

## **МЕЖІ АДМІНІСТРАТИВНОГО ВПЛИВУ НА СУДОВУ СИСТЕМУ: МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СУДАМИ В ЄВРОПІ ТА РОЛЬ СУДОВОЇ МЕДІАЦІЇ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ Й ДОВІРИ ДО ПРАВОСУДДЯ**

**Хребтова Алєся, Хмєляж Кжиштоф**

### **ВСТУП**

Судова влада у сучасних європейських правопорядках перебуває в ситуації, коли традиційні уявлення про «незалежність» і «ефективність» вже не можуть існувати як паралельні, не пов'язані між собою категорії. Незалежність суду сьогодні перевіряється не лише формальними конституційними гарантіями, а й тим, як організовано повсякденне функціонування судової системи: як розподіляються ресурси, як вибудовано внутрішнє адміністрування, які стимули створює управлінське середовище, як працює апарат, як впроваджуються цифрові рішення, як забезпечується відкритість і зрозумілість процедур. Ефективність же не може трактуватися як швидкість за будь-яку ціну: вона має зміст лише тоді, коли не зменшує якість правосуддя, не підриває довіру й не створює прихованих форм тиску на суддів, сторін або на результат судового розгляду. У цьому сенсі модернізація процесуальних механізмів і зміцнення інституційної незалежності утворюють спільне поле дослідження, де центральним стає питання: яким чином держава може підвищувати організаційну спроможність правосуддя, не перетворюючи управління на інструмент впливу.

Український і польський досвіди є особливо показовими для такого дослідження, оскільки обидві системи проходять складні етапи трансформації, але в різних інституційних умовах. В Україні суспільний запит на незалежний суд особливо гострий і нерідко супроводжується вимогою «швидких реформ» та негайної видимої результативності. У Польщі ключовим викликом стає пошук стійкої моделі судового управління, яка не створює політичної залежності судової влади, але одночасно здатна забезпечувати керованість, ресурсну дисципліну та прогнозованість функціонування судів. Порівняння цих двох контекстів важливе не для констатації відмінностей, а для вироблення інтелектуального інструментарію: що саме в механізмах управління, процедурах і практиках знижує ризик адміністративного впливу, а що – навіть при добрих намірах – здатне породжувати системні деформації незалежності.

Концепція монографії ґрунтується на тому, що незалежність має два виміри. Перший – інституційний: це сукупність правил, органів і процедур, які відокремлюють судову владу від виконавчої та політичної кон'юнктури, забезпечують самоврядність суддівського корпусу, формують гарантії фінансової та організаційної автономії, а також передбачають механізми дисