

НАУКОВА РОБОТА

на тему:

«Правовий статус голови суду»

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ІНСТИТУТ ГОЛОВИ СУДУ: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА	6
1. Міжнародні стандарти судового адміністрування та роль голови суду	6
2. Правовий статус голови суду: теоретичний аналіз	10
РОЗДІЛ 2. ФУНКЦІЇ ГОЛОВИ СУДУ	14
1. Представницька функція голови суду	14
2. Функція взаємодії голови суду із суддями	18
3. Управлінська функція голови суду	24
ВИСНОВКИ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ СКОРОЧЕНЬ

- ВККС України, Комісія – Вища кваліфікаційна комісія суддів України
- ВР України – Верховна Рада України
- ВРП, Рада – Вища рада правосуддя
- ВС України – Верховний Суд України
- ДСА України – Державна судова адміністрація України
- ГС – Голова Суду
- Євросуд, Суд – Європейський суд з прав людини
- ЕКПЛ, Конвенція – Конвенція про захист прав людини та основоположних свобод (1950 р.)
- ЗУ – Закон України
- КАС – Керівник апарату суду
- КРЕС – Консультативна рада європейських суддів при Комітеті міністрів Ради Європи
- КС України – Конституційний Суд України
- КУ – Конституція України (1996 р.)
- НШС України - Національна школа суддів України
- «Про судоустрій і статус суддів» – Закон України № 1402-VIII від 02 червня 2016 р. в чинній редакції (станом на 1 грудня 2019 р.)
- РЄ – Рада Європи
- РСУ – Рада суддів України

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена трансформацією статусу голови суду, яка мала місце в результаті запровадження законодавчих змін. Указом Президента від 20 травня 2015 р. № 276/2015 було схвалено «Стратегію реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки», а 2 червня 2016 р. Верховна Рада України прийняла Закони України «Про внесення змін до Конституції України щодо правосуддя» і «Про судоустрій і статус суддів». Черговий етап судово-правової реформи потребує системного осмислення новацій, які були передбачені змінами до законодавства, а також глибинного аналізу міжнародно-правових актів загального характеру, які передбачають право на справедливий судовий захист та окремого блоку рекомендацій і резолюцій так званого «м'якого» міжнародного права, які передбачають стандарти належного судового адміністрування, основним суб'єктом якого є голова суду.

Незважаючи на те, що окремі питання правового статусу голови суду вже були предметом дослідження деяких учених у галузі судоустрою (В. Д. Бринцев, В. В. Городовенко, В. В. Сердюк, О. М. Овчаренко, Л. М. Москвич, С. Г. Штогун, П.Ю. Шпенова), ще й дотепер немає жодної цілісної роботи, присвяченої оптимізації правового статусу голови суду в сучасних умовах. Отже, актуальність теми даної наукової роботи зумовлена потребою гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами у сфері судового адміністрування й необхідністю поглибленого вивчення прав і обов'язків очільника судової установи. Особливої увагу заслуговує питання взаємодії голови суду із керівником апарату суду як суб'єктом судового адміністрування, на якого покладається основна відповідальність за належну організацію роботи суду.

Об'єктом дослідження є статус голови суду як правове явище.

Предметом дослідження є правовий статус голови суду як сукупність його прав і обов'язків, визначений чинним законодавством.

Метою дослідження є аналіз правової конструкції статусу голови суду, розкриття його основних складових елементів та функцій цієї посадової особи.

Завданнями дослідження є 1) вивчення законодавства про судоустрій щодо правового статусу голови суду; 2) аналіз міжнародно-правових стандартів судового адміністрування, які безпосередньо впливають на визначення ролі голови суду в судовій системі; 3) дослідження сучасного стану правового регулювання організації та діяльності судової системи; 4) аналіз судової і правозастосовної практики, яка стосується питань реалізації повноважень очільника судової установи.

Методами дослідження є: (а) *порівняльно –правовий метод* – дозволив визначити особливості регулювання статусу голови суду в національному законодавстві з та практиці іноземних країн; (б) *емпіричного аналізу* – полягає у вивченні рішень судів та органів суддівського внутрішнього врядування (ВРП, ВККС України, збори суддів), а також практики національних судів і Європейського суду з прав людини; (в) *системно-структурний метод* надав можливість дослідити інститут голови суду у взаємозв’язку з іншими елементами судової гілки влади; (г) *герменевтичний метод* – забезпечив тлумачення національних і міжнародних стандартів, судової й правозастосовної практики, яка стосується правового статусу голови суду.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що сформульовані в роботі висновки та пропозиції можуть бути використані у: (а) *науково-дослідній роботі* – для розвитку сучасної доктрини судоустрою і статусу суддів; (б) *нормотворчій діяльності* – у процесі удосконалення нормативного регулювання повноважень голови суду, процедур призначення і звільнення з посади цієї посадової особи, а також притягнення його до дисциплінарної відповідальності; (в) *правозастосовній діяльності органів суддівського врядування і самоврядування*, які в силу наданих їм повноважень взаємодіють з головою суду щодо вирішення важливих питань організації роботи суду.

РОЗДІЛ 1. ІНСТИТУТ ГОЛОВИ СУДУ: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА

1. Міжнародні стандарти і національне регулювання судового адміністрування та роль голови суду

В сучасній науковій і навчальній літературі з проблем судоустрою підкреслюється, що основна лідерська і владно-розпорядча роль голови суду проявляється в процесах судового адміністрування, які охоплюють різноманітні аспекти, ланки та суб'єктів організації судової системи.

Автори навчального посібника «Правові основи судового адміністрування та судової діяльності» визначають судове адміністрування як «цілеспрямовану практичну діяльність осіб, які займають адміністративні посади в певному суді, що передбачає керування конкретним, окремим елементом судової системи (судом), і полягає в технологічному процесі підготовки, прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на забезпечення належного функціонування суду з метою забезпечення ефективного здійснення правосуддя» [37, с. 147].

Концепція судового адміністрування базується на двох теоретичних напрямках. По-перше, це поняття «організації роботи суду», яка вважалася класичною для радянської доктрини судоустрою і не піддавалася сумніву до початку 2000-х років. Так, А. А. Стрижак визначає організаційне забезпечення судів як реалізацію дій щодо задоволення потреб судової системи, надання їй достатніх матеріальних засобів здійснення функцій з відправлення повного і незалежного правосуддя в державі, та підкреслює що організаційне забезпечення судів є складовою судового управління [70, с. 29]. Цей підхід до сьогодні зустрічається в законодавстві про судоустрій, адже на ДСА України покладається організаційне і фінансове забезпечення діяльності органів судової влади (ч. 1 ст. 148 ЗУ «Про судоустрій і статус суддів»), а забезпечення функціонування судової влади передбачає: (1) окреме визначення у Держбюджеті України видатків на фінансування судів не нижче рівня, що забезпечує можливість повного і незалежного здійснення правосуддя відповідно до закону; (2) законодавче гарантування повного і своєчасного фінансування судів; (3) гарантування

достатнього рівня соціального забезпечення суддів (ч. 2 ст. 143 ЗУ «Про судоустрій і статус суддів»).

По-друге, це концепція «управління» або «адміністрування», яка є традиційною для науки адміністративного права. Так, вважається, що «державне адміністрування – це широка сфера практичної діяльності державних органів, установ, посадових осіб і особливий вид занять на державній службі, і особливе мистецтво професіоналів -управлінців, що набувається за допомогою практики, знань і талантів [8, с. 10]. Зі свого боку додамо, що будь-яке управління базується виключно і насамперед на приписах чинного законодавства і наданих в силу приписів закону владно-розпорядчих повноважень; правовідносини ж всередині судової системи так само потребують владно-управлінського впливу, як і інші правовідносини, в інших сферах організації державної влади.

Оскільки роль ГС спрямована насамперед на належну організацію роботи судової установи, Л. М. Москвич справедливо виділяє наступні функції ГС щодо управління в суді: (а) адміністративну; (б) інформаційно-аналітичну; (в) соціальну; (г) прогностичну; (д) планування; (е) мотиваційно-стимулюючу; (є) коригуюче-стримуючу; (ж) функцію забезпечення дисципліни і компетентності всього персоналу; (з) контролюючу функцію [24, с. 316]. Вважаємо таку класифікацію такою, що має право на існування, однак, виходимо із того, що *основне призначення посади ГС – це виконання визначених законодавством про судоустрій і процесуальним законодавством функцій судового управління, які голова суду реалізує поряд з іншими уповноваженими суб'єктами. При цьому зазначена соціальна значуща діяльність ГС підлягає соціальному (з боку суспільства) та внутрішньому (з боку суддівського колективу та органів суддівського врядування) контролю.*

Аналізуючи правову природу статусу і основне призначення голови суду, необхідно звернутися до тих еталонних стандартів, яким повинно відповідати національне законодавство у цій сфері. Насамперед, такі стандарти розроблені й узгоджені органами і установами європейського рівня. Ці акти можна поділити на дві групи: (а) акти загального характеру, які визначають стандарти справедливого

судового розгляду справ, права на суд; (б) спеціальні документи- рекомендації, які окреслюють специфічні вимоги до окремих напрямків судового адміністрування:

а) *акти загального характеру, які визначають стандарти справедливого судового розгляду справ, права на суд.* Загальна декларація прав людини від 1948 р. [20, с.15-17], Міжнародний пакт про громадянські і політичні права від 1966 р. [20], Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 1950 р. [17], яка включає прецеденти Євро суду. Ці документи мають обов'язковий для держав-учасниць характер, оскільки належать до міжнародних угод. Всі вони закріплюють право на судовий захист і процесуальні гарантії його забезпечення.

