

РОЗВИТОК У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-01>

УДК 351.95:004.77](477):34

Величко Лариса Юріївна,

доктор юридичних наук, професор,

*завідувач кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”*

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,

майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: l.velychko@karazin.ua <https://orcid.org/0000-0003-3029-4719>

Ігнатенко Ліна Юріївна,

*старший викладач кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”*

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,

майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: linaign8@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-1628-1244>

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПУБЛІЧНИХ РЕЄСТРІВ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ ТА ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ В ОРГАНАХ СУДОВОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню впливу цифровізації та впровадження електронних публічних реєстрів на організаційну культуру та публічно-управлінську діяльність в органах судової влади України. Автори аналізують головні виклики цифрової трансформації судової системи, серед яких: недостатня ІТ-інфраструктура, низький рівень цифрових компетенцій суддів і працівників апаратів, а також традиційна закритість судової культури. У роботі обґрунтовано необхідність поєднання технічних інновацій із ціннісними змінами, які сприятимуть переходу від бюрократичної до сервісно-орієнтованої моделі правосуддя. Увага приділена аналізу зарубіжного досвіду трансформації судових систем, зокрема практик Нідерландів, Фінляндії, Данії та післявоєнних країн у 21-му сторіччі.

Як цитувати: Величко Л. Ю., Ігнатенко Л. Ю. Вплив цифровізації та впровадження електронних публічних реєстрів на організаційну культуру та публічно-управлінську діяльність в органах судової влади України. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 10–33. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-01>

In cites: Velychko, L.Yu., Ihnatenko, L.Yu. (2024). The Impact of Digitalization and the Introduction of Electronic Public Registers on Organizational Culture and Public Administration in Ukraine's Judiciary. *State Formation*, no. 2 (36), 10–33. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-01> [in Ukrainian].

© Величко Л. Ю., Ігнатенко Л. Ю., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Виділено ключові методологічні підходи, такі як розробка стратегій цифровізації, принципи користувачко-орієнтованого дизайну сервісів, підтримка ініціативності на рівні окремих судів і розвиток «м'яких» навичок суддів. Автор підкреслює, що цифровізація має супроводжуватися формуванням нової організаційної культури, заснованої на прозорості, підзвітності, клієнтоорієнтованості та відкритості до інновацій. У статті запропоновано практичні рекомендації для ефективної трансформації судової системи України, зокрема: спрощення базових судових сервісів та переведення їх в онлайн, впровадження інтуїтивно зрозумілих електронних реєстрів, формування міждисциплінарних команд змін у судах, а також підтримка волонтерських ініціатив для розробки інноваційних рішень. Особливий акцент зроблено на необхідності розробки цілісної стратегії цифрової трансформації, яка інтегрує технологічні, процесуальні та культурні зміни. Автори стверджують, що впровадження електронних публічних реєстрів – це не лише інструмент оптимізації судочинства, але й потужний драйвер оновлення організаційної культури, що має ключове значення для відновлення довіри до судової влади, забезпечення верховенства права та створення сприятливого середовища для повоєнної відбудови України.

Ключові слова: правосуддя, судовустрій, органи судової влади, судове адміністрування, електронні публічні реєстри, публічно-управлінська діяльність, принципи управлінської діяльності, апарати судів, цифрова компетентність.

Актуальність дослідження трансформації організаційної культури судів України в контексті впровадження електронних публічних реєстрів зумовлена декількома факторами. По-перше, судова система України переживає період глибоких реформ, спрямованих на підвищення її ефективності, прозорості та доступності для громадян. Одним з ключових компонентів цих реформ є цифровізація судочинства, зокрема, впровадження електронних публічних реєстрів. Як показує досвід інших країн, такі технологічні інновації не лише оптимізують роботу судів, але й кидають виклик усталеним організаційним практикам та культурі. Тому для успішної реалізації реформ недостатньо просто запровадити нові технології – необхідно забезпечити готовність і здатність суддівського корпусу та апарату судів ефективно працювати в нових умовах, сприйняти цінності прозорості, підзвітності, орієнтованості на потреби користувачів.

По-друге, актуальність теми посилюється в контексті європейської інтеграції України та необхідності приведення вітчизняної судової системи у відповідність до кращих європейських стандартів. Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає зобов'язання нашої держави забезпечити незалежність, неупередженість та ефективність судової влади. Виконання цих зобов'язань неможливе без глибокої трансформації організаційної культури судів, подолання закритості, корпоративізму та просування цінностей верховенства права. Впровадження електронних публічних реєстрів може стати потужним драйвером цих змін, але потребує комплексного підходу, який би враховував не лише техніко-технологічні, але й людські та культурні чинники. Нарешті, тема є особливо актуальною в умовах післявоєнного відновлення України. Ефективна, прозора та підзвітна судова влада буде відігравати ключову роль у забезпеченні верховенства права, захисті прав громадян та бізнесу, створенні сприятливого інвестиційного клімату, необхідного для відбудови країни. Тому дослідження шляхів трансформації судів, зокрема, через впровадження електронних реєстрів,

має не лише теоретичне, але й практичне значення для визначення стратегічних пріоритетів розвитку судової системи в контексті пост-воєнних викликів.

Постановка проблеми і виокремлення невирішених питань.

Проблематика трансформації судових систем під впливом цифровізації привертає дедалі більше уваги дослідників у галузях права, державного управління, соціології та інформаційних технологій. Зарубіжні автори (Ф. Контіні, А. Кордела, М. Фабрі) відзначають, що впровадження електронного правосуддя не зводиться лише до технологічних інновацій, а передбачає комплексну перебудову організаційних процесів, компетенцій та культури судів. Дослідники наголошують на важливості належного управління змінами, лідерства, навчання та комунікації для забезпечення ефективності таких трансформацій.

В Україні питання цифровізації судочинства та запровадження електронних сервісів у судах активно вивчаються в межах загальної проблематики судової реформи. Науковці (Н. Кушакова-Костицька, О. Бринцев, Н. Мироненко та ін.) відзначають позитивний потенціал використання інформаційних технологій для підвищення ефективності, прозорості та доступності правосуддя в Україні. Водночас, автори звертають увагу на низку викликів, пов'язаних з готовністю суддів та працівників апарату до роботи в умовах цифровізації, необхідністю зміни їх ментальності та організаційної культури (Я. Лазор та ін.).

Окремі аспекти впровадження електронних публічних реєстрів у судовій системі України досліджуються в роботах В. Куценка, Р. Кірмача та інших. Автори відзначають важливість таких реєстрів для забезпечення транспарентності судової влади, полегшення доступу громадян до судової інформації, протидії корупції. Разом з тим, науковці звертають увагу на проблеми нормативно-правового регулювання функціонування реєстрів, захисту персональних даних, інтегрованості різних інформаційних систем у судах.

Попри наявність окремих досліджень, присвячених питанням цифровізації судочинства та впровадження електронних реєстрів, бракує комплексних розвідок, які б розглядали ці процеси крізь призму трансформації організаційної культури судів. Більшість робіт концентрується на технологічних та юридичних аспектах проблеми, залишаючи поза увагою не менш важливі людські та управлінські чинники. Тому дана стаття покликана певною мірою заповнити цю прогалину.

Метою статті є розробка актуальних для повоєнної України пропозицій щодо трансформації організаційної культури судів в умовах впровадження електронних публічних реєстрів на основі аналізу викликів, найкращих практик та перспектив цього процесу. Відповідно до мети, у статті вирішуються такі три дослідницькі питання:

1) уточнення ключових викликів, які постають перед судовою системою України в процесі впровадження електронних публічних реєстрів та трансформації організаційної культури в умовах повоєнного відновлення;

2) узагальнення кращих міжнародних та вітчизняних практик трансформації організаційної культури судів в епоху цифровізації, які можуть бути адаптовані та застосовані в українських реаліях з урахуванням поточних викликів та обмежень;

3) підготовка пропозицій та рекомендацій, які можуть бути розроблені для забезпечення ефективної трансформації організаційної культури судів України в процесі впровадження електронних публічних реєстрів у контексті термінових завдань повоєнного відновлення та європейської інтеграції.

Використана методологія. Враховуючи теоретичну природу статті, методологія дослідження базуватиметься на кабінетних методах, тобто на аналізі та синтезі даних з доступних інформаційних джерел. Такий підхід дозволить комплексно та всебічно дослідити проблематику трансформації організаційної культури судів в умовах цифровізації, спираючись на наявні наукові здобутки, законодавство, аналітичні звіти, статистичні дані тощо. Ключовим методом дослідження буде системний аналіз, який дозволить розглянути судову систему України як цілісну, складну та динамічну систему, що перебуває під впливом багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників. Завдяки цьому методу буде проаналізовано взаємозв'язки та взаємовпливи між впровадженням електронних публічних реєстрів, трансформацією організаційної культури судів та іншими елементами судової реформи в Україні.

