацію та приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності, коли інформація може бути неповною або змінюватися (швидке прийняття рішень);
- вміння ефективно працювати у стресових ситуаціях, які часто виникають в умовах воєнного стану, зберігаючи при цьому високий рівень ефективності роботи та зосередженості (стресостійкість);
- здатність розглядати альтернативні підходи та пропонувати інноваційні рішення для вирішення складних проблем (креативність та інноваційність);
- готовність вчитися та робити висновки після виникнення нестандартних ситуацій в роботі (здатність до постійного саморозвитку).

2) рівень володіння комунікаційними навичками:

- вміння бути неупередженими та ввічливими в процесі спілкування з відвідувачами суду;
- здатність проявляти високий рівень емпатії;
- рівень володіння емоційним інтелектом;
- вміння активно слухати;
- вміння проявляти дипломатичні навички у конфліктних ситуаціях;
- вміння використовувати різні стилі комунікації, залежно від ситуацій;

- здатність ефективно вирішувати конфлікти та вести переговори.

3) Рівень володіння цифровими навичками:

- знання та вміння ефективно користуватися електронними базами даних;
- розуміння принципів цифрової безпеки, особливо при обробці конфіденційної інформації та дотримання стандартів забезпечення інформаційної безпеки в умовах воєнного стану;
- рівень володіння навичками ефективного використання цифровими інструментами для проведення відеоконференцій;
- здатність використовувати цифрові інструменти для підготовки до судових засідань, включаючи створення презентацій, роботу з електронними документами та інші цифрові ресурси;
- здатність до постійного навчання новим цифровим навичкам.

Також на, нашу думку, на даному етапі варто розробити та узгодити нові правила етичної поведінки працівників Вінницького апеляційного суду в умовах воєнного стану.

Розробка плану навчання працівників ВАС на основі результатів проведеної оцінки рівня компетенцій та відповідно до потреб, передбачених для досягнення цілей стратегії забезпечення ефективної роботи суду в умовах воєнного стану може включати етапи, представлені на рис. 3.3.

Розробка системи моніторингу та оцінки реалізації стратегії забезпечення ефективної роботи Вінницького апеляційного суду в умовах воєнного стану є останнім та дуже важливим етапом та має включати в себе визначення конкретних індикаторів, які відображатимуть ключові аспекти роботи суду в період впровадження стратегії.



Рисунок 3.3 – Основні етапи розробки плану навчання працівників Вінницького апеляційного суду відповідно до потреб, передбачених для досягнення цілей стратегії забезпечення ефективної роботи в умовах воєнного стану

Джерело: запропоновано автором

Пропонуємо керівництву ВАС враховувати наступні індикатори для здійснення моніторингу та оцінки стратегії:

зменшення часу розгляду справ в умовах воєнного стану;

1. збільшення продуктивності роботи суддів та працівників апарату суду;
 2. збільшення рівня задоволеності суддів та працівників апарату суду умовами роботи;

3. збільшення рівня задоволеності громадян роботою суду в умовах воєнного стану;

4. підвищення рівня довіри громадськості до роботи суду;
5. підвищення рівня інклюзивності, покращення роботи з вразливими групами населення;
6. покращення рівня безпеки роботи суду в умовах воєнного стану;
7. покращення рівня комунікаційних та цифрових навичок працівників суду;
8. підвищення рівня дотримання етичних стандартів та норм поведінки працівниками суду;
9. підвищення рівні взаємодіями з іншими інституціями та стейкхолдерами.