б) *спеціальні документи-рекомендації, які окреслюють специфічні вимоги до окремих напрямків судового адміністрування, до яких належать: Основні принципи незалежності судових органів, схвалені резолюціями 40/32 та 40/146 Генеральної Асамблеї ООН від 29.11.1985 р. та 13.12.1985 р.[30]; Рекомендації Комітету Міністрів РЄ: (а) R № (86) 12 від 16.09.1986 р. «Про заходи щодо недопущення і скорочення надмірного робочого навантаження на суддів» [48]; (б) № R (95) 12 від 11.09.1995 р. «Про спрощення управління системою кримінального правосуддя» [22, с. 37-43]; (в) № (2010) 12 від 17.11.2010 р. «Щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки» (п. 33-38) [82]; Монреальська універсальна декларація про незалежність правосуддя, ухвалена Першою світовою конференцією по незалежності правосуддя (1983 р.) [23]; Європейська хартія про статус суддів (1993 р.) (п. 1.6) [12]; Міжнародні засади досконалості суду (2010 р.) є ресурсом для проведення оцінки досконалості суду за сімома деталізованими аспектами досконалості суду та надають чітке керівництво судам, що мають на меті вдосконалити свою роботу. Серед найважливіших цінностей, необхідних для успішного функціонування судів, в документі визначаються такі: рівність перед законом, справедливість, безсторонність, незалежність у прийнятті рішень, компетентність, чесність, прозорість, доступність, своєчасність та певність. Ці основні цінності мають скеровувати суди у їх діяльності та пропонують парадигму принципів ефективного функціонування судів [21].*

Найважливішим документом серед стандартів судового адміністрування, які стосуються очільників судових установ, є рекомендація Консультативної ради європейських суддів *«Про роль голови суду»*, яка була ухвалена у Страсбурзі 10 листопада 2016 р. і визначає роль голів судів у національних правових системах країн-членів РЄ. В документі підкреслюється, що основне призначення голів судів – це представництво судів та своїх колег-суддів; забезпечення ефективного функціонування суду та удосконалення служби суду суспільству; здійснення юрисдикційних повноважень. Здійснюючи свої повноваження, голова суду захищає незалежність та безсторонність суду в цілому та кожного з суддів [52].

Також варто зупинитися на національному рівні правового регулювання судового адміністрування: - *Конституція України* встановлює засади організації судоустрою і фінансування судів. - *ЗУ «Про судоустрій і статус суддів»* від 02.06.2016 р. визначає порядок призначення, звільнення та повноваження голів судів, а також загальні питання організації діяльності судів [55]. - *ЗУ «Про Вищу раду правосуддя»* від 21.12.2016 р. [40] визначає повноваження щодо унормування діяльності органів судової влади, а також забезпечення принципу незалежності суддів (ст. 3 ЗУ «Про Вищу раду правосуддя»); - *ЗУ «Про державну службу»* від 10.12.2015 р. [42] визначає порядок та умови проходження служби працівниками апарату суду, окрім помічників суддів, які належать до патронатної служби. Керівник апарату суду, який тісно взаємодії із ГС, є державним службовцем.

Окремі аспекти організації роботи суду, якими керується в своїй роботі голова суду, унормовані підзаконними нормативними актами, які розробляє і ухвалює РСУ, ВРП, ДСАУкраїни, ВККС України, зокрема, це: *«Про Положення про автоматизовану систему документообігу суду»*, затв. Рішенням РСУ від 26 листопада 2010 р., № 30 [32]; *«Про затвердження Інструкції з діловодства в місцевих та апеляційних судах України»*, затв. наказом ДСА України від 20.08.2019 р., № 814 [45]; *«Типові посадові інструкції працівників апарату місцевого загального суду»*, затв. Наказом ДСА України від 20 липня 2005 р., № 86 [75]; *«Типове положення про збори суддів суді в загальної юрисдикції»*, затв. рішенням РСУ № 45 від 04 червня 2015 р. [74]; *«Типова структура апарату*

апеляційного суду», затв. Рішенням РСУ від 20 вересня 2019 р., № 76 [72]; «Типове положення про апарат суду», затв. наказом ДСА України від 08 лютого 2019, № 131 [73]; «Система оцінювання роботи суду: стандарти, критерії, показники та методи» (СОРС), затв. рішенням РСУ №28 від 2 квітня 2015 р. [66]; «Щодо визначення коефіцієнтів навантаження на суддів», затв. рішенням РСУ № 46 від 09.06.2016 р.[79] та багато інших. Всі названі та інші підзаконні нормативні акти, які унормовують процеси адміністрування в суді, розміщуються на офіційних веб-ресурсах судової влади. Публічність документів, які регламентують процеси судового адміністрування, є гарантією належної організації роботи суду, що забезпечує можливість всіх суб'єктів на ознайомлення із їх змістом.

2. Правовий статус голови суду: теоретичний аналіз

Розпочинаючи аналіз правового статусу голови суду, слід насамперед визначити *загальне поняття правового статусу*. Загальновідомо, що «правовий статус» — становище того чи іншого суб'єкта в правовій реальності, що відображається у його взаєминах з суспільством і державою; сукупність прав і обов'язків. Правовим статусом наділені, наприклад, особа взагалі, члени парламенту, державні службовці. В залежності від суб'єкта, його правовий статус наповнюється тими чи іншими елементами [36]. Класичною є конструкція правового статусу, який складається із прав, обов'язків та відповідальності певного суб'єкта. Хоча є дослідники, які розглядають зазначену категорію набагато ширше. Так, російська вчена О. Б. Абросімова визначає, окрім названих, такі елементи правового статусу: (а) порядок формування, призначення або обрання; (б) процедуру припинення діяльності; (в) оцінку компетенції суб'єкта, а також хід, способи її реалізації; (г) особливості правового стану, що виділяють його серед інших публічних суб'єктів – носіїв державної влади [1, с. 564].

Вітчизняна вчена О. М. Овчаренко у такий спосіб описує правовий статус судді: «Правовий статус судді визначається спеціальними законами; у зв'язку з особливостями його правового статусу межі реалізації ним суб'єктивних і юридичних обов'язків відрізняються в основному завданнями й функціями, які він виконує» [28, с. 162]. На думку Л. М. Москвич, правовому статусу судді

притаманна спеціальна правосуб'єктність, адже саме вона являє собою юридичну характеристику особистості носія судової влади, його якостей і здібностей з огляду на відповідність законодавчо встановленим критеріям, що визначають успішність професійної діяльності [27, с. 45].

Досить влучно питання правового статусу судді охарактеризував КС України: «Правовий статус судді передбачає як конституційно визначені гарантії незалежності та недоторканності суддів при здійсненні правосуддя, так і правову відповідальність за невиконання своїх обов'язків (речення перше абз. 7 пп. 3.4 п. 3 мотивувальної частини Рішення КС України від 11 березня 2011 року № 2-рп/2011) [63]. Треба звернути увагу, що правовий статус ГС відрізняється від правового статусу судді обсягом визначених законом правомочностей, оскільки він виконує управлінські функції. Спектр прав та обов'язків ГС є ширшим, ніж у судді, який не обіймає адміністративну посаду, більшим є ступінь відповідальності такого судді. Закон надає ГС додаткові правомочності, які поєднуються із традиційним для судді відправленням правосуддя, і спрямовані на належну організацію роботи судової установи. Відповідно, і рівень процесуального навантаження на ГС, зменшується пропорційно виконуваним ним субсидіарним ролям (п. 10 Положення про автоматизовану систему документообігу суду, затв. рішенням РСУ від 26.11.2010 р., № 30) [32].

Правовий статус посадових осіб, які обіймають посади в апараті держави, має свою специфіку. Загальні функції відповідного органу держави або її установи виконують всі посадові особи, які працюють в ньому; ті ж особи, які очолюють відповідний орган держави, користуються додатковими розпорядчими повноваженнями і несуть додаткові обов'язки, які передбачені законодавством. Ю. П. Битяк вказує, що серед осіб, які безпосередньо виконують функції управління, – особи, які займають адміністративні посади. Останні вчений визначає як професійну діяльність осіб в органах виконавчої влади щодо практичного виконання їх функцій і завдань, та які отримують заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету України [4, с. 133]. Отже, особи, які займають адміністративні посади, в органах судової влади, виконують відповідні

функції управління, а відповідні посади займають специфічне місце в ієрархії штатних посад в судовій системі [6, с. 44]. Найкраще й найповніше характеризує основні ознаки адміністративної посади в судовій системі України О. Ю. Дудченко, який відносить до таких ознак наступні: (а) адміністративна посада є структурним елементом суду; (б) існування адміністративної посади в суді визначено на рівні закону та закріплено штатним розписом суду; (в) їй відповідає закріплений на законодавчому рівні комплекс прав та обов'язків (повноважень) щодо організаційно-позапроцесуального керівництва в суді; (г) повноваження, закріплені за адміністративною посадою, мають загальний характер та поширюються на усі позапроцесуальні відносини в суді; (д) мета діяльності осіб, які займають адміністративні посади у судовій системі, полягає у забезпеченні здійснення ефективного правосуддя [11, с. 30].