Для вирішення першого дослідницького питання: уточнення ключових викликів у процесі цифрової трансформації судів, – застосовано методи критичного аналізу наукової літератури, нормативно-правових актів, аналітичних звітів та інших джерел, і це дозволить виявити та систематизувати основні проблеми та перешкоди, з якими стикається судова система України на шляху до оновлення організаційної культури в умовах діджиталізації та повоєнного відновлення.

Друге дослідницьке питання, присвячене вивченню кращих практик трансформації організаційної культури судів, вимагатиме застосування компаративного (порівняльного) методу. Шляхом аналізу та порівняння досвіду різних країн та українських судів у впровадженні електронних реєстрів та зміні судової культури, будуть виявлені найбільш ефективні підходи, які можуть бути адаптовані до сучасних українських реалій.

Для розробки пропозицій та рекомендацій щодо ефективної трансформації організаційної культури українських судів (третє дослідницьке питання), буде використано метод синтезу. На основі отриманих в ході дослідження даних та висновків, будуть сформульовані цілісні, системні та актуальні пропозиції, спрямовані на подолання виявлених викликів та імплементацію кращих практик з урахуванням особливостей повоєнного відновлення та європейської інтеграції України. Крім того, методологія дослідження передбачає використання таких загальнонаукових методів як аналіз і синтез, індукція та дедукція, абстрагування та конкретизація, що дозволить забезпечити обґрунтованість та достовірність отриманих результатів.

Виклад основного матеріалу розпочнемо з термінологічного визначення понятійного апарату. В Україні «електронні публічні реєстри» – це автоматизовані інформаційні системи, які забезпечують збір, зберігання, обробку, захист і надання доступу до публічної інформації, що має юридичну значущість. Наприклад, Закон України «Про державну реєстрацію актів цивільного стану» передбачає, що державні реєстри мають забезпечувати доступність,

оперативність і прозорість інформації для громадян та установ. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» [5] регулює технічні аспекти функціонування реєстрів, включаючи безпеку та доступність даних. Постанова Кабінету Міністрів України № 835 «Про затвердження Положення про Єдиний державний реєстр» [4] акцентує на тому, що реєстри повинні гарантувати зручність для громадян, оперативність доступу до публічної інформації та відповідність стандартам інформаційної безпеки.

За кордоном, напр., у Європейському Союзі, у рамках Європейської комісії електронні публічні реєстри визначаються як частина інфраструктури електронного урядування (e-Government), яка забезпечує доступ до відкритих даних, прозорість адміністративних процесів і сприяє цифровій інтеграції (eIDAS Regulation, 2014). У США федеральні електронні реєстри визначаються як бази даних, що використовуються для забезпечення громадського доступу до інформації про урядові послуги та ресурси (Federal Register Modernization Act, 2021). Це включає реєстри судових рішень, контрактів, прав власності та інших ключових даних. Організація співробітництва та розвитку економіки наголошує на тому, що електронні реєстри мають забезпечувати стандартизований обмін інформацією між інституціями та громадянами, підвищуючи ефективність та прозорість державного управління.

Вже з цих визначень стає зрозуміло, що електронні публічні реєстри – це не лише технічний інструмент оптимізації роботи судової системи, але й драйвер змін у культурі судочинства. Вони підвищують прозорість, ефективність і доступність судової системи, зміцнюють довіру до судової влади та сприяють її модернізації у відповідь на виклики цифрової епохи. Відповідно, впровадження електронних публічних реєстрів та цифрова трансформація судочинства – це не просто технологічні нововведення, а фундаментальні зміни в самій філософії функціонування судової системи. Як влучно відзначає Елейн Мак, в епоху діджиталізації суди мають перетворитися з «центрів прийняття рішень» на «платформи з надання сервісів» [13, с. 7]. Цей перехід передбачає глибоку трансформацію організаційної культури судів – від ієрархічної, закритої та формалізованої до більш горизонтальної, прозорої та орієнтованої на потреби користувачів. Трансформація організаційної культури судів в епоху цифровізації є одним з найбільш складних та масштабних викликів, з якими стикається не лише Україна, а й багато інших держав світу. За даними Європейської комісії з питань ефективності правосуддя (CEPEJ), станом на 2020 р., 43 з 47 країн-членів Ради Європи впроваджували або планували впровадження електронних судових сервісів та реєстрів [10, с. 84]. Водночас, як свідчить аналіз CEPEJ, успішність цих ініціатив суттєво варіюється залежно від країни та залежить від цілої низки факторів – від рівня технологічної готовності судів до наявності чіткого стратегічного бачення та ефективного управління змінами [10, с. 90].

На жаль, судова система України традиційно відзначалася певною дистанційованістю від суспільства, непрозорістю процесів та бюрократизованістю процедур. Як показують дані Світового Банку, за індексом верховенства права Україна в 2020 р. посіла лише 72 місце з 128 країн світу [18], а зокрема за

показниками відкритості уряду та доступності правосуддя наша держава суттєво поступається більшості європейських країн [18]. Ці «стартові позиції» створюють додаткові виклики [3] для цифрової трансформації судів, адже мова йде не просто про «косметичні» зміни, а про необхідність подолання багаторічних інституційних та ментальних бар'єрів.

Одним з найбільш очевидних викликів на цьому шляху є недостатня технологічна готовність судів до роботи з електронними реєстрами та сервісами. Попри амбітні плани впровадження Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (ЄСІТС), багато судів, особливо в регіонах, досі не мають належної IT-інфраструктури [8]. Як свідчать результати опитування Програми USAID «Нове правосуддя», станом на 2021 рік лише 53% судів мали повністю комп'ютеризовані робочі місця для суддів та працівників апарату (USAID, 2021, с. 18). Крім того, 22% судів стикалися з регулярними проблемами доступу до мережі Інтернет, що фактично унеможлиблює їх повноцінну роботу з онлайн-сервісами. Водночас, було б помилково вважати, що виклики діджиталізації судів зводяться суто до браку техніки чи коштів. Не менш серйозною перепорою є недостатня цифрова компетентність суддівського корпусу та працівників апарату. Як відзначає суддя Вищого антикорупційного суду Олег Ткачук, «без підвищення кваліфікації суддів та працівників апарату всі кошти, витрачені на обладнання, програмне забезпечення, сервери тощо будуть змарновані» [6]. На жаль, темпи навчання суддів новим технологіям досі відстають від темпів впровадження цих технологій. Наприклад, за даними Національної школи суддів України, у 2020 році лише 5,4% суддів пройшли навчання з питань електронного судочинства, при цьому більшість таких тренінгів мали переважно ознайомчий характер і не забезпечували набуття стійких практичних навичок.

Ще один комплекс викликів цифрової трансформації судів пов'язаний з необхідністю забезпечення надійного захисту даних в умовах зростаючих кіберризиків. Як показує досвід країн ЄС, перехід на електронний документообіг та онлайн-комунікацію між учасниками судового процесу суттєво підвищує вразливість конфіденційної інформації [9]. Зловмисники через неналежно захищені канали зв'язку можуть отримати несанкціонований доступ до персональних даних сторін, аудіо- та відеозаписів засідань, текстів судових рішень тощо. У випадку України ці ризики набувають особливої гостроти, зважаючи на гібридну агресію РФ та постійні спроби дестабілізувати нашу судову систему. Забезпечення кібербезпеки судів в умовах цифровізації вимагає значних інвестицій в розвиток захищених IT-систем, регулярне оновлення програмного забезпечення, резервне копіювання даних тощо. Не менш важливим є навчання суддів та працівників апарату основам кібергігієни – від використання надійних паролів до розпізнавання фішингових атак. На жаль, в українських реаліях ці питання досі не отримали належної уваги з боку відповідальних органів. Зокрема, чинне законодавство лише в загальних рисах регулює питання захисту інформації в судах, а підзаконні акти є застарілими і не враховують сучасних викликів кібербезпеки [7].

Однак, на наше переконання, найбільш фундаментальний виклик діджиталізації судів полягає у необхідності глибинних зрушень в організаційній культурі та ціннісних орієнтирах суддівської спільноти. Впровадження нових технологій – це не просто технічне завдання, а привід для переосмислення самої місії судової системи в демократичному суспільстві. Як справедливо зазначає колишній голова Верховного Суду Великобританії лорд Томас, «цифровізація – це засіб, а не ціль; вона має сенс лише тоді, коли допомагає покращити доступ до правосуддя та зміцнити зв'язок між судами і суспільством» [16].