Таким чином, для покращення управлінської діяльності в межах забезпечення ефективної роботи Вінницького апеляційного суду в умовах воєнного стану запропоновано розробити та впровадити відповідну стратегію, ключові індикатори успішності якої дозволять удосконалити систему судового адміністрування.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання кваліфікаційної роботи, мети дослідження було досягнуто, завдання виконано, що дозволяє сформулювати наступні висновки:

1. система судового адміністрування зазнала змін в умовах воєнного стану, що обумовило необхідність внесення змін як до нормативно-правового забезпечення здійснення судочинства, так і до роботи судів всіх рівнів;

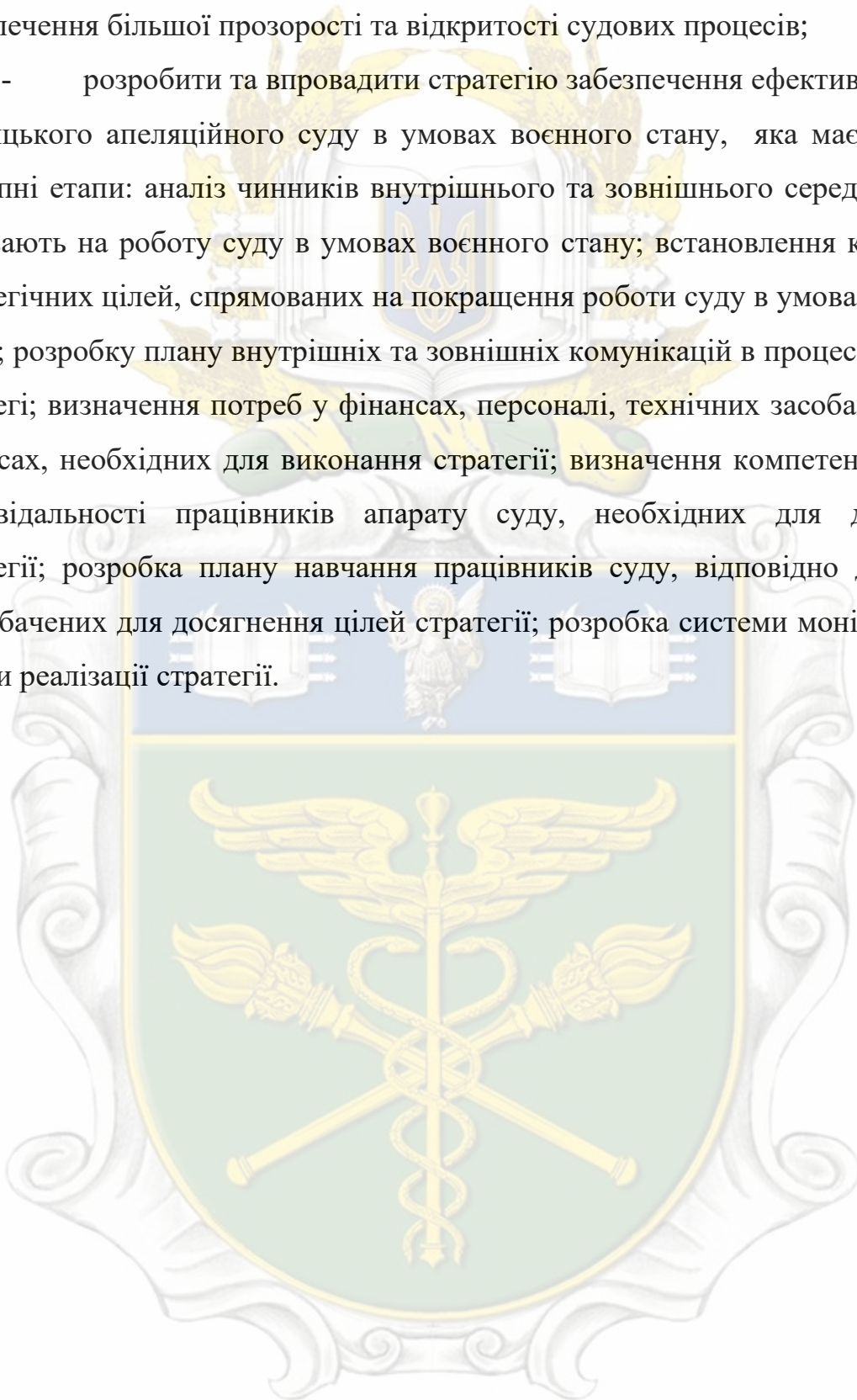
2. законодавчі зміни розширили повноваження та роль керівника апарату суду у здійсненні судового адміністрування, тим самим визначивши збільшення його відповідальності за організацію роботи суду в умовах воєнного стану та її ефективність;