Отже, можна констатувати, що правовий статус голови суду складається із сукупності наданих йому законом прав і обов'язків, серед яких – обов'язок понести заходи негативного, обмежувального характеру в разі порушення закону (відповідальність). Обов'язки ГС мають подвійну правову природу: ГС виконує суддівські обов'язки із відправлення правосуддя (є першим серед рівних у суддівському колективі), а також наділений додатковими обов'язками адміністративно-розпорядчого характеру, які впливають із його адміністративної посади. Досить цікаво визначити категорії посад, які в судовій системі належать до адміністративних. Відповідно до ч. 1 ст. 20 ЗУ «Про судоустрій і статус суддів» адміністративними посадами в суді є посади ГС та заступника (заступників) ГС. Оскільки заступники ГС відповідно до зазначеного закону здійснюють адміністративні повноваження, визначені ГС, то наше дослідження фокусується саме на ГС, його правах та обов'язках. Повноваження заступника ГС є похідними від повноважень голови суду, так би мовити «делегованими» і не відрізняються ані за своєю правовою природою, ані за змістом. Розподіл повноважень між ГС та його заступником – це питання розподілу праці в межах однієї судової установи, тому, досліджуючи компетентності ГС, ми фактично досліджуємо і відповідні компетентності заступника ГС.

У наукових і навчальних юридичних джерелах повноваження осіб, які обіймають адміністративні посади в судах, традиційно поділяються на суддівські (відправлення правосуддя), адміністративні (контроль за ефективністю діяльності апарату суду), організаційні (вирішення адміністративно-розпорядчих питань роботи суду) і представницькі (представництво суду у зносинах з іншими органами державної влади, органами місцевого самоврядування, громадянами й організаціями) [29, с. 99, 100; 28, с. 298]. Приміром, відповідно до ч. 1 ст. 29 ЗУ «Про судоустрій і статус суддів» *голова апеляційного суду*: 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 та його заступника, вносить подання про застосування до керівника апарату суду, його заступника заохочення або накладення дисциплінарного стягнення; 4) видає на підставі акта про призначення судді на посаду, переведення судді, звільнення судді з посади відповідний наказ; 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. Голова апеляційного суду з питань, що належать до його адміністративних повноважень, видає накази і розпорядження [55]. Приклад повноважень голови апеляційного суду є досить типовим, оскільки порівняно з ним голови місцевих судів здійснюють менший обсяг організаційних повноважень, а голови касаційних та вищих спеціалізованих судів – більший обсяг представницьких повноважень. *Вважаємо, що управлінський потенціал голови суду необхідно досліджувати у трьох напрямках: (а) представницька функція ГС ; (б) функція взаємодії ГС із суддями; (в) управлінська функція ГС.*

РОЗДІЛ 2. ФУНКЦІЇ ГОЛОВИ СУДУ

1. Представницька функція голови суду

Відповідно до рекомендації КРЕС «Про роль голови суду», яка була ухвалена 10 листопада 2016 р., *представництво судів та колег-суддів* з боку голови суду полягає у наступних аспектах: (1) ГС сприяють розвитку судової системи загалом, забезпечуючи відправлення окремими судами незалежного правосуддя високої якості; (2) ГС забезпечують підтримку і розвиток відносин з іншими інституціями та агенціями, зокрема: з судовими радами чи іншими аналогічними інституціями, якщо це доречно; з іншими судами; з прокурорськими установами; з адвокатурою; з Міністерством юстиції; зі ЗМІ; з суспільством; (3) у зв'язках зі ЗМІ ГС мають зважати, що суспільні інтереси потребують, щоб ЗМІ отримували необхідну інформацію задля інформування суспільства про функціонування судової системи; (4) ГС здійснюють завдання із захисту незалежності та безсторонності суддів та суду в цілому; (5) співпрацюючи й спілкуючись з іншими судами, ГС можуть обмінюватися досвідом і визначати кращі практики управління судами та надання послуг користувачам; (6) ГС мають надавати консультації освітнім суддівським інституціям щодо потреб стосовно окремих тренінгових курсів; (7) ГС відіграють ключову роль у заохоченні суддів брати участь у відповідних навчальних курсах та мають створювати для цього необхідні умови[52].

Варто проаналізувати структуру представницької функції судів різних рівнів, які передбачені в межах чинного законодавства про судоустрій .

Голова місцевого суду відповідно до чинного законодавства взаємодіє з наступними суб'єктами: (а) громадянами та юридичними особами, а також громадськими організаціями, які звертаються до суду в позапроцесуальному порядку; (б) громадянами та представниками юридичних осіб, які є суб'єктами звернення до суду, і мають зауваження до роботи суду як установи або окремих суддів, які, на їх думку, порушують процесуальний закон. У такому разі ГС для вирішення проблеми або вживає заходів спільно із керівником апарату суду, або спрямовує відповідне звернення до ВРП, як єдиного органу, уповноваженого

законом на розгляд і вирішення скарг щодо неправомірних дій та бездіяльності суддів; (в) громадськими активістами, представниками громадських організацій, які прибувають до суду з метою відвідування судових засідань та оцінювання дій суддів в судових процесах; (г) представниками ЗМІ або окремими журналістами, які висвітлюють роботу судів, окремі судові процеси; (д) із представниками місцевих органів виконавчої влади або місцевого самоврядування – з питань, які стосуються організації роботи суду; (е) із органами суддівського врядування та самоврядування – ВРП, ДСА України та її територіальними управліннями, ВККС України, РСУ, головами вищестоячих судів, – з питань, які стосуються організації роботи суду.

Голова апеляційного суду, виходячи із аналізу чинного законодавства, виконують свої представницькі повноваження у формі, аналогічній тій, що здійснюють голови місцевих судів, із тією важливою поправкою, що за певних умов вони представляють інтереси не лише апеляційного суду, який вони очолюють, а й місцевих судів всього регіону, на який поширюється юрисдикція відповідного апеляційного суду. Також голови судів тісно взаємодіють із головами місцевих судів в питаннях надання методичної допомоги цим судам, а також вирішення поточних питань організації їх роботи.

Голова вищого спеціалізованого суду на додаток до форм реалізації своїх представницьких повноважень, притаманних головам місцевих судів, наділений більшим ступенем автономності при вирішенні організаційних та фінансових питань установи, яку він очолює. Так, якщо місцеві загальні суди фінансуються територіальними підрозділами ДСА України, які є розпорядниками бюджетних коштів другого рівня, то вищі спеціалізовані суди вирішують відповідні питання самостійно або через ДСА України, ці суди є розпорядниками коштів, які виділяються на їх фінансування із Державного бюджету України (ч. 2 ст. 148 ЗУ «Про судоустрій і статус суддів»). Відповідно, голови вищих спеціалізованих судів мають більше організаційних можливостей при відстоюванні питань розподілу бюджетних ресурсів на судові установи, які вони очолюють. Хоча цей вплив варто охарактеризувати як неофіційний, оскільки офіційними повноваженнями в бюджетному процесі голови вищих спеціалізованих судів не наділені. Основну ж

роль у взаємодії з громадськістю, як і в місцевих та апеляційних судах, виконують прес-секретарі судів та судді-спікери.

Голова Верховного Суду відповідно до ч. 2 ст. 39 ЗУ «Про судоустрій і статус суддів» представляє ВС як найвищий суд у системі судоустрою України у зносинах з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, фізичними та юридичними особами, а також із судовими органами інших держав та міжнародними організаціями, а також інформує Пленум ВС про діяльність ВС. *Голови касаційних судів*, які з посадою є заставниками Голови ВС, в силу ч. 2 ст. 42, 39 ЗУ «Про судоустрій і статус суддів» представляють касаційний суд перед органами державної влади, органами місцевого самоврядування, фізичними та юридичними особами з питань діяльності цього суду, повідомляють ВККС України та ДСА України, а також через веб-портал судової влади про вакантні посади суддів у касаційному суді у триденний строк з дня їх утворення, а також інформують збори суддів касаційного суду про стан правосуддя у відповідній судовій спеціалізації та практику вирішення окремих категорій справ. Традиційно для української судової системи Голова ВС відіграє найвагомішу роль у відстоюванні інтересів судової гілки влади, у виділенні належного рівня фінансування для судів, в забезпеченні нормального функціонування судової системи. Саме на Голову ВС покладена основна функція щодо комунікації судової гілки влади із найвищими органами держави – ВР України, Кабінетом Міністрів України, органами виконавчої влади. Від твердої та принципової позиції Голови ВС часто залежать вирішення нагальних питань організації судової влади, розв'язання конфліктних ситуацій, проголошення офіційної позиції судової гілки влади або ВС, вироблення стратегічних напрямків розвитку судової влади. Наприклад, представники ВС, як правило, залучаються до роботи із реформування Основного Закону і законодавства. Приміром, наразі всі Голови Касаційних судів входять до Комісії з питань правової реформи, яка була утворена Указом Президента України від 7 серпня 2019 р., № 584/2019 [31].