На жаль, як свідчать соціопитування, цей зв'язок в Україні досі є недостатньо міцним, станом на лютий 2024 року, лише 14% українців довіряли судам. Попри певне покращення ситуації в останні роки, рівень сприйняття судової влади в суспільстві залишається низьким. Серед найбільш поширених нарікань громадян: надмірна тривалість та заформалізованість судових процесів, непрозорість ухвалення рішень, недостатня доброчесність окремих суддів. Долати цю недовіру надзвичайно складно, адже вона формувалася роками і має під собою цілком об'єктивні підстави. Тому цифрова трансформація судів має супроводжуватися не менш масштабною трансформацією судової культури: відходом від бюрократично-репресивної моделі в бік людиноцентричної та сервісної. Мова йде про зміну всієї «екосистеми правосуддя» – від процедур добору та оцінювання суддів до форматів комунікації з учасниками процесів. Наприклад, важливо, щоб поряд з впровадженням електронного суду відбувалося спрощення судового діловодства, скорочення надмірних процесуальних строків, забезпечення повноти та своєчасності інформування сторін. Самі електронні сервіси та реєстри мають розроблятися з урахуванням потреб різних груп користувачів (осіб з інвалідністю, літніх людей, представників національних меншин тощо), а не виходячи з бюрократичної зручності.

Як показує досвід найбільш успішних судових реформ в Європі, зокрема в Нідерландах, вирішальною передумовою змін є лідерство з боку суддівського корпусу. Саме судді мають стати «обличчям» та «голосом» реформ і комунікувати з суспільством щодо їх цілей та переваг [14]. Для цього критично важливо налагодити постійний зворотній зв'язок з громадянами та професійною спільнотою – проводити відкриті обговорення проблем правосуддя, враховувати результати опитувань та досліджень при плануванні змін. Водночас, самі судді потребують системної підтримки в процесі адаптації до нових реалій – як через навчання та підвищення кваліфікації, так і шляхом покращення умов роботи та гарантій незалежності. Ключову роль у цій «м'якій» складовій реформ мають відігравати органи суддівського самоврядування – Рада суддів України та Вища рада правосуддя. На жаль, на відміну від багатьох європейських країн, в Україні ці органи досі не стали справжніми «драйверами» трансформацій, фокусуючи увагу здебільшого на вузькоцехових питаннях. Зарадити цьому може більш стратегічний та проактивний підхід до планування діяльності, ширше залучення міжнародної експертизи, тісніша координація з іншими гілками влади та громадянським суспільством. Орієнтирами для наших органів суддівського врядування можуть

слугувати кращі практики аналогічних інституцій в державах ЄС (Нідерланди, Німеччина, Франція та ін.).

На завершення, хочу відзначити, що попри всю складність та масштабність викликів, альтернативи цифровій трансформації судів в Україні немає. В умовах повоєнного відновлення побудова сучасної, прозорої та ефективної системи правосуддя є однією з передумов демократичного розвитку та економічного зростання. Електронні публічні реєстри та онлайн-сервіси – це потужні інструменти оптимізації судових процесів, полегшення доступу до судочинства, посилення громадського контролю. Водночас, було б наївно розраховувати, що самі по собі технології здатні вирішити такі фундаментальні проблеми як надмірна заформалізованість процедур, перевантаженість судів чи недовіра з боку суспільства. Тому цифровізація має стати не ціллю, а засобом та стимулом для більш глибоких перетворень в самій організаційній культурі судів. Аби ці перетворення стали незворотними, вони мають базуватися на зміні ціннісної парадигми – судді повинні сприймати себе не як «жерці Феміди» у відстороненому храмі правосуддя, а як надавачі важливої публічної послуги. Лише така зміна самоідентифікації та сприйняття своєї суспільної ролі здатна наповнити процеси діджиталізації справжнім сенсом – не цифровізація заради цифровізації, а цифровізація заради утвердження принципу верховенства права та захисту прав людини. Отже, узагальнюючи досвід цифрової трансформації судових систем у різних країнах світу, можна виокремити декілька ключових підходів та принципів, які довели свою ефективність та можуть бути адаптовані до українських реалій.

Перш за все, як свідчить практика найбільш успішних судових реформ у Європі (зокрема, в Нідерландах, Естонії, Португалії), зміни мають відбуватися не хаотично, а на основі чіткого стратегічного бачення та покрокового плану дій. Зокрема, голландська Стратегія цифровізації судочинства на 2018-2021 рр. передбачала поетапний перехід на електронний документообіг, впровадження онлайн-сервісів для учасників процесів, розвиток аналітичних інструментів для оптимізації роботи судів [17]. Такий системний підхід дозволив забезпечити узгодженість та синергію різних ініціатив, уникнути дублювання зусиль. В Україні, на жаль, досі бракує подібного цілісного бачення цифрової трансформації судів. Попри амбітні плани запровадження Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (ЄСІТС), багато проектів реалізуються фрагментарно та ізольовано один від одного [2]. Тому першочерговим завданням має стати розробка та затвердження на найвищому рівні (Вища рада правосуддя, Рада суддів України) Національної стратегії цифрової трансформації судової системи. Ця стратегія має не лише окреслити технологічні пріоритети, а й передбачити заходи з розвитку цифрових компетенцій суддів, зміни судових процедур, комунікації з суспільством.

Інший важливий методологічний урок зарубіжного досвіду – це необхідність забезпечення користувачко-орієнтованого (user-centric) дизайну нових електронних сервісів та реєстрів. Як показує практика найбільш «просунутих» європейських країн, розробка таких інструментів має відбуватися

не «в кабінетах», а з залученням кінцевих користувачів – суддів, адвокатів, пересічних громадян [10]. Через проведення фокус-груп, онлайн-опитувань, тестувань прототипів з'ясовуються реальні потреби та очікування користувачів, виявляються можливі недоліки чи незручності.

Класичним прикладом такого підходу є Будинок правосуддя (Justitiehuset) в Одензе, Данія. Ця інноваційна будівля суду першої інстанції, відкрита у 2016 р., була створена за результатами численних консультацій з місцевою громадою, адвокатами, соціальними службами [11]. Врахування їх побажань дозволило створити по-справжньому комфортний та інклюзивний простір, який поєднує зали судових засідань з медіацією, консультаційними пунктами, зонами для дітей тощо. Такий «дизайн, орієнтований на людину» (human-centered design) сприяє зміні іміджу суду як бюрократичної інституції на образ суду як місця соціального діалогу та примирення. На жаль, в Україні практика залучення кінцевих користувачів до розробки електронних судових сервісів досі не набула поширення. Здебільшого ці питання вирішуються вузьким колом фахівців Державної судової адміністрації чи ІТ-компаній без широкого обговорення з суддівською спільнотою та громадськістю. Певні зрушення відбулись з впровадженням пілотного проекту «Електронний суд». Цей проект став обов'язковою технологією судочинства на всій території України, оскільки адвокати, нотаріуси, державні та приватні виконавці, арбітражні керуючі, судові експерти, органи державної влади та інші державні органи, органи місцевого самоврядування мають обов'язок зареєструватися в ЄСІТС.

Ще одне цінне методологічне надбання зарубіжних судових реформ – це використання підходу «знизу-вгору» (bottom-up approach), який передбачає ініціювання змін самими судами, а не нав'язування їх згори. Такий підхід особливо яскраво проявився в ході цифрової трансформації судів у Фінляндії. Замість примусової уніфікації ІТ-рішень для всіх юрисдикцій, фінський уряд надав судам свободу експериментувати з різними системами електронного документообігу, аудіо- та відео-фіксації процесів [12]. Після апробації на рівні окремих пілотних судів найбільш вдалі рішення були поширені на всю судову систему. А далі це дозволило врахувати специфіку різних видів судочинства, а також сприяло підвищенню «почуття власності» (sense of ownership) суддів та працівників апарату щодо змін.

В Україні переважає майже протилежна практика: більшість новацій у сфері судового адміністрування ініціюються та впроваджуються центральними органами (Державна судова адміністрація, Вища рада правосуддя) без належного залучення місцевих судів. Це часто призводить до нехтування регіональними особливостями, браку гнучкості та адаптивності нових інструментів. Тому в ході подальших реформ варто більше уваги приділяти пілотуванню інновацій на рівні окремих судів з подальшим поширенням кращих практик на всю систему. Самі суди мають отримати більше автономії у виборі ІТ-рішень, які найкраще відповідають їх потребам та ресурсам. Далі, говорячи про українську специфіку, не можна оминати увагою й виклики, пов'язані з триваючою збройною агресією РФ проти України. Внаслідок бойових дій та окупації частини територій чимало

судів були змушені переміститись в інші регіони, що суттєво ускладнило їх роботу. За даними Державної судової адміністрації України, станом на липень 2022 року 55 судів здійснювали правосуддя в умовах зміни територіальної підсудності, ким того, близько 30 судів тимчасово призупинили роботу через руйнування інфраструктури чи небезпеку для життя працівників. За таких екстраординарних обставин цифрові технології можуть стати додатковим інструментом забезпечення доступу до правосуддя. Зокрема, практика онлайн-судочинства, яка стрімко поширилась під час пандемії COVID-19, може бути адаптована до умов воєнного стану. Так, деякі українські суди вже практикують проведення онлайн-засідань за допомогою платформ Zoom, EasyCon тощо [15]. Це дозволяє мінімізувати ризики для учасників процесу та заощадити їх час і кошти на переїзди.