3. роботу Вінницького апеляційного суду в умовах воєнного стану можна оцінити цілком задовільно в контексті досягнення показників довоєнного рівня та збереження позитивної динаміки показника відсотку вирішених справ. Водночас, нестача кадрів та збільшення навантаження на існуючих працівників призвели до зменшення показників часу очікування розгляду справи та продуктивності протягом останніх років. Також слід зауважити, що у 2021-2022 роках не проводилось опитування працівників суду щодо їх задоволеності роботою, так як і не було здійснено моніторинг задоволеності учасників судових проваджень роботою суду в умовах воєнного стану.

На основі проведеного дослідження розроблено такі пропозиції з метою покращення роботи Вінницького апеляційного суду в умовах воєнного стану:

- провести опитування суддів та працівників апарату суду ВАС щодо змін їх умов праці в умовах воєнного стану за такими параметрами: безпека на робочому місці, підтримка ментального здоров'я, запобігання кібератакам, рівень технічного забезпечення роботи суду в умовах воєнного стану;

- провести дослідження громадської думки щодо змін в роботі ВАС в умовах воєнного стану для підвищення рівня довіри громадян до суду шляхом забезпечення більшої прозорості та відкритості судових процесів;
- розробити та впровадити стратегію забезпечення ефективної роботи Вінницького апеляційного суду в умовах воєнного стану, яка має включати наступні етапи: аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на роботу суду в умовах воєнного стану; встановлення конкретних стратегічних цілей, спрямованих на покращення роботи суду в умовах воєнного стану; розробку плану внутрішніх та зовнішніх комунікацій в процесі реалізації стратегії; визначення потреб у фінансах, персоналі, технічних засобах та інших ресурсах, необхідних для виконання стратегії; визначення компетентностей та відповідальності працівників апарату суду, необхідних для досягнення стратегії; розробка плану навчання працівників суду, відповідно до потреб, передбачених для досягнення цілей стратегії; розробка системи моніторингу та оцінки реалізації стратегії.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белова А. Європеїзація системи судового адміністрування в Україні в умовах цифровізації судочинства: сучасний стан та перспективи розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2022. №5. Т. 10. С. 25-34.
2. Арсірій Р. Електронне судочинство в період воєнного стану: очікування та реальність. URL: <https://sud.ua/uk/news/blog/242253-elektronne-sudochinstvo-v-period-voyennogostanu-ochikuvannya-ta-realnist>.
3. Бойко В. Поняття суддівської публічної адміністрації. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. №2. С. 182-187.
4. Гапонов А. В. Компетенція та повноваження судів у системі судової влади України (на прикладі судів апеляційної інстанції). *Вісник Маріупольського державного університету*. Серія : Право. 2019. Вип. 18. С. 23-30.
5. Голобутовський Р. З. Характеристика повноважень суб'єктів адміністрування публічної служби в органах судової влади. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 2(3). С. 135-137.
6. Гулак О. В., Ладиченко В. В., Головій Л. В. Публічне адміністрування судової влади як одна із форм забезпечення рівного доступу до правосуддя. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Юридичні науки. 2021. № 5(1). С. 11-17.
7. Дояр Є. В. Значення для публічного адміністрування результатів конкретизації адміністративно-правових норм під час судового правозастосування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2022. Вип. 68. С. 153-157.
8. Звіт за результатами дослідження задоволеності учасників судових проваджень роботою суду за методологією карток громадянського звітування (КГЗ). URL:

https://vna.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/sud4801/Analit%20zvit%20KGZ.pdf.

9. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення поетапного впровадження Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи № 1416-IX. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1416-20#Text>.

10. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо встановлення кримінальної відповідальності за колабораційну діяльність» № 2108-IX від 3 березня 2022 року. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2108-20#Text>.

11. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» щодо додаткових способів інформування про судові справи та проведення зборів суддів в умовах воєнного чи надзвичайного стану» № 2461-IX від 27 липня 2022 року. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2461-20#Text>.

12. Закон України «Про внесення змін до пункту 4-1 розділу VI «Прикінцеві та перехідні положення» Бюджетного кодексу України № 2127-IX» від 15 березня 2022 року. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2127-20#Text>.

13. Закон України «Про внесення змін до розділу XII «Прикінцеві та перехідні положення» Закону України «Про судоустрій і статус суддів» щодо забезпечення сталого функціонування судової влади в період відсутності повноважного складу Вищої ради правосуддя» № 2128-IX від 15 березня 2022 року. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2128-20#Text>.

14. Закон України «Про внесення зміни до частини сьомої статті 147 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» щодо визначення територіальної підсудності судових справ» № 2112-IX від 3 березня 2022 року. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2112-20#Text>.

15. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 р. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
16. Закон України «Про доступ до публічної інформації» № 2939-VI від 13.01.2011 р. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.
17. Закон України «Про доступ до судових рішень» № 3262-IV від 22.12.2005 р. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3262-15#Text>.
18. Закон України «Про запобігання корупції» № 1700-VII від 14.10.2014 р. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.
19. Закон України «Про звернення громадян» № 393/96-ВР від 02.10.1996 р. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
20. Закон України «Про судовий збір» № 3674-VI від 08.07.2011 р. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3674-17#Text>.
21. Закону України «Про судоустрій і статус суддів» №1402-VIII від 02.06.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>.
22. Інструкція з діловодства в місцевих та апеляційних судах України: Наказ Державної Судової Адміністрації України від 20.08.2019 р. №814. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0814750-19#Text>.
23. Кібець В. О. Зарубіжний досвід у сфері судового управління. *Вісник Чернівецького факультету Національного університету «Одеська юридична академія»*. 2017. Вип. 4. С. 254–262.
24. Кодекс суддівської етики: затв. XI черговим з'їздом суддів України 22 лютого 2013 р. URL: <http://court.gov.ua/userfiles/Kodex%20sud%20etiki%281%29.pdf>.

25. Конституція України. Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
26. Кравцова М.О., Дацюк Т.К. Особливості роботи судів в умовах військового стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. №5. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/270524>.
27. Кравченко К. В. Актуальні питання адаптації інституту апеляційного провадження в межах адміністративного судового процесу до вимог сьогодення. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Правознавство*. 2019. Т. 24, Вип. 1. С. 137-145.
28. Кримінальний Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>.
29. Куценко В. Д. Значення Державної судової адміністрації України у взаємодії Керівника апарату суду з Головою суду з управління роботою судової установи. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2016. Вип. 2(1). С. 243-247.
30. Л. Ржеутська. Як працює судова система України в умовах війни. Deutsche Welle. URL: <https://www.dw.com/uk/yak-pratsiuiie-sudova-systema-ukrainy-v-umovakh-viiny/a-61294651>.
31. Міщук, І. В., Киричук Б.С. Особливості здійснення адміністративного судочинства в умовах воєнного стану. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2023. № 1. С. 200-205.
32. Овсяннікова О.О. Доступність правосуддя як чинник, що впливає на формування громадської думки щодо судової влади. *Право і суспільство*. №4. 2018. С. 48-54.
33. Офіційний веб-сайт Вінницького апеляційного суду. URL: <https://vna.court.gov.ua/>
34. Офіційний веб-сайт Державної судової адміністрації. URL: <https://dsa.court.gov.ua/dsa/>.

35. Положення про помічника судді: затв. рішенням Ради суддів України 18.05.2018 № 21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr021414-18#Text>.