Голови судів, починаючи з регіонального рівня (апеляційний суд, вищі судові органи) мають прекрасну можливість реалізовувати свій лідерський

потенціал та вирішувати необхідні організаційні питання у спеціальному органі ВРП. Рішенням ВРП від 30 травня 2017 р., № 1331/0/15-17 було утворено Консультативну раду голів судів при ВРП та затвердження Положення про неї [33]. Оскільки стаття 3 ЗУ «Про Вищу раду правосуддя» дозволяє їй утворювати в своїй структурі допоміжні органи, Консультативна рада голів судів при ВРП є дорадчим органом, утвореним з метою належної комунікації між ВРП та судами для забезпечення незалежності судової влади, суду та суддів, колективного вирішення основних питань діяльності судів та виконання інших консультативних функцій. До складу Ради входять голови (у разі відсутності – виконувач обов’язків голови) апеляційних, вищих спеціалізованих судів, касаційних судів у складі ВС, Голова ВС, Голова ВРП, які є членами Ради. До участі в робочих засіданнях Ради з правом дорадчого голосу можуть бути запрошені Голова ВККС України, Голова ДСА України, Голова РСУ, ректор НШС України. Головою Ради є Голова ВРП. Представники міжнародних проектів, представники інших органів державної влади, установ та організацій можуть бути запрошені до участі у засіданнях Ради. Основною формою роботи Ради є засідання, на яких вирішуються питання, що належать до її компетенції Ради, які проводяться не рідше одного разу на 3 місяці. Рада уповноважена обговорювати важливі питання організації діяльності судів.

Наостанок варто зупинитися на популярній концепції лідерства, яку має уособлювати голова суду як керівник судової установи. В науковій літературі є загальний підхід, відповідно до якого «лідерство як система управління має стимулювати інноваційну поведінку співробітників, забезпечуючи постійне генерування й використання нового знання на усіх рівнях організації» [77, с. 31]. Судове адміністрування неможливе без чіткого керівництва і контролю, що здійснюється відповідним судовим лідером. Судові лідери визначають правильну тональність управління людськими ресурсами, коли їхнє управління судом є узгодженим і стратегічним, тобто коли існує бездоганний зв’язок між управлінням оборотом справ, освітою, підготовкою та розвитком кадрових ресурсів, бюджетним плануванням та фінансуванням. Стиль лідерства, який вважається найефективнішим для створення високопродуктивної команди - це комбінація 3

основних факторів: (а) проявлення ініціативи і демонстрація прикладу, (б) звертання до людей висловлення своїх ідей та пропозицій; (в) делегування повноважень, тобто можливість з впевненістю доручати людям завдання і не вмішуватися в хід їх виконання [37, с. 159].

2. Функція взаємодії голови суду із суддями

Взаємовідносини ГС і суддів базується на фундаментальному принципі незалежності суддів, який закріплений як на міжнародному рівні, так і в національному законодавстві. Принцип незалежності суддів знаходить своє відображення: (а) в загальнообов'язкових європейських актах: Конвенції про захист прав людини та основоположних свобод 1950 р. [17]; Європейській хартії щодо закону про статус суддів (1998) [12]; Основних принципах незалежності судових органів (1985) [30]; (б) в рекомендаційних актах європейських установ: рекомендації Комітету Міністрів РЄ CM/Rec(2010)12 «Щодо суддів: незалежність, ефективність та відповідальність» [82]; висновки КРЄС №1 (2001) «Стосовно стандартів незалежності та незмінюваності суддів» [53]; №3 (2002) «Стосовно принципів та правил щодо суддівського професійного поведіння (етика, несумісна поведінка та неупередженість)» [22, с. 149-157]; №10 (2007) «Стосовно рад правосуддя на службі суспільства» [22, с. 158-163]; №17 (2014) «Щодо оцінки суддівської роботи, якості правосуддя та поваги до суддівської незалежності» [80]; № 18 (2015) «Стосовно місця правосуддя та його відносин з іншими органами влади у сучасній демократії» [22, с. 164-168]; (в) в Основному Законі України: відповідно до ч. 1 ст. 126 КУ незалежність і недоторканність судді гарантуються Конституцією і законами України. Вплив на суддю у будь-який спосіб забороняється; (г) в Законі України «Про судоустрій і статус суддів» 2010 р. закріплені гарантії забезпечення незалежності суддів [55]. Ефективне ж здійснення судочинства значною мірою залежить від ролі ГС та його взаємодії з суддями та працівниками апарату суду.

Згідно рекомендації КРЄС «Про роль голови суду» (2016), «існує декілька принципів, які є суттєвими у відносинах між ГС й іншими суддями цього суду та щодо діяльності ГС в цьому контексті. Внутрішня суддівська незалежність

вимагає, щоб усі судді були вільні від вказівок чи тиску з боку ГС під час розгляду судових справ. ГС діють як охоронці незалежності, безсторонності та ефективності суду і мають самі поважати внутрішню незалежність суддів. Безперервна судова практика ГС є не тільки значущою для забезпечення постійного професійного зростання й налагодження контактів з іншими суддями *на підставі принципу primus inter pares (перший серед рівних)*, але й для найкращого здійснення їхньої організаційної ролі через прямий контакт з питаннями, які виникають у щоденній практиці» [52]. В аспекті взаємовідносин голови суду із суддями необхідно розглянути такі аспекти:

(а) *можливість консультацій суддів один із одним, а також із головою суду, в питаннях організації роботи суду та узагальнення судової практики.* Відповідно до рекомендації КРЕС «Про роль голови суду» (2016), «ГС мають слугувати прикладом іншим та створювати атмосферу, у якій судді могли б звертатися до них за підтримкою та допомогою при здійсненні своїх повноважень, у тому числі з питань етики та деонтології. КРЕС заохочує запровадження в судах консультативних груп суддів, які співпрацювали б з ГС та надавали б консультації з певних ключових питань» [52]. Чинне законодавство не забороняє суддями консультиватися з приводу проблем застосування законодавства, окремих його норм і положень, а також тлумачення постанов ВС та актів інших судових органів. Це стосується як суддів в середині одного суду, так і звернення щодо роз'яснень до суддів вищих судів, зокрема, апеляційних або касаційних судів. Безумовно, такі практики носять виключно непроцесуальний, неформальний характер і не можуть охоплюватися консультуванням щодо постановлення рішення по конкретній справі. ЗУ «Про судоустрій і статус суддів» спонукає суддів до обговорення проблемних питань практики застосування законодавства на зборах суддів (ч. 9 ст. 128), а також надання суддями вищих судів суддям нижчих судів методичної допомоги у застосуванні законодавства (наприклад, відповідно до пп. 3 ч. 1 ст. 27 Закону апеляційний суд надає місцевим судам методичну допомогу в застосуванні законодавства, а згідно пп. 7 ч. 1 ст. 29 Закону голова апеляційного суду організовує ведення та аналіз судової статистики, організовує вивчення та узагальнення судової

практики, інформаційно-аналітичне забезпечення суддів з метою підвищення якості судочинства). Роль ГС у зазначених процесів – організаційна: ГС може ініціювати проведення відповідних заходів, а також головувати під час зборів суддів, навчальних семінарів, конференцій та нарад суддів. Практика свідчить, що особливу актуальність такі заходи набувають під час докорінної зміни процесуального або матеріального законодавства, коли необхідно започаткувати процес застосування певних норм права або з'ясувати проблемні моменти, які потребують роз'яснення вищих судів або внесення змін до законодавства. Підкреслимо, що декілька років тому методична допомога суддям нижчих судів надавалася більш активно; в судах апеляційної та касаційної інстанцій були так звані «судді-куратори», які забезпечували комунікацію із суддями певного району або регіону, періодично відвідували такі суди [29, с. 214]. Наразі таку інформаційно-забезпечувальну роль в судовій системі виконує НШС України.

(б) *забезпечення правових механізмів запобігання неправомірному втручанням голови суду в процесуальну діяльність суддів.* Відповідно до пп. 8 ч. 1 ст. 106 ЗУ «Про судоустрій і статус суддів» однією із підстав притягнення судді до дисциплінарної відповідальності є втручання у процес здійснення правосуддя іншими суддями. Одним із суб'єктів такого втручання можуть бути ГС. У 2018 р. ВРП притягла до дисциплінарної відповідальності ГС, який намагався втрутитися у процес відправлення правосуддя суддею суду, який він очолював (рішення Третьої дисциплінарної палати ВРП від 23 травня 2018 р., № 1467/Здп/15-18). Зокрема, було встановлено, що ГС намагався схилити суддю до ухвалення рішення певного змісту, втручався у процес розподілу справ в суді, а також мав публічний конфлікт із суддею. Покарання ГС в цьому разі полягало у застосуванні до нього суворої догани. Кількома роками потому мав місце прецедент притягнення ГС до дисциплінарної відповідальності за ухилення від відправлення правосуддя по конкретній справі суддями суду, який він очолював. 30 січня 2012 р. до Нововолинського міського суду Волинської області надійшла позовна заява гр. Ч., яка була розподілена на голову цього суду С. 17 лютого 2012 р. він заявив самовідвід у справі, який обґрунтував тим, що він не може брати участі в розгляді

справи, оскільки існують обставини, що викличуть сумнів у його неупередженості. Після цього всі судді цього суду по черзі заявили самовідводи й на підставі п. 3 ч.1 ст. 116 ЦПК України вказану справу передано до Іваничівського районного суду Волинської області. У рішенні про притягнення С. до дисциплінарної відповідальності ВККС відзначила, що своєю необґрунтованою, надуманою заявою про самовідвід суддя С. не тільки порушив права сторін на своєчасний розгляд справи, а й переклав усю відповідальність за правильність винесення рішення по справі на інших суддів. Зазначеними діями суддя С. порушив правила суддівської етики, що підривають авторитет правосуддя, за що отримав догану від ВККС України у грудні 2012 р. [28, с. 305]. Варто звернути увагу, що до обов'язків судді, порушення яких тягне його дисциплінарну відповідальність, належить обов'язок звертатися з повідомленням про втручання в його діяльність як судді щодо здійснення правосуддя до ВРП та до Генерального прокурора упродовж п'яти днів після того, як йому стало відомо про таке втручання (пп. 9 ч. 7 ст. 56 ЗУ «Про судоустрій і статус суддів»). Порушення такого обов'язку є підставою для дисциплінарної відповідальності судді (ч. 1 ст. 106 ЗУ «Про судоустрій і статус суддів»). Із початком функціонування реорганізованої ВРП у 2017 р. судді почали досить активно користуватися своїм правом заявити про втручання в процесуальні діяльність, а ВРП доволі оперативно реагує на зазначені повідомлення. Із реєстром повідомлень суддів про втручання в діяльність можна ознайомитися на офіційному веб-порталі ВРП (<https://hcj.gov.ua/intervention>), всі вказані повідомлення та результати їх розгляду публікуються у відкритому доступі.

(в) *правові інструменти контролювання головою суду дотримання суддями дисципліни та належної організації своєї роботи.* Відповідно до п. 17 рекомендації КРЕС «Про роль голови суду» (2016) «ГС мають бути наділені повноваженням відслідковувати тривалість судових проваджень. Це питання є тісно пов'язаним з положенням статті 6 Конвенції щодо розумної тривалості розгляду судової справи та відповідними вимогами до національних законодавств. Моніторинг тривалості розгляду справи та відповідні дії, які могли б здійснювати ГС, щоб пришвидшити судовий розгляд, мають бути виважені з огляду на

питання суддівської безсторонності, незалежності та конфіденційності судового розгляду» [52]. Відповідно до чинного законодавства ГС таких повноважень не мають. Більше того, будь-які намагання ГС моніторити ці процеси або втручатися в загальні питання організації роботи окремих суддів розглядаються як посягання на суддівську незалежність та грубим її порушенням.

На сьогодні існує дві можливості контролю за дотримання суддями строків розгляду справ та положень щодо організації роботи суду:

(а) *в рамках інституту дисциплінарної відповідальності судді*: Варто відкреслити, що в країнах ЄС голови судів мають більш широкі важелі впливу на поведінку суддів, що маю виховний ефект, але разом із тим виключає можливості втручання у процес відправлення правосуддя. Приміром, «дійовим інструментом запобігання правопорушень серед суддів Республіки Польща є попередження, яке вправі застосувати до судді Міністерство юстиції або ГС. У оформленому письмово попередженні вказуються зміст допущеного порушення й вимога щодо його усунення. Суддя, щодо якого винесено попередження, може протягом 7-ми днів надати письмове пояснення по суті справи, що не звільняє його від потреби усунення наслідків допущеного порушення. За польським законодавством суд апеляційної інстанції може постановити спеціальну ухвалу щодо порушення процесуального або матеріального права, яка направляється судді першої інстанції, який допустив це порушення під час розгляду справи. Як правило, суд апеляційної інстанції вимагає від судді надати офіційне пояснення своїх дій» [83, с. 723–725]. Відповідно до чинного законодавства склалася парадоксальна ситуація, коли ГС не вправі вчиняти жодних заходів впливу, якщо суддя, який працює в його суді, порушує правила внутрішнього трудового розпорядку, вживає алкоголь на робочому місці, поводиться зухвало із громадянами або відвідувачами суду. Зауваження або розмови із таким суддею з боку голови суду у цілому є можливими, однак не мають жодних правових наслідків. ГС може лише скласти і направити до ВРП скаргу на неналежні поведінку судді, яка матиме наслідком його відповідальність. Однак, ця процедура є складною і тривалою. ГС часто користуються таким правом. У науковій літературі лунають пропозиції щодо

розширення дисциплінарного впливу ГС, яка має відбуватися шляхом внесення змін до законодавства про судоустрій. Як вважають представники судового корпусу, активна участь ГС або ГС вищих інстанцій у процесі притягнення суддів до дисциплінарної відповідальності сприятиме підвищенню об'єктивності дисциплінарного провадження, врахуванню усіх можливих критеріїв оцінки їх діяльності, забезпеченню незалежності й недоторканності суддів у процесі перевірки відповідних матеріалів [13, с. 27–29]. Логічно, щоб зауваження ГС або обговорення поведінки судді на зборах суддів передувало б зверненню до ВРП із відповідною скаргою з метою ініціювання дисциплінарної відповідальності. На нашу думку, це матиме вагомий попереджувальний ефект стосовно поведінки суддів. З огляду на превентивне призначення правового регулювання [4, с. 29], а також превентивність встановлення співрозмірної юридичної відповідальності [5, с. 85], вищевказане матиме вагомий запобіжний ефект щодо поведінки суддів.

(б) *із застосуванням інструментарію, передбаченого Системою оцінювання роботи суду.* В Системі оцінювання роботи суду, яка затверджена рішенням РСУ від 8 квітня 2016 р. № 26, існує підрозділ «Ефективність та якість роботи суду з розгляду справ», який включає такі показники оцінки роботи судді певного суду: відсоток розгляду справ, час завершення розгляду справ, коефіцієнт завершення розгляду справ у вимірі людських ресурсів, середня кількість розглянутих справ на одного суддю, середня вартість розгляду справи, середня кількість оброблених матеріалів на одного працівника апарату суду, середня тривалість розгляду справи, кількість та відсоток справ та матеріалів, загальний термін проходження яких триває понад один рік, відсоток скасованих та змінених рішень судами вищих інстанцій [66]. Кожний суд в судовій системі України щопівроку та щороку повинен публікувати відповідні показників на веб-сайтах відповідних судів та надавати відповідні звіти до ДСА України. Наслідком комплексного застосування компонентів Системи оцінювання роботи суду повинно стати виявлення реальних потреб кожної судової установи для забезпечення належних умов роботи суддів та працівників апарату кожного суду та вжиття, в подальшому, заходів спрямованих для задоволення цих потреб [44]. Роль ГС в зазначених процесах полягає у двох

аспектах: по-перше, він має спрямовувати організацію роботи суду на досягнення максимальних показників його ефективності, зокрема, шляхом створення позитивної атмосфери у колективі, надання організаційної допомоги суддям, які її потребують, а також підтриманні настрої колег на високий результат; по-друге, ГС має вживати заходів на покращення організації роботи суду, що покликані покращити рівень ефективності його роботи.

3. Управлінська функція голови суду

Від керівників органів судової влади, їх організаційних здібностей залежить своєчасність і оперативність відправлення правосуддя, тому основними дієвими особами, які повинні на практиці втілювати рішення судово-правової реформи в Україні, є голови місцевих судів та їх заступники. Саме на них покладено основний тягар у забезпеченні належного судочинства в державі. З цього приводу в Постанові спільного засідання Президії ВС України, РСУ та колегії ДСА України від 12 берез. 2003 р. № 17 указано, що голови місцевих судів несуть персональну відповідальність за належну організацію роботи суду і своєчасний розгляд справ [35].

Відповідно до рекомендації КРЕС «Про роль голови суду» (2016) «в країнах Європи існує загальна тенденція щодо розширення управлінської ролі ГС, що є результатом вимог користувачів судів та суспільства стосовно надання кращих послуг. Така тенденція відображає загальне розуміння, що ГС, через управлінську функцію, можуть поліпшити роботу судів. ...ГС відповідають за управління роботою суду, включно з управлінням персоналом суду, його матеріальним забезпеченням та інфраструктурою.... ГС повинні мати повноваження з управління бюджетом свого суду». В рекомендації також підкреслюється, що управлінські повноваження ГС повинні здійснюватися в професійний і прозорий спосіб, голови судів мають бути підзвітними; ГС ніколи не мають вдаватися до дій чи вчинків, які можуть бути загрозою суддівським незалежності та безсторонності [52].