Водночас, застосування таких «надзвичайних» заходів вимагає особливої методологічної виваженості та обережності. Адже спрощення процедур не може відбуватись за рахунок обмеження процесуальних гарантій чи втрати якості судочинства. Досвід інших країн, які стикалися зі схожими викликами (зокрема, Боснії і Герцеговини, Хорватії) свідчить, що запровадження онлайн-правосуддя має супроводжуватись ретельним моніторингом дотримання прав учасників процесу, забезпеченням належної якості каналів зв'язку, врахуванням думки професійної спільноти [1]. Лише за таких умов цифрові інструменти можуть стати надійною опорою правосуддя, а не його ерозією.

Нарешті, методологічний фундамент цифрової трансформації судів повинен обов'язково включати потужний освітній компонент. Як свідчить досвід провідних європейських країн, успіх реформ критично залежить від безперервного навчання суддів та працівників апарату новим технологіям та підходам. В Україні ж, попри певні зусилля Національної школи суддів, масштаби та якість такої підготовки досі відстають від потреб. Тому в найближчі роки судова освіта має стати справжнім пріоритетом, отримати додаткове фінансування та організаційну підтримку. При цьому зміст освітніх програм має виходити далеко за межі суто технічних аспектів (навчання роботі з Єдиною судовою інформаційно-телекомунікаційною системою (або ЄСІТС), опанування електронного документообігу тощо). Не менш важливо розвивати у суддів та персоналу судів комунікативні навички, клієнтоорієнтованість, адаптивність та готовність до змін. Саме ці «м'які» компетенції є запорукою успішної трансформації організаційної культури та ментальних установок в судовій системі. А це, своєю чергою, є передумовою сприйняття та ефективного використання нових цифрових інструментів.

Цікавим прикладом такого холістичного підходу до освіти є розроблена в Нідерландах концепція «Т-подібного правника» (T-Shaped Lawyer). Вона передбачає поєднання глибокої спеціалізації у певній галузі права (вертикальна лінія літери «Т») із широким світоглядом, розвинутими «soft skills» та обізнаністю з цифровими трендами (горизонтальна лінія) [13]. На практичному рівні ця концепція реалізується через проведення для нідерландських суддів різноманітних тренінгів з розвитку емпатії, емоційного інтелекту, роботи в команді тощо. Такі заходи органічно доповнюють вузькоспеціалізовані курси з опанування нових

ІТ-систем та онлайн-процедур. Запровадження подібного широкого та інтегрованого підходу до суддівської освіти могло б стати прикладом для наслідування й для України. Це дозволило б забезпечити більш стійкі та довгострокові ефекти від цифрової трансформації, закріпити її не лише в інфраструктурі, але й у ціннісних орієнтирах та поведінкових паттернах суддівського корпусу. А відтак – наблизити нашу судову систему до омріяного ідеалу: незалежної, прозорої та дружньої до громадян гілки влади, яка є надійною опорою демократії та верховенства права навіть у найскладніші часи (таблиця 1).

Разом це дозволяє зробити деякі попередні, робочі висновки.

1) По-перше, трансформація судових систем під впливом цифрових технологій – це комплексний та багатовимірний процес, який відбувається у різних країнах з різною швидкістю та глибиною. Як показує аналіз досвіду провідних європейських держав, ключовою передумовою успішності таких змін є зсув фокусу від суто технологічних новацій до більш глибинних зрушень в організаційній культурі та ціннісних установках судів. Зокрема, приклад Данії з її інноваційним Будинком правосуддя в Одензе демонструє, що цифровізація судочинства має йти пліч-о-пліч зі зміною самої філософії судової діяльності. Замість традиційного сприйняття суду як закритої бюрократичної інституції данці зробили ставку на створення відкритого, інклюзивного простору, який сприяє діалогу між судом та суспільством. Досягти цього вдалося завдяки активному залученню громадськості, адвокатів, соціальних служб до розробки концепції «людиноцентричного» дизайну будівлі суду.

2) По-друге, водночас, успіх цифрових реформ критично залежить від готовності самих судів та суддів виступати їх ініціаторами та драйверами, а не пасивними реципієнтами. У цьому контексті показовий досвід Фінляндії, де судам було надано широку автономію в апробації різних ІТ-рішень з подальшим поширенням найкращих практик на всю систему. Такий підхід «знизу-вгору» дозволив не лише врахувати специфіку різних юрисдикцій, але й посилити відчуття «співвласності» суддів та апарату над процесом змін.

3) По-третє, ще одним наріжним каменем цифрової трансформації судів є розвиток цифрових компетенцій та «м'яких» навичок суддівського корпусу. Як свідчить практика Нідерландів з її концепцією «Т-подібного правника», самого лише технічного навчання роботі з ІТ-системами недостатньо. Не менш важливо розвивати у суддів комунікативні здібності, емпатію, емоційний інтелект, що дозволить їм ефективніше взаємодіяти з користувачами судових сервісів. Нарешті, в умовах екстраординарних викликів, як-от пандемія чи збройні конфлікти, цифрові технології можуть стати додатковим інструментом забезпечення безперервності судочинства. Однак, як показує досвід України, Боснії та Герцеговини, Хорватії, застосування «надзвичайних» цифрових заходів (онлайн-засідання, віддалений доступ тощо) має супроводжуватись ретельним дотриманням процесуальних гарантій та залученням професійної спільноти. Лише за таких умов діджиталізація посилюватиме, а не підмінятиме собою фундаментальні принципи справедливого суду.

Таблиця 1 – Порівняльно-методологічний аналіз кращих практик трансформації організаційної культури судів в епоху цифровізації

Table 1 – Comparative and methodological analysis of the best practices of transforming the organizational culture of courts in the era of digitalization

Країна чи юрисдикція	Ключові підходи та принципи	Специфічні практики	Уроки для України
Нідерланди	<ul style="list-style-type: none"> – Розробка комплексної стратегії цифровізації судочинства на 2018-2021 рр. з чітким баченням та покроковим планом – Орієнтація на потреби користувачів при розробці е-сервісів та реєстрів – Розвиток цифрових та «м'яких» компетенцій суддів за концепцією «Т-подібного правника» 	<ul style="list-style-type: none"> – Активне залучення судів, адвокатів, громадськості до дизайну IT-рішень – Поєднання техно навчання суддів з тренінгами з комунікації, емпатії, емоційного інтелекту – Тісна координація між судами, Мін'юстом, професійними спільнотами в управлінні змінами 	<ul style="list-style-type: none"> – Розробити цілісну Стратегію цифрової трансформації судів з чіткими цілями та заходами – Впроваджувати підхід «користувач у центрі» при розробці е-суду та інших сервісів – Модернізувати суддівську освіту з акцентом на цифрові та соціальні навички
Фінляндія	<ul style="list-style-type: none"> – Ініціювання змін «знизу» самими судами, а не нав'язування «згори» – Гнучкий підхід до вибору IT-рішень залежно від специфіки судів – Пілотування інновацій з подальшим поширенням кращих практик на всю систему 	<ul style="list-style-type: none"> Надання судам автономії в апробації різних систем е-документообігу, аудіо-фіксації тощо Враховування специфіки різних юрисдикцій при виборі цифрових інструментів Підвищення «почуття власності» суддів над реформами через залучення до їх ініціювання 	<ul style="list-style-type: none"> Надати судам більше гнучкості у виборі IT-рішень під свої потреби Впроваджувати підхід «знизу-вгору»: пілотувати інновації в окремих судах з подальшим масштабуванням Розвивати ініціативність та лідерство суддів як агентів цифрових змін
Данія	<ul style="list-style-type: none"> – Фокус на зміні філософії судочинства, а не лише на техно оновленні – Створення фізично та психологічно комфортного простору судів – Відкритість судів та їх проактивна комунікація з суспільством 	<ul style="list-style-type: none"> – Запровадження «human-centered design» у створенні будівель судів – Поєднання судових сервісів з медіацією, консультуванням, психологічною підтримкою – Заохочення суддів до відкритого діалогу з громадою щодо потреб та очікувань від судів 	<ul style="list-style-type: none"> – Використовувати приклад Данії при плануванні відновлення зруйнованих війною судів – Інтегрувати цифрову трансформацію із заходами «м'якої» модернізації судів (медіація, комунікація тощо) – Заохочувати проактивну, «людиноцентричну» позицію суддів
Україна, Боснія і Герцеговина, Хорватія	<ul style="list-style-type: none"> – Використання цифрових інструментів для забезпечення безперервності правосуддя в умовах конфлікту чи пост-конфлікту – Необхідність балансу між процесуальною ефективністю та справедливістю при застосуванні «надзвичайних» цифрових заходів – Важливість моніторингу дотримання прав учасників процесу та збереження якості судочинства 	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження онлайн-засідань, віддаленого доступу до е-сервісів в умовах бойових дій чи пандемії – Забезпечення належної технічної якості та безпеки онлайн засідань – Врахування думок суддів, адвокатів, користувачів при застосуванні «надзвичайних» цифрових практик 	<ul style="list-style-type: none"> – Використати досвід онлайн-судочинства під час карантину для роботи судів в умовах війни – Забезпечити збереження процесуальних гарантій та прав людини при використанні онлайн-засідань – Моніторити вплив «надзвичайних» цифрових заходів на якість та доступність правосуддя

*Джерело: розробка Величко Л. Ю.

*Source: developed by Velichko L. Yu.

Підсумовуючи проведений аналіз кращих міжнародних та вітчизняних практик трансформації організаційної культури судів, можна констатувати, що попри безумовну цінність зарубіжного досвіду, його адаптація до українських реалій вимагає врахування низки специфічних викликів та обмежень. Серед них – наслідки збройної агресії РФ, яка завдала значних руйнувань судовій інфраструктурі та змусила багато судів переміститись чи призупинити роботу; дефіцит ресурсів та компетенцій для масштабної цифровізації; традиції закритості та бюрократизму в судовій системі тощо. Все це актуалізує питання: які рішення та стратегії можуть бути ефективними для подолання цих викликів та забезпечення успішної трансформації організаційної культури судів України в епоху відкритих електронних реєстрів?

Відповідаючи на це питання, передусім варто наголосити на необхідності розробки цілісної, довгострокової Стратегії трансформації судової системи України, яка б інтегрувала в собі технологічні, процесуальні, освітні та культурні виміри змін. На відміну від поточної практики фрагментарних, розрізнених ініціатив, така Стратегія має базуватись на чіткому баченні майбутнього образу судів як відкритих, підзвітних, людиноцентричних інституцій. Її підготовка вимагає широкого суспільного діалогу за участю суддівського самоврядування, адвокатури, правничих шкіл, громадянського суспільства. Лише на основі такого консенсусу можна сформулювати дорожню карту реформ з чіткими пріоритетами, індикаторами прогресу та розподілом відповідальності. Реалізація Стратегії, своєю чергою, має спиратись на низку наскрізних принципів, апробованих у найкращих практиках європейських країн. Перший з них – це орієнтація на потреби та очікування користувачів судових сервісів при розробці будь-яких новацій. Такий підхід вимагає регулярного вивчення думки громадян, адвокатів, бізнесу щодо їх досвіду взаємодії з судами, найбільш гострих проблем у доступі до правосуддя. Ці настрої мають враховуватись при впровадженні електронних реєстрів, онлайн-сервісів, нових стандартів комунікації. Лише так можна подолати відчуження між судами та суспільством, перетворити їх з «інстанцій» на «сервіси».

Другий принцип – підтримка ініціативності та лідерства самих судів у процесі змін. Замість директивного спускання рішень «згори», центральним органам влади та суддівському самоврядуванню слід заохочувати експериментування та пошук інновацій на місцях. Це передбачає розширення управлінської автономії судів, виділення цільового фінансування на пілотні проекти, відкриті конкурси кращих практик тощо. Водночас, важливо налагодити дієві канали «горизонтального» обміну досвідом між судами, аби успішні регіональні напрацювання швидко ставали надбанням усієї системи.

Третій наскрізний принцип – це інвестиції в розвиток «м'яких» навичок суддівського корпусу та апаратів судів. Як свідчить досвід Нідерландів, самих лише технічних тренінгів з роботи в ЄСІТС недостатньо для зміни ментальності та робочих звичок. Тому в програмах суддівської освіти мають поєднуватись курси цифрової грамотності з модулями по етиці, комунікації, емоційному

інтелекту, критичному мисленню. Важливо також культивувати атмосферу безперервного навчання в судах – через наставництво, обмін знаннями, професійні спільноти. Звичайно, в умовах обмежених ресурсів та кадрового голоду, реалізація усіх цих принципів вимагатиме політичної волі та міжінституційної співпраці. Однак, навіть в цих складних обставинах, можна визначити декілька пріоритетних напрямів, здатних принести «швидкі перемоги». Це, зокрема:

1) Максимальне спрощення та переведення в онлайн базових судових сервісів та комунікацій зі сторонами (подача позовів, надання доказів, отримання рішень тощо). Так можна розвантажити суди та полегшити доступ до правосуддя навіть в умовах руйнувань інфраструктури.

2) Впровадження дружніх для користувачів інтерфейсів електронних реєстрів та баз даних, інтеграція їх з популярними онлайн-сервісами. Аби зміцнити довіру суспільства, ці реєстри мають не лише містити вичерпну інформацію про судові справи, а й пояснювати права громадян та бізнесу, можливості їх захисту.

3) Формування в судах «цифрових команд змін» з суддів, IT-фахівців, комунікаційників, що виступатимуть амбасадорами інновацій та допомагатимуть колегам опанувати нові технології та практики взаємодії. Це сприятиме «м'якій» дифузії нової культури в колективах.

4) Підтримка волонтерських ініціатив та соціальних інновацій в сфері правосуддя. Це можуть бути хакатони з розробки корисних IT-рішень для судів, краудсорсингові юридичні онлайн-консультації, студентські проекти з правопросвітництва тощо. Залучення небайдужих громадян допоможе подолати ресурсні обмеження судів.

Спробуємо трохи детальніше розібрати кожен із цих 4-х аспектів, спираючись на свій власний юридичний досвід дослідження та практики в сфері судового адміністрування і публічного управління. Почнемо з потенціалу спрощення та діджиталізації базових судових сервісів та комунікацій. Безумовно, в умовах масштабних руйнувань інфраструктури та вимушеного переміщення багатьох судів, можливість віддаленої подачі позовів, надання доказів, отримання процесуальних документів стає критично важливою для забезпечення доступу до правосуддя. Однак, аби ця технологічна новація не залишилась «чужорідним тілом» в організаційній тканині судів, її впровадження має супроводжуватись цілеспрямованою роботою над зміною робочих процесів, компетенцій та ставлення суддів і працівників апарату.

Зокрема, перехід до електронної комунікації зі сторонами вимагає не лише опанування суддями відповідних IT-інструментів, а й вироблення нових протоколів взаємодії, які б забезпечували оперативність, повноту та безпеку обміну інформацією. Суддям доведеться навчитися ефективно модерувати онлайн-засідання, перевіряти особи учасників у віддаленому режимі, реагувати на технічні збої. Не менш важливо подолати можливий психологічний дискомфорт від втрати звичного «живого» контакту зі сторонами, навчитися

будувати довіру та здійснювати судовий контроль в умовах екранного спілкування. Аби полегшити цю адаптацію, доцільно проводити тренінги з ефективних онлайн-комунікацій, обмін кращими практиками між судами, а також опитування сторін щодо зручності нових сервісів.

Не менш важливим фактором «м'якої» інтеграції цифрових інструментів у роботу судів є оновлення наративів та неформальних норм в суддівських колективах. Нерідко серед служителів Феміди побутує скептичне ставлення до технологій як до чогось складного, ненадійного та потенційно небезпечного для сталих процесуальних порядків. Аби подолати ці упередження, важливо системно пояснювати суддям та працівникам апарату переваги діджиталізації з точки зору доступності правосуддя, оптимізації робочого часу, якості процесуальних рішень. Корисними тут можуть бути зустрічі з колегами із судів, які вже успішно впровадили певні онлайн-сервіси, обговорення кейсів ефективного застосування ІТ в резонансних справах тощо. Поступово в суддівській спільноті має сформуватись консенсус щодо цифровізації як безальтернативного шляху розвитку судочинства.

Інший пріоритетний напрям – це впровадження дружніх для користувачів електронних реєстрів та баз даних: він вимагає не меншої уваги до організаційно-культурних аспектів. Як свідчить практика, навіть технічно досконалі судові реєстри часто залишаються незатребуваними суспільством через незрозумілість, надмірну формалізованість, відсутність супровідних роз'яснень. Тому наповнення реєстрів інформацією має відбуватися за активної участі не лише юристів, а й ІТ-фахівців, дизайнерів користувацьких інтерфейсів, редакторів, перекладачів на мови меншин. Лише така мультидисциплінарна співпраця здатна гарантувати, що реєстри будуть інтуїтивно зрозумілими, доступними для людей з інвалідністю, пристосованими для зручного використання з мобільних пристроїв. Задля підвищення суспільного попиту на інформацію з реєстрів, важливо доповнювати їх не лише офіційними даними, а й тлумаченнями прав громадян, покроковими інструкціями користування, успішними прикладами захисту інтересів у подібних справах. Підготовка таких роз'яснювальних матеріалів може стати новим важливим напрямом у роботі прес-служб судів, що вимагатиме залучення фахівців з правопросвітництва, SMM, інфографіки. Синергетичним ефектом стане поступова трансформація сприйняття судів з бюрократичних установ на центри правових знань та сервісів.

Говорячи про потенціал формування в судах міждисциплінарних «команд змін», слід відзначити, що сама ідея проектного підходу та крос-функціональної співпраці досі є мало поширеною в вітчизняних судах, які звикли до суворої ієрархії та розподілу функцій. Тому для створення таких команд замало адміністративного рішення – потрібна кропітка робота з розвитку у суддів та працівників апарату компетенцій командної роботи, проактивності, толерантності до інакомислення та помилок. Ключову роль тут відіграватиме приклад керівництва судів, яке має всіляко заохочувати ентузіастів змін,

публічно відзначати їхні здобутки, забезпечувати необхідними ресурсами та повноваженнями.

На рівні кожної команди доцільно з самого початку чітко визначити завдання, цільові показники успіху та терміни реалізації пілотних ініціатив – чи то освоєння певного ІТ-інструменту, чи розробка нового формату роботи зі сторонами. В процесі роботи має діяти постійний механізм зворотного зв'язку з керівництвом та колективом, аби своєчасно відстежувати прогрес та реагувати на можливий опір. Вкрай важливими будуть також горизонтальні комунікації між командами задля обміну досвідом, синхронізації зусиль, запобігання дублюванню. Поступово такий проектний стиль роботи закладатиме підвалини нової організаційної культури судів – більш гнучкої, інноваційної, орієнтованої на безперервне вдосконалення.

Нарешті, останній із запропонованих напрямів – підтримка волонтерських ініціатив та соціальних інновацій в сфері правосуддя – є, мабуть, найбільш революційним з точки зору традиційної парадигми функціонування судової системи. Залучення зовнішніх ентузіастів до вирішення внутрішніх проблем судочинства досі сприймається багатьма суддями як неприпустиме втручання у здійснення правосуддя. Однак в умовах тотальної недовіри суспільства до судів та гострого кадрового дефіциту, саме відкритість до співпраці з громадянським суспільством може стати рятівним колом для вітчизняної Феміди.

Як свідчить досвід перших в Україні судових хакатонів, програм практики для студентів-правників, ці ініціативи здатні генерувати цінні ідеї та рішення щодо вдосконалення роботи судів, яких би ніколи не запропонували «зсередини» системи. Однак для системної інтеграції цих інновацій вкрай важливо забезпечити не лише методологічний та організаційний супровід, а й психологічну готовність суддівського корпусу до співтворчості з волонтерами. Тому варто починати з локальних пілотних ініціатив на базі найбільш прогресивних судів, поступово формуючи історії успіху для наслідування. Публічне висвітлення цих кейсів, відверта рефлексія над уроками та викликами допоможуть розвіяти можливі упередження та побоювання суддів.

Узагальнюючи ці міркування, можна запропонувати таку матрицю ключових рішень та підходів для подолання викликів та успішної трансформації судової системи України (таблиця 2).

Безумовно, наведена матриця не претендує на вичерпність і відображає радше концептуальні вектори руху, аніж покрокові інструкції. Втім, ми переконані, що слідування цим орієнтирам в ході практичної розбудови електронного судочинства та трансформації судової культури дозволить крок за кроком модернізувати вітчизняну Феміду.

Оцінюючи перспективи розвитку вітчизняної судової системи крізь призму цифровізації та трансформації організаційної культури, слід розуміти, що мова йде не про точкові зміни, а про системне та багатовимірне перезавантаження самих підвалів функціонування судової влади в Україні.

Впровадження електронних публічних реєстрів, перехід на онлайн-комунікацію зі сторонами, оцифрування документообігу та процесуальних дій – все це не самоціль, а потужні інструменти для приведення правосуддя у відповідність до реалій та викликів ХХІ століття. А бажаним результатом цих зусиль має стати наближення судів до людей – як в сенсі фізичної та процесуальної доступності, так і в сенсі зміцнення довіри, авторитету, ціннісного єднання з суспільством.

Таблиця 2. – Матриця ключових рішень та підходів для подолання викликів та успішної трансформації судової системи України

Table 2. – Matrix of key decisions and approaches for overcoming challenges and successful transformation of the judicial system of Ukraine

Виклики / Обмеження	Рішення / Підходи	Очікувані ефекти
<ul style="list-style-type: none"> – Руйнування інфраструктури судів внаслідок війни – Вимушена релокація судів – Ризики для учасників офлайн процесів 	<ul style="list-style-type: none"> – Спрощення та діджиталізація базових судових сервісів та комунікацій – Впровадження дружніх онлайн інтерфейсів – Підтримка ІТ-волонтерства для судів 	<ul style="list-style-type: none"> – Розвантаження судів – Полегшення доступу сторін до правосуддя – Підвищення безпеки учасників процесів
<ul style="list-style-type: none"> – Традиції закритості та бюрократизму в судах – Недовіра суспільства до судової системи – Брак компетенцій для роботи з користувачами 	<ul style="list-style-type: none"> – Орієнтація судових інновацій на потреби громадян та бізнесу – Відкриття вичерпних е-реєстрів проваджень з роз'ясненнями – Підтримка правопросвітницьких ініціатив 	<ul style="list-style-type: none"> – Зміцнення зв'язку судів з суспільством – Підвищення правової обізнаності громадян – Зростання довіри до судової системи
<ul style="list-style-type: none"> – Дефіцит цифрових навичок у суддів та апаратів – Брак ресурсів для масштабного навчання – Інерція та опір змінам у колективах 	<ul style="list-style-type: none"> – Інтеграція цифрових компетенцій у суддівську освіту – Розвиток навичок комунікації, емпатії, критичного мислення – Створення в судах «цифрових команд змін» 	<ul style="list-style-type: none"> – Краще опанування суддями нових технологій – Ефективніша комунікація з користувачами – Прискорення «м'якої» трансформації судової культури
<ul style="list-style-type: none"> – Фрагментарність та розрізненість судових реформ – Брак чіткого бачення та дорожньої карти змін – Слабка координація між відповідальними інституціями 	<ul style="list-style-type: none"> – Розробка цілісної Стратегії трансформації судів через суспільний діалог – Підтримка експериментів та обмін кращими практиками між судами – Посилення співпраці суддівського самоврядування з іншими гілками влади 	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення легітимності та суспільної підтримки реформ – Виявлення та поширення ефективних інновацій – Синергія зусиль різних інституцій для досягнення цілей

*Джерело: розробка Величко Л. Ю.

*Source: developed by Velichko L. Yu.

Якщо спробувати конкретизувати цей дещо абстрактний образ, то йдеться про судову систему, в якій кожен крок – від подачі позову до виконання рішення – супроводжується дружніми цифровими сервісами, інтуїтивно зрозумілими для пересічних громадян. Систему, де повнота та актуальність відомостей у судових реєстрах дозволяє учасникам процесів, медіа та громадським активістам відслідковувати перебіг розгляду резонансних справ, порівнювати тенденції судової практики, запобігати зловживанням та маніпуляціям. Врешті-решт, систему, де цифровізація стане не розкішшю чи забаганкою, а природним робочим середовищем для нового покоління суддів та працівників апарату – різностороннього, інноваційного, відкритого до комунікації з суспільством.

Однак, було б наївно вважати, що шлях до цього «світлого майбутнього» буде простим і лінійним. З огляду на поточні виклики обмежених ресурсів, кадрового голоду, руйнувань інфраструктури, психологічних травм війни – доведеться неодноразово розставляти пріоритети, відшукувати прийнятні компроміси між бажаним та можливим. Тож, оцінюючи перспективи трансформацій на найближчі роки, ми би радше говорили не про якісь гучні проривні звершення, а про поступове, крок за кроком зміцнення фундаменту довіри та технологічної спроможності судової системи. Про фокус на найбільш нагальних «больових точках» доступу до правосуддя, які можна пом'якшити впровадженням базових онлайн-сервісів подачі документів, участі в засіданнях, отримання інформації. Про точкове пілотування більш амбітних інновацій – предиктивного правосуддя, смарт-контрактів тощо – в окремих судах-флагманах з подальшим відпрацюванням оптимальних практик. Але передусім – про невтомну роботу над переосмисленням місії та цінностей судової влади в діалозі з суспільством, закріпленням у свідомості суддів образу суду як публічного сервісу, а не сакральної інстанції.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі проведених вище узагальнень і синтезу можна зробити такі агреговані висновки.

1) Узагальнення досвіду цифрової трансформації судів у різних країнах дозволяє виділити низку ключових методологічних підходів, які довели свою ефективність і можуть бути адаптовані в українських реаліях. По-перше, зміни мають відбуватись системно та послідовно, на основі чіткого стратегічного бачення та покрокового плану. По-друге, розробка електронних сервісів та реєстрів повинна здійснюватися з урахуванням потреб кінцевих користувачів (суддів, адвокатів, громадян) через їх активне залучення на всіх етапах. По-третє, ініціювання та пілотне впровадження інновацій доцільно здійснювати за принципом «знизу-вгору», надаючи окремим судам більше автономії та стимулюючи поширення кращих практик. Нарешті, цифрова трансформація судів має обов'язково супроводжуватись потужною освітньою компонентою для розвитку як «твердих» (робота з ІТ-системами), так і «м'яких» (комунікація, клієнтоорієнтованість) компетенцій суддів і працівників апарату. Лише синергія цих методологічних підходів здатна забезпечити сталість та незворотність змін.

2) Аналіз ключових викликів, які постають перед судовою системою України в процесі впровадження електронних публічних реєстрів, свідчить про їх комплексний та багаторівневий характер. З одного боку, існують суто технологічні бар'єри, пов'язані з незадовільним станом ІТ-інфраструктури судів, особливо в регіонах. Брак сучасного обладнання, надійних каналів зв'язку, безперебійного доступу до інтернету суттєво ускладнює реалізацію будь-яких цифрових ініціатив. З іншого боку, не менш серйозним викликом є низька цифрова компетентність суддівського корпусу та працівників апарату, їх неготовність ефективно користуватися новими сервісами та реєстрами. Ще одним пластом проблем є забезпечення надійного захисту даних та кібербезпеки судових інформаційних систем в умовах гібридних загроз. Нарешті, фундаментальним бар'єром залишається інерція організаційної культури судів, брак відкритості та клієнтоорієнтованості. Все це посилюється обмеженістю ресурсів, які Україна може виділити на осучаснення судів в умовах повоєнного відновлення. Лише системна та наполеглива робота над усіма цими викликами дозволить поступово трансформувати українську судову владу.

3) Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду цифровізації судів дозволяє виокремити низку практик та підходів, які можуть стати орієнтирами для України на шляху трансформацій. Зокрема, досвід Нідерландів демонструє важливість розробки комплексної стратегії змін, яка органічно поєднує технологічні, процесуальні та людські виміри. Голландці також активно залучають кінцевих користувачів до дизайну нових сервісів, завдяки чому останні стають більш зручними та адаптованими до реальних потреб. Приклад Бельгії показує перспективність використання штучного інтелекту для оптимізації управління судовими справами та ресурсами. Досвід скандинавських країн (Фінляндії, Данії) вчить цінувати роль автономії судів та низових ініціатив у запровадженні інновацій. Водночас, кейси постконфліктних держав (як-от Боснії і Герцеговини) застерігають від надмірного захоплення цифровізацією за рахунок базових процесуальних гарантій. Усі ці уроки мають бути творчо переосмислені та адаптовані в українських реаліях з урахуванням унікальних викликів, породжених повномасштабною агресією РФ. Лише поєднання кращих світових практик та власних інноваційних рішень дасть змогу Україні здійснити цифровий стрибок у розвитку судової системи.

4) Цифрова трансформація судів – це тривалий та багатовимірний процес, який вимагає системних змін на рівні технологій, процесів, компетенцій та культури. Жодна країна не має готових рецептів успіху на цьому шляху, але кожна може вчитися на досвіді інших та адаптувати кращі практики до своїх реалій. Для України, з огляду на наші євроінтеграційні прагнення та цивілізаційний вибір, особливо цінним є досвід держав ЄС, які пройшли або зараз проходять схожі трансформації. Однак і тут важливо не сліпо копіювати чужі підходи, а творчо переосмислювати їх крізь призму національного контексту, зважаючи на унікальні виклики та можливості, породжені війною та

післявоєнним відновленням. Переконані, що систематичне порівняльне вивчення та адаптація кращих європейських практик в поєднанні з виробленням власних інноваційних рішень дозволить крок за кроком модернізувати українську судову систему, зробити її більш ефективною, прозорою та людиноцентричною. А головне – допоможе відновити довіру суспільства до судової гілки влади, яка є наріжним каменем сталого демократичного розвитку та повоєнної розбудови України.

5) Системне впровадження електронних публічних реєстрів та цифрова трансформація судочинства мають розглядатися не лише як технічне переоснащення судів, але і як потужний драйвер оновлення їх організаційної культури та ціннісних парадигм. В умовах кризи довіри до судової влади саме перехід до прозорості, клієнтоорієнтованості, інноваційності в роботі судів здатен поступово зміцнити їх легітимність в очах суспільства. Однак, такі зміни вимагають не лише технологічних інвестицій, але й кропіткої роботи з трансформації світогляду, навичок та установок суддів і працівників апарату. Тому наповнення судових реєстрів та баз даних має відбуватись паралельно з навчанням суддів ефективним онлайн-комунікаціям, опануванням принципів зручних інтерфейсів, мотивуванням до проактивної цифровізації процесів. Лише синергія «твердих» та «м'яких» інновацій здатна привести до омріяної мети – перетворення судів з віддалених «інстанцій» на дружні «сервіси» для громадян.

б) На шляху цифрової трансформації судової системи України в умовах обмежених ресурсів та наслідків збройної агресії РФ доцільно зосередитись на найбільш пріоритетних та потенційно результативних напрямках. До них, зокрема, відносяться: максимальне спрощення та переведення в онлайн базових сервісів подачі документів, комунікації, отримання інформації; створення зручних та інтуїтивно зрозумілих електронних реєстрів з роз'ясненнями для користувачів; формування в судах міжфункціональних проектних команд для лідерства змін; залучення креативного потенціалу волонтерів та ентузіастів до розробки інноваційних рішень для судів. Однак, ефект від цих точкових інтервенцій буде неповним без загальної трансформації судової культури в бік більшої відкритості, проактивності, готовності до партнерства з суспільством. Тож основою основ реформ має стати невтомний діалог зі стейкхолдерами, подолання взаємної недовіри, спільний пошук нової філософії правосуддя – технологічної, людяної, інноваційної.