36. Порядок здійснення контролю за дотриманням законодавства щодо конфлікту інтересів в діяльності суддів та інших представників судової системи та його врегулювання: Затв. Рішенням Ради суддів України від 4 лютого 2016 р. № 2. URL: http://court.gov.ua/konflikt_interesiv/PORADOK.

37. Порядок надсилання судових повісток, повідомлень і викликів учасникам судового процесу в електронній формі, затвердженому наказом ДСА України від 23.01.2023 № 28. URL: https://dsa.court.gov.ua/dsa/inshe/14/N_28_23.

38. Постанова Верховного Суду від 29 вересня 2022 року у справі № 500/1912/22; адміністративне провадження № К/990/20688/22. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/106545406>.

39. Правові основи судового адміністрування та судової діяльності : навч. посіб. [Л. М. Москвич, О. О. Овсяннікова, А. В. Іванцова та ін.]. Харків : Право, 2019. 396 с.

40. Про стан забезпечення незалежності суддів в Україні. Щорічна доповідь за 2022 рік. Затверджено рішенням Вищої ради правосуддя від 24 серпня 2023 року № 851/0/15-23. Київ, 2023. URL: https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/file/shchorichna_dopovid_za_2022_rik_pro_stan_zabezpechennya_nezalezhnosti_suddiv_v_ukrayini.pdf.

41. Про Стратегію розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021 – 2023 роки: затв. Указом Президента України від 11 червня 2021 року № 231/2021 URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2312021-39137>.

42. Рада адвокатів України. URL: <https://unba.org.ua/rau>.

43. Рекомендації роботи судів в умовах воєнного стану. Рада суддів України. URL: <https://rsu.gov.ua/ua/news/usim-sudam-ukraini-rsu-opublikovala-rekomendacii-sodo-rooti-sudiv-v-umovah-voennogo-stanu>.

44. Рекомендації судам першої та апеляційної інстанції на випадок захоплення населеного пункту та/або суду чи безпосередньої загрози його захоплення затверджені Розпорядженням Голови Верховного Суду від 13.03.2022 р. № 6/0/9-22. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/VSS00828>.

45. Рішення Вищої Ради Правосуддя «Про затвердження Положення про Державну судову адміністрацію України» № 141/0/15-19 від 17.01.2019. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr141910-19#Text>.

46. Саленко О. В. Судове адміністрування в Україні крізь призму міжнародних стандартів. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2017. Вип. 3. С. 132–137.

47. Смокович М.І. Здійснення правосуддя в умовах воєнного стану: до питання законодавчих змін. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2022. С. 450-455. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/05/74.pdf>.

48. Суди в умовах війни. Збірка історій, підготовлених у межах спецпроекту про досвід роботи українських судів в умовах повномасштабної війни Росії проти України, створеного Проектом ЄС «Право-Justice» у партнерстві з Державною судовою адміністрацією України. 2022. URL: https://pravojustice.eu/storage/app/media/Courts_in_Wartime.pdf

49. Улютіна О. А. Адміністративно-правовий статус апеляційних судів в Україні: аналіз його елементів. *Право. Людина. Довкілля*. 2019. Vol. 10, № 2. С. 149-156.

50. Цивільного процесуальний кодекс України від 18.03.2004 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text>.

51. Шпенова П. Ю. Актуальні питання щодо структури та чисельності апарату суду. *Судова апеляція*. 2019. № 2. С. 84-93.

52. Шпенова П.Ю. Апарат суду в системі організаційного забезпечення судової діяльності. *Юридична думка*. 2019. 180 с.

53. Щодо обмеження впливу суддів, які займають адміністративні посади: Рішення РСУ № 37 від 03.09.2021. URL: <http://rsu.gov.ua/en/events/risennarsu-no-37-vid-03092021-sodo-obmezenna-vplivu-suddiv-aki-zajmav-administrativniposadi>.