В судовій системі незалежної України роль ГС еволюціонувала поступово, в ході судової реформи було вирішено сприйняти західну модель судового адміністрування, відповідно до якого основне навантаження по управлінню

справами, ресурсами і персонал здійснює керівник апарату суду (далі- КАС). Відповідно до усталеної у країнах ЄС моделі управління в судових органах усі функції організаційного забезпечення покладено на судових менеджерів (адміністраторів), що дає можливість ГС зосередитися на відправленні правосуддя, реалізації функції контролю і наданні методичної допомоги суддям суду за умови суворого дотримання принципу незалежності та ін. (Скандинавія, Фінляндії й Німеччина) [5, с. 274-275]. Як відзначає з цього приводу П. Соломон, «глибина взаємовідносин між судовим адміністратором (керівником апарату) та ГС в кожному конкретному суді може бути різною залежно від особистісних якостей ГС та пануючої культурної моделі» [67, с. 76].

ГС наділяється управлінськими повноваженнями, що визначають характер його взаємовідносин із суддями. Зокрема, ГС 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, забезпечує виконання рішень зборів суддів, сприяє виконанню вимог щодо підвищення кваліфікації суддів тощо [29, с. 26]. Відповідно до правової позиції КС України, висловленої у Рішенні від 16 червня 2011 р., № 5, «обв'язки судді, який обіймає адміністративну посаду в суді, що пов'язані з процесуальними діями, встановлені законом. Виконання таких обов'язків безпосередньо пов'язане зі здійсненням судочинства та є його невід'ємною складовою» [61]. Також ГС визначає адміністративні повноваження заступників ГС, видає накази про нарахування заробітної плати суддями, преміювання суддів та працівників апарату суду. Очевидно, що управлінські повноваження ГС поширюються як на суддів, так і на працівників апарату суду. Щодо кожної з категорії посадових осіб цей управлінський вплив має свої межі. Однак, основна управлінська роль ГС полягає в його взаємодії з КАС.

Відповідно до ЗУ «Про судоустрій і статус суддів» 2010 р. дії ГС та керівника апарату суду носять характер взаємодії на основі координації [54]. Основні повноваження КАС визначені у Типовому положенні про апарат суду, що затверджено наказом ДСА України 08.02.2019, № 131[73]. Аналіз Типового

положення про апарат суду засвічує, що КАС призначає на посаду та звільняє з посади працівників апарату суду, застосовує до них заохочення та накладає дисциплінарні стягнення. У цьому напрямку КАС є автономним від ГС. КАС головою відповідного суду може бути надано право першого підпису в порядку, встановленому законодавством. Він, як і ГС, має право видавати накази й розпорядження в межах своєї компетенції. Як справедливо відзначається в літературі, наділення КАС, поряд із ГС, широким колом повноважень щодо організації роботи суду, призводить до принципу єдиначальності в управлінні організацією, відповідно до якого кожен працівник отримує завдання тільки від одного начальника і відповідає безпосередньо перед ним [25, с. 256].

Відповідно до ч. 4 ст. 155 ЗУ «Про судоустрій і статус суддів» керівника апарату місцевого суду, його заступника призначає за погодженням голови відповідного суду на посаду та звільняє з посади начальник відповідного територіального управління ДСА України, а керівників апаратів апеляційного суду, вищого спеціалізованого суду, ВС, їх заступників призначає за погодженням голови відповідного суду на посаду та звільняє з посади Голова ДСА України. Отже, ГС, не маючи широких адміністративних повноважень стосовно КАС, узгоджує питання про його працевлаштування в суді. Це має довготривалі наслідки, оскільки контракт КАС має чітко визначений строк, тому його продовження буде значною мірою залежати від ефективної співпраці з ГС, незважаючи на те, що КАС є державним службовцем і обіймає свою посаду за результатами конкурсу.

Важливим є ще один законодавчий припис. Згідно ч. 3 ст. 155 ЗУ «Про судоустрій і статус суддів» КАС несе персональну відповідальність за належне організаційне забезпечення суду, суддів та судового процесу, функціонування Єдиної судової інформаційної (автоматизованої) системи, інформує збори суддів про свою діяльність. А згідно п. 17 Типового положення про апарат суду КАС підзвітний зборам суддів відповідного суду, які можуть висловити йому недовіру, що має наслідком звільнення його з посади [73]. Це правило встановлює персональну відповідальність керівника апарату суду перед суддями суду, в якому він працює, вимагає від нього зважати на інтереси усього колективу та

враховувати позицію ГС з ключових питань організації роботи установи, оскільки, незважаючи на обмеженість управлінських повноважень, ГС має значний моральний вплив на суддівський колектив. З цього приводу О.Ю. Дудченко зазначає: «Врегулювавши таким чином відносини між ГС та апаратом цього суду, законодавець зменшив самостійність судового органу, передавши ДСА України повноваження щодо формування та впливу на діяльність апарату суду, який є значною частиною цілісного державного органу – суду. Більш доцільним врегулюванням відносин між ГС та апаратом був би дозвіл ГС за рекомендацією керівника територіального управління чи голови ДСА України самостійно призначати та звільняти КАС, а також застосовувати до них заохочення та накладати дисциплінарні стягнення» [11, с. 131]. Варто підтримати зазначену пропозицію науковця.

Слід підкреслити, що налагодження ефективної співпраці між ГС та КАС прямо впливає на ефективність роботи суду. Доведено, що за однакових умов фінансового і організаційного забезпечення один суд може мати набагато кращі умови праці, не мати внутрішніх конфліктів, а інший – потерпати від численних суперечок. Це цілком залежить від лідерського потенціалу ГС. Взаємодія ГС із КАС може будуватися на декількох моделях: (а) *модель дієвої співпраці*, яка налаштована на високий результат та оперативне вирішення проблем, які виникають; (б) *модель домінуючої автономності*, яка передбачає мінімальний рівень взаємодії між ГС із КАС і породжує внутрішні суперечності, які, як правило, не виходять за межі судової установи; (в) *модель деструктивної опозиції*, яка характеризується відсутністю бажання співпраці між ГС із КАС і має наслідком системні проблеми в організації роботи судової установи.

Отже, ефективне вирішення питань організації роботи суду, яке створює передумови для високопродуктивного управління, залежить від налагодження ГС співпраці між наступними суб'єктами: (а) керівником апарату суду; (б) зборами суддів; (в) ДСА України та (або) її територіальними підрозділами; (г) ВРП ; (д) керівництвом вищестоячих судів.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено і класифіковано міжнародні стандарти судового управління, на яких базується діяльність голови суду в сучасних умовах. Ці акти міжнародних організацій можна поділити на дві групи: (а) акти загального характеру, які визначають стандарти справедливого судового розгляду справ (б) спеціальні документи- рекомендації, які окреслюють специфічні вимоги до окремих напрямків судового адміністрування. Констатовано, що найважливішим документом серед стандартів судового адміністрування, які стосуються очільників судових установ, є рекомендація Консультативної ради європейських суддів «Про роль голови суду», ухвалена у Страсбурзі 10 листопада 2016 р., яка визначає роль голів судів у національних правових системах країн-членів РЄ.

Національні нормативні акти, які регламентують стандарти судового адміністрування, існують на трьох рівнях: (1) конституційному; (2) законодавчому (Закони України «Про судоустрій і статус суддів» від 02.06.2016 р., и «Про Вищу раду правосуддя» від 21.12.2016 р.; «Про державну службу» від 10.12.2015 р.); (3) на рівні підзаконних нормативних актів органів суддівського врядування і самоврядування (РС України, ВРП, ДСА України, ВККС України, зборів суддів судів різного рівня).

2.Зроблено висновок, що правовий статус ГС складається із сукупності наданих йому законом прав і обов'язків, серед яких – обов'язок понести заходи негативного, обмежувального характеру в разі порушення закону (відповідальність). Обов'язки ГС мають подвійну правову природу: ГС виконує суддівські обов'язки із відправлення правосуддя (є першим серед рівних у суддівському колективі), а також наділений додатковими обов'язками адміністративно-розпорядчого характеру, які впливають із його адміністративної посади. На підставі аналізу законодавство про судоустрій констатовано, що управлінський потенціал ГС необхідно досліджувати у трьох основних напрямках: (а) представницька функція ГС ; (б) функція взаємодії ГС із суддями; (в) управлінська функція ГС .

3. Доведено, представницька функція ГС полягає й його активній взаємодії із наступними суб'єктами, мета якої – вирішення питань організації роботи суду: (а) громадянами та юридичними особами, а також громадськими організаціями, які звертаються до суду в позапроцесуальному порядку; (б) громадянами та представниками юридичних осіб, які є суб'єктами звернення до суду, і мають зауваження до роботи суду як установи або окремих суддів, які, на їх думку, порушують процесуальний закон. У такому разі ГС для вирішення проблеми або вживає заходів спільно із керівником апарату суду, або спрямовує відповідне звернення до ВРП, як єдиного органу, уповноваженого законом на розгляд і вирішення скарг щодо неправомірних дій та бездіяльності суддів; (в) громадськими активістами, представниками громадських організацій, які прибувають до суду з метою відвідування судових засідань та оцінювання дій суддів в судових процесах; (г) представниками ЗМІ або окремими журналістами, які висвітлюють роботу судів, або окремі судові процеси; (д) із представниками центральних або місцевих органів виконавчої влади або місцевого самоврядування – з питань, які стосуються організації роботи суду; (е) із органами суддівського врядування та самоврядування – ВРП, її дорадчими органами, ДСА України та її територіальними управліннями, ВККС України, РСУ, головами вищестоячих судів, – з питань, які стосуються організації роботи суду.