Перспективи подальших досліджень. Всі окреслені завершальній частині статті пріоритетні напрями цифрової трансформації судів мають розглядатись не як ізольовані техніко-юридичні заходи, а як невід'ємні компоненти ширшого процесу оновлення організаційної культури правосуддя, і в цьому сенсі впровадження електронних реєстрів та сервісів від самого початку має супроводжуватись кропіткою роботою з розвитку цінностей відкритості, сервісної орієнтованості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ібішевіч Г. Досвід Боснії та Герцеговини може стати цінним уроком для України. *Українське радіо*, 17.02.2024. URL: <https://ukr.radio/news.html?newsID=103488> (дата звернення: 17.08.2024).
2. Логінова Н. Електронне правосуддя в Україні: Проблеми та перспективи розвитку. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 2. С. 86–89. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-2/20>
3. Мірило правовладдя: коментар, глосарій. *Програма USAID «Нове правосуддя»*. Київ: Програма USAID «Нове правосуддя», 2017. 163 с.
4. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: Постанова КМУ від 21 жовтня 2015 р. № 835. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text>
5. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 5 липня 1994 року № 80/94-ВР (зі змінами; Редакція від 28.06.2024, підстава - 3783-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>
6. Ткачук В. Враження громадян про всю судову систему складається на основі того, як вирішуються елементарні питання. *Закон і бізнес*. 2018. URL: <https://zib.com.ua/ua/132692.html> (дата звернення: 17.08.2024).
7. Як українська судова система працює під час війни. *Dejure*. Київ, 2023. URL: <https://dejure.foundation/vsoov6dhy1-yak-ukrainska-sudova-sistema-pratsyu-pd-c/> (дата звернення: 17.08.2024).
8. Яковлева В. С. Кримінологічна характеристика та запобігання втручанню в діяльність судових органів: дис. ... д-ра філософії: 081 – Право. Харків, 2023. 260 с. URL: <http://surl.li/gsjovb> (дата звернення: 17.08.2024).
9. Digitalisation of justice in the European Union: A toolbox of opportunities (COM/2020/710 final). *Brussels: European Commission*, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=COM:2020:710:FIN> (дата звернення: 17.08.2024).
10. European judicial systems: CEPEJ Evaluation Report. Evaluation cycle (2020 data): Part 1: Tables, graphs and analyses / CEPEJ. Council of Europe, 2020. URL: <https://rm.coe.int/rapport-evaluation-partie-1-francais/16809fc058> (дата звернення: 17.08.2024).
11. Gøtze M. The Danish Court Administration. *Appointing Judges in an Age of Judicial Power: Critical Perspectives from Around the World*. Ed. P. H. Russell, K. Malleson. University of Toronto Press, 2016. P. 144–156.
12. Hirvonen M. Digitalization in the Finnish Courts: COVID-19 as a Catalyst. *Courts and Artificial Intelligence*. Ed. S. Gless, F. Gremaud. Springer, 2021. P. 117–134. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-6265-472-6_7
13. Mak E. The T-shaped Lawyer and Beyond. Rethinking legal professionalism and legal education for contemporary societies. 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/331022253_The_T-shaped_Lawyer_and_Beyond_Rethinking_legal_professionalism_and_legal_education_for_contemporary_societies (дата звернення: 17.08.2024).
14. OSCE Office for Democratic Institutions and Human Rights. Interim Report (18 October – 2 November 2022). 22 pages. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/e/7/530503.pdf>
15. Sereda O., Mamnitskyi V., Kornieva P., Cherevatenko I. New Steps of Digitalisation of Civil Justice in Ukraine: Case Study. *Access to Justice in Eastern Europe*. 2024. № 7 (1). С. 416–426. DOI: <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-7.1-n000118> URL: https://ajee-journal.com/upload/attaches/att_1706999517.pdf (дата звернення: 17.08.2024).
16. The Contribution of the OSCE to the Rule of Law in Ukraine. OSCE, 2019. URL: <https://www.osce.org/project-coordinator-in-ukraine/441381> (дата звернення: 17.08.2024).

17. Van den Hoogen R. Will Digitization Lead to Better Justice in the Netherlands? *Digital Single Market: The Influence of Technology on Law*. Ed. M. Weller, M. Wendland. Springer, 2020. P. 39–52. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-54455-3_4

18. Worldwide Governance Indicators / World Bank. Washington, D.C., 2020. URL: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/> (дата звернення: 17.01.2024).

Стаття надійшла до редакції 05.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 19.11.2024 р.

Velychko L. Yu.,

Doctor of Law, Professor,

Head of the Department of Law, National Security, and European Integration,

*Education and Research Institute of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

e-mail: l.velychko@karazin.ua <https://orcid.org/0000-0003-3029-4719>

Ihnatenko L. Yu.,

Senior Lecturer at the Department of Law, National Security, and European Integration,

*Education and Research Institute of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

e-mail: linain8@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-1628-1244>

THE IMPACT OF DIGITALIZATION AND THE INTRODUCTION OF ELECTRONIC PUBLIC REGISTERS ON ORGANIZATIONAL CULTURE AND PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE'S JUDICIARY

Abstract. This article explores the impact of digitalization and the introduction of electronic public registers on the organizational culture and public administration within Ukraine's judiciary. The authors analyze key challenges of digital transformation, including insufficient IT infrastructure, low levels of digital competence among judges and court personnel, and the judiciary's traditional cultural closedness. The study underscores the necessity of integrating technical innovations with value-based changes to transition from a bureaucratic to a service-oriented justice model. The paper examines international best practices in judicial transformation, with insights from the Netherlands, Finland, Denmark, and post-conflict nations in the 21st century. Key methodological approaches are identified, such as developing comprehensive digitalization strategies, emphasizing user-centric design, encouraging grassroots judicial initiatives, and fostering "soft skills" among judges. The authors emphasize that digitalization must be accompanied by the formation of a new organizational culture grounded in transparency, accountability, user orientation, and openness to innovation.

Practical recommendations for the effective transformation of Ukraine's judiciary include simplifying and digitalizing basic court services, implementing user-friendly electronic registers, establishing interdisciplinary change management teams within courts, and supporting volunteer-driven initiatives to develop innovative solutions. The study places particular emphasis on the need for a comprehensive digital transformation strategy that integrates technological, procedural, and cultural reforms. The authors argue that the introduction of electronic public registers is not merely a tool for judicial optimization but a powerful driver for renewing organizational culture. This transformation is critical for rebuilding public trust in the judiciary, ensuring the rule of law, and creating a favorable environment for Ukraine's post-war recovery.

Keywords: *justice, judiciary, judicial administration, electronic public registers, public administration, principles of administrative activity, court personnel, digital competence.*

REFERENCES

1. Ibishevic, H. (2024, February 17). The experience of Bosnia and Herzegovina can serve as a valuable lesson for Ukraine. *Ukrainian Radio*. URL: <https://ukr.radio/news.html?newsID=103488> [in Ukrainian].
2. Loginova, N. (2021). E-justice in Ukraine: Problems and development prospects. *Legal Scientific Electronic Journal*, (2), 86–89. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-2/20> [in Ukrainian].
3. USAID New Justice Program. (2017). Rule of Law Yardstick. *Commentary and Glossary*. Kyiv: USAID New Justice Program.
4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2015). Regulation on data sets to be published in the form of open data: Resolution No. 835, October 21, 2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
5. Law of Ukraine. (1994). On information protection in information and communication systems: No. 80/94-VR, July 5, 1994 (amended as of June 28, 2024, under No. 3783-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
6. Tkachuk, V. (2018). Citizens' impressions of the judicial system are based on how elementary issues are resolved. *Law and Business*. URL: <https://zib.com.ua/ua/132692.html> [in Ukrainian].
7. Dejure. (2023). How the Ukrainian judicial system works during the war. Kyiv: Dejure. URL: <https://dejure.foundation/vsoov6dhy1-yak-ukranska-sudova-sistema-pratsyu-pd-c/> [in Ukrainian].
8. Yakovleva, V.S. (2023). Criminological characteristics and prevention of interference in the activities of judicial bodies: Ph.D. thesis, 081 - Law. Kharkiv. URL: <http://surl.li/gsjovb> [in Ukrainian].
9. European Commission. (2020). Digitalisation of justice in the European Union: A toolbox of opportunities (COM/2020/710 final). Brussels: European Commission. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=COM:2020:710:FIN>
10. European judicial systems: CEPEJ Evaluation Report. Evaluation cycle (2020 data): Part 1: Tables, graphs, and analyses. (2020). Council of Europe. URL: <https://rm.coe.int/rapport-evaluation-partie-1-francais/16809fc058>
11. Gøtze, M. (2016). The Danish Court Administration. In P. H. Russell & K. Malleson (Eds.). *Appointing Judges in an Age of Judicial Power: Critical Perspectives from Around the World*, 144–156. University of Toronto Press.
12. Hirvonen, M. (2021). Digitalization in the Finnish courts: COVID-19 as a catalyst. S. Gless & F. Gremaud (Eds.). *Courts and Artificial Intelligence*, 117–134. Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-6265-472-6_7
13. Mak, E. (2017). The T-shaped lawyer and beyond: Rethinking legal professionalism and legal education for contemporary societies. URL: https://www.researchgate.net/publication/331022253_nThe_T-shaped_Lawyer_and_Beyond_Rethinking_legal_professionalism_and_legal_education_for_contemporary_societies
14. OSCE Office for Democratic Institutions and Human Rights. (2022). Interim report (18 October – 2 November 2022). URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/e/7/530503.pdf>
15. Sereda, O., Mamnitskyi, V., Kornieva, P., & Cherevatenko, I. (2024). New steps of digitalisation of civil justice in Ukraine. *Case study. Access to Justice in Eastern Europe*, 7(1), 416–426. DOI: <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-7.1-n000118> URL: https://ajee-journal.com/upload/attaches/att_1706999517.pdf
16. OSCE. (2019). The contribution of the OSCE to the rule of law in Ukraine. URL: <https://www.osce.org/project-coordinator-in-ukraine/441381>

17. Van den Hoogen, R. (2020). Will digitization lead to better justice in the Netherlands? In M. Weller & M. Wendland (Eds.). Digital Single Market. *The Influence of Technology on Law*, 39–52. Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-54455-3_4

18. World Bank. (2020). Worldwide governance indicators. Washington, D.C.: World Bank. URL: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>

The article was received by the editors 05.10.2024.

The article is recommended for printing 19.11.2024.