4. Констатовано, що функція взаємодії ГС із суддями ґрунтується на фундаментальному принципі незалежності суддів при відправленні правосуддя й недопущенні неправомірного втручання голови суду в процесуальну діяльність судової установи і знаходить свій прояв насамперед у формі консультацій суддів один із одним, а також із ГС, в питаннях організації роботи суду, визначення та обговорення складних аспектів правозастосування та узагальнення судової практики. Законодавство про судоустрій забезпечує правові механізми запобігання неправомірному втручанню ГС в процесуальну діяльність суддів з боку (діяльність ВРП, дисциплінарна відповідальність судді за втручання у процес здійснення правосуддя іншими суддями). Правові інструменти контролювання ГС додержання

суддями дисципліни та належної організації своєї роботи чинним законодавством про судоустрій (на відміну від деяких країн-членів ЄС) не передбачені.

5. Доведено, що управлінська функція ГС полягає у налагодження ефективної співпраці між ГС та керівником апарату суду прямо впливає на ефективність роботи суду. Доведено, що за однакових умов фінансового і організаційного забезпечення один суд може мати набагато кращі умови праці, не мати внутрішніх конфліктів, а інший – потерпати від численних суперечок. Це цілком залежить від лідерського потенціалу ГС.

Взаємодія ГС із керівником апарату суду може будуватися на декількох моделях: (а) модель дієвої співпраці, яка налаштована на високий результат та оперативне вирішення проблем, які виникають; (б) модель домінуючої автономності, яка передбачає мінімальний рівень взаємодії між ГС із керівником апарату суду і породжує внутрішні суперечності, які, як правило, не виходять за межі судової установи; (в) модель деструктивної опозиції, яка характеризується відсутністю бажання співпраці між ГС із керівником апарату суду і має наслідком системні проблеми в організації роботи судової установи.

Ефективне вирішення питань організації роботи суду, яке створює передумови для високопродуктивного управління, залежить від налагодження головою суду співпраці між наступними суб'єктами: (а) керівником апарату суду; (б) зборами суддів; (в) ДСА України та (або) її територіальними підрозділами; (г) ВРП; (д) керівництвом вищестоячих судів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абросимова Е.Б. Правовой статус судьи. *Судебная власть: моногр.* / Под ред. И.Л. Петрухина. Москва: ООО «ТК Велби», 2003. 720с.
2. Батан Ю. До питання про місце превенції у правовому регулюванні. *Вісник Південного регіонального центру Національної академії правових наук України*. 2017. № 10. С. 25–31.
3. Батан Ю. Запобігання академічному плагіату та неоригінальності як складова превентивного механізму сучасного права інтелектуальної власності. *Часопис цивілістики*. 2017. Вип. 23. С. 83–86.
4. Битяк Ю. П. Державна служба України: організаційно-правові засади: монографія / Ю. П. Битяк. Х.: Право, 2005. 243 с.
5. Бринцев В. Д. Стандарти правової держави: втілення у національну модель організаційного забезпечення судової влади : монографія. Х.: Право, 2010. 464 с.
6. Веселов М. Ю. Історично-правові аспекти розвитку наземних шляхів сполучення у світі та в Україні. *Вісн. Донец. нац. ун-ту*. 2011. № 2. С. 44.
7. Волков проти України : рішення Європейського суду з прав людини від 9 січ. 2013 р. Інформаційний портал ХПГ. URL: <http://khpg.org/index.php?id=1359450183>.
8. Глазунова Н. И. Государственное управление: учеб. для вузов / Н.И. Глазунова. Москва: Муницип. Мир, 2004. С. 10.
9. Городовенко В. В. Принципи судової влади : монографія. Харків: Право, 2012. 448 с.
10. Денисов проти України: рішення Європейського суду з прав людини від 25 вересня 2018 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_c96
11. Дудченко О.Ю. Правовий статус осіб, які займають адміністративні посади в судах: монографія. Харків: Право, 2015. 160 с. С. 119-120.
12. Європейська хартія про статус суддів (1993 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_236

13. Ємельянов А.С. Роль голови суду в процесі притягнення суддів до дисциплінарної відповідальності. Вісн. госп. судочинства. 2013. № 3. С. 27–29.
14. Заява Верховної Ради України з приводу спроби присвоєння Радою суддів України владних повноважень щодо призначення суддів на адміністративні посади та звільнення з цих посад: постанова Верховної Ради України 1 червня 2007 р., № 1118-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1118-16>
15. Звіт: Очищення влади або люстрація по-українськи. Досвід першого року здійснення. URL: <https://ua.odfoundation.eu/a/7065,zvit-ochishchennya-vladi-abo-lyustraciya-po-ukrayinski-dosvid-pershogo-roku-zdiysnennya>
16. Кодекс суддівської етики : затв. XI черг. з'їздом суддів України 22 лют. 2013 р. URL: <http://court.gov.ua/userfiles/Kodex%20sud%20etiki%281%29.pdf>.
17. Конвенція про захист прав людини та основоположних свобод від 4 листопада 1950 р.: редакція станом на 02.10.2014 р. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/995_004. (Дата звернення: 23.06.2017).
18. Куйбіда Р. Серeda М. Дисциплінарна відповідальність суддів в Україні: проблеми законодавства і практики : монографія. Київ. : ФОП Москаленко О. М., 2013. 72 с.
19. Кульчицький Н. Денісов проти України. *Особистий блог*. URL: <https://nkp.com.ua/blog/denisov-proty-ukrainy/>
20. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права від 1966 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043
21. Міжнародні засади досконалості суду (2010 р.). URL: https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2018/06/International_framework__Court_Excellence_UKR.pdf
22. Міжнародні стандарти незалежності суддів: зб. Документів / укл. А. Г. Алексєєв. К.: Поліграф-Експрес, 2008. 185 с.
23. Монреальська універсальна декларація про незалежність правосуддя, ухвалена Першою світовою конференцією по незалежності правосуддя (1983 р.). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/MU83323>

24. Москвич Л. М. Проблеми підвищення ефективності судової системи. Дисертація на здобуття наукового ступня доктора юридичних наук ... 12.00.10 – судоустрій; прокуратура та адвокатура. Харків: Національний юридичний університет, 2011, 504 с. С. 316.
25. Москвич Л. М. Ефективність судової системи: концептуальний аналіз : моногр. Харків: Вид-во ФІНН, 2011. 384 с.
26. Москвич Л. М. Проблеми підвищення ефективності судової системи: концептуальний аналіз: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. Харків, 2011. 40 с.
27. Москвич Л. М. Статус суддів: теоретичний та порівняльно-правовий аналіз : монографія, Білозерка: [б. в.], 2004, 224 с.
28. Овчаренко О. М. Теоретико-прикладні проблеми інституту юридичної відповідальності судді: моногр. Харків: Юрайт, 2017. 624 с.
29. Організація роботи суду в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. І. Є. Марочкіна. Харків: Нац. юрид. акад. України, 2012. 256 с.
30. Основні принципи незалежності судових органів, схвалені резолюціями від 29 лист. 1985 р. № 40/32 та від 13 груд. 1985 р. № 40/146 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/1098-16>.
31. Питання Комісії з питань правової реформи, яка була утворена Указом Президента України від 7 серпня 2019 р., № 584/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5842019-28949>
32. Положення про автоматизовану систему документообігу суду, затв. Рішенням Ради суддів України від 26 листопада 2010 р., № 30. URL: <https://court.gov.ua/sudova-vlada/969076/polozhenniapasds/>.
33. Положення про Консультативну раду голів судів при Вищій раді правосуддя: затв, рішенням Вищої ради правосуддя від 30 травня 2017 р., № 1331/0/15-17. URL: <http://www.vru.gov.ua/act/9858>.
34. Порядок формування і ведення суддівського досьє, затв. Рішення ВККС України від 15 листопада 2016 р., № 150/зп-1629. URL: <https://vkksu.gov.ua › userfiles › poriadoksd>

35. Постанова спільного засідання Президії Верховного Суду України, Ради суддів України та колегії Державної судової адміністрації України від 12 берез. 2003 р., № 17. *Інформаційний сервер Верховного Суду України*. URL: <https://www.viaduk.com/clients/vs.nsf/0/56BFC627FF8E56A5C2256CE10051B54A?OpenDocument>.
36. Правовий статус: Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%81
37. Правові основи судового адміністрування та судової діяльності: навч. Посіб. / [Москвич Л.М., Іванцова А.В., Овчяннікова О.О.]. Харків: Право, 2019. 396 с.
38. Правовые системы стран мира: энцикл. Справ. / отв. Ред. А. Я. Сухарев. 2-е изд., изм. и доп. Москва: Норма-Инфра-М, 2001. С. 593.
39. Призначення голів судів в інших державах. С. 11. Вісник Центру суддівських студій / №13 / 2009<http://www.judges.org.ua/article/visnuk13.pdf>
40. Про Вищу раду правосуддя: Закон України від 21 грудня 2016 р., № 1798-VIII. Офіц. вісник України. 2017. № 4. Ст. 107.
41. Про відновлення довіри до судової влади в Україні: Закон України від 08.04.2014 р. № 1188-VII. Офіц. вісн. України. 2014. № 31.
42. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. N 889-VIII. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T150889>.
43. Про забезпечення права на справедливий суд: Закон України від 12 лютого 2015 р., № 192-VIII. Офіц. вісник України. 2015. № 17. Ст. 447.
44. Про застосування системи оцінювання суду (СОРС): рішення РСУ № 53 від 17 серпня 2018 р. URL: <http://rsu.gov.ua/ua/events/view/risenna-rsu-no-53-vid-17-serpna-2018-roku-pro-zastosuvanna-sistemi-ocinuvanna-sudu-sors>
45. Про затвердження Інструкції з діловодства в місцевих та апеляційних судах України, затв. наказом ДСА України від 20.08.2019 р., № 814. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/sa19118>.

46. Про затвердження Положення про помічника (помічників) судді», затв. рішенням Ради суддів України від 18 травня 2018 р., № 21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr021414-18>.
47. Про затвердження Типової посадової інструкції головного спеціаліста із забезпечення зв'язків з засобами масової інформації (прес-секретаря), затв. наказом ДСА України від 06 листопада 2013 р. № 145. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0145750-13?lang=ru>.
48. Про заходи щодо недопущення і скорочення надмірного робочого навантаження на суддів: Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи R № (86) 12 від 16.09.1986 р. URL: <https://vkksu.gov.ua/perelik-dokumentiv/rek-86>
49. Про Концепцію вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів : Указ Президента України від 10.05.2006 р., № 361/2006. Уряд. кур'єр (Орієнтир). 2006. № 95. С. 1–8.
50. Про Концепцію судово-правової реформи в Україні : постанова Верхов. Ради України від 28.04.1992 р. Відом. Верхов. Ради України. 1992. № 30. Ст. 426.
51. Про незалежність судової влади : постанова Пленуму Верхов. Суду України від 13.06.2007 р., № 8. Вісн. Верхов. Суду України. 2007. № 6. С. 2–6.
52. Про роль голови суду: рекомендація Консультативної ради європейських суддів, ухвалена 10 листопада 2016 р. URL: [http://www.nsj.gov.ua/files/1480505393%D0%92%D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%BA%20%E2%84%96%2019%20\(2016\).pdf](http://www.nsj.gov.ua/files/1480505393%D0%92%D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%BA%20%E2%84%96%2019%20(2016).pdf)
53. Про стандарти незалежності судових органів та незмінюваність суддів: Висновок № 1 (2001) Консультативної ради європейських суддів Ради Європи. Міжнар. стандарти незалежності суддів: зб. документів / укл. А. Г. Алексєєв. Київ: Поліграф-Експрес, 2008. С. 107–125.
54. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 07.07.2010 р., № 2453-VI. (зі змінами та доп. станом на 24.12.2015 р.). URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2453-17>.

55. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 2 червня 2016 р., № 1402-VIII (зі змінами та доп. станом на 1.12.2019 р.). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1402-19>.
56. Про судоустрій України : Закон України від 05.06.1981 р. Відом. Верхов. Ради УРСР. 1981. № 24. Ст. 357.
57. Про судоустрій України : Закон України від 07.02.2002 р., № 3018-III. Офіц. вісн. України. 2002. № 10. Ст. 441.
58. Про тимчасовий порядок призначення суддів на адміністративні посади та звільнення з цих посад: постанова Верховна Рада України № 1098 від 30 трав. 2007 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/1098-16>.
59. Пушкар П. Чому незалежність судової влади є однією із ключових складових довіри до Феміди. Закон і бізнес. № 43 (1445) 02.11—08.11.2019 р. URL: https://zib.com.ua/ua/139885-chomu_nezalezhnist_sudovoi_vladi_e_odnieyu_z_klyuchovih_skla.html.
60. Регламент Пленуму Верховного Суду: затв. Пленумом Верховного Суду від 30 листопада 2017 року № 1. URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/pro_sud/reglamentp/
61. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням Верховного Суду України щодо відповідності Конституції України (конституційності) окремих положень Кодексу адміністративного судочинства України, законів України "Про Вищу раду юстиції", "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо недопущення зловживань правом на оскарження" від 16.06.2011 р., № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v005p710-11/page>
62. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням Вищої ради юстиції про офіційне тлумачення положення ч. 5 ст. 20 Закону України «Про судоустрій України» (справа про звільнення судді з адміністративної посади) № 1-рп/2007 від 16 трав. 2007р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v001p710-07>

63. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 53 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) окремих положень Закону України „Про Вищу раду юстиції“ від 11 березня 2011 р., № 2-пп/2011. URL: <http://ccu.gov.ua/storinka-knygy/552-pravovyyu-status-suddi>
64. Сердюк В. В. Верховний Суд в системі розподілу функцій влади: моногр. Київ: Істина, 2007. 232 с.
65. Сивак В. М. Щодо притягнення голови суду до адміністративної та кримінальної відповідальності. Форум права. 2017. № 5. С. 362-367. С. 367
66. Система оцінки якості роботи суду: стандарти, критерії, показники та методи: затв. рішенням Ради суддів України №28 від 2 квітня 2015 р. 58 с. URL: <https://court.gov.ua/userfiles/sors15.pdf>
67. Соломон П. Судове адміністрування і якість правосуддя. Адміністративна юстиція в Україні. 2009. № 3(16). С. 76.
68. Солонар А. В. Особливості юридичної відповідальності державного реєстратора юридичних та фізичних осіб-підприємців. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 3. Т.2. С. 245–249.
69. Стратегія реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 рр.: затв. Указом Президента України від 20 травня 2015 р., № 276/2015. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/276/2015>.
70. Стрижак А. А. Судове управління в Україні: теоретичні основи і правове регулювання: монографія. Ужгород: Патент, 2004. С. 29.
71. Столяр Л. Проблеми лідерства в державному управлінні. С. 61. file:///C:/Users/forov/Downloads/znpnadu_2012_1_8.pdf.
72. Типова структура апарату апеляційного суду, затв. Рішенням Ради суддів України від 20 вересня 2019 р., № 76. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0131750-19>.
73. Типове положення про апарат суду, затв. наказом ДСА України від 08 лютого 2019 р., № 131. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0131750-19>.

74. Типове положення про збори суддів суді в загальній юрисдикції, затв. рішенням Ради суддів України № 45 від 04 червня 2015 р. URL: https://rsu.court.gov.ua/userfiles/dodatok_do_r45.pdf.
75. Типові посадові інструкції працівників апарату місцевого загального суду, затв. Наказом ДСА України від 20 липня 2005 р., № 86. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/en/v0086750-05/conv>.
76. Тобін. Формування судової гілки влади / Tobin, Creating the Judicial Branch // Перрі С. Міллер і Карл Баар. Система судового адміністрування в Канаді/ Perry S. Millar and Carl Baar, Judicial Administration in Canada. Кінгстон і Монреаль: Видво McGillQueen's Press, 1981. 261 с.
77. Филонович С. Р. Лидерство: реальная проблема или популярный лозунг. Бизнес-образование. 2003. № 1. С. 31-34. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2012. Вип. 1. С. 61. file:///C:/Users/forov/Downloads/znpnadu_2012_1_8.pdf.
78. Шпенова П.Ю. Апарат суду в системі організаційного забезпечення судової діяльності: дисертація на здобуття наукового ступня кандидата юридичних наук. 12.00.10. Харків: Національний юридичний університет ім. Я. Мудрого. 234 с.
79. Щодо визначення коефіцієнтів навантаження на суддів, затв. рішенням Ради суддів України № 46 від 09.06.2016 р. URL: <http://www.rsu.gov.ua/en/events/risenna-rsu-no-46-vid-09062016-sodo-viznacenna-koeficientiv-navantazenna-na-suddiv>.
80. Щодо оцінювання роботи суддів, якості правосуддя та повагу до незалежності судової влади: висновок № 17 (2014) Консультативної ради європейських суддів РЄ. *Європ. та міжнар. стандарти у сфері судочинства*. Київ, 2015. С. 167–180.
81. Щодо призначення суддів на адміністративні посади в судах загальної юрисдикції та звільнення з цих посад: рішення Рада суддів України № 50 від 31 трав. 2007 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/en/n0005414-07>
82. Щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки: рекомендація Комітету міністрів РЄ від 17.11.2010 р., № R (94)12 URL: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=994_a38.

83. Judicial Independence in Transition / Editor A. Seibert-Fohr ; L. D. Muller, D. Zimmermann, E. K. Schmidt, S. Klatte. Springer, 2012. 1382 p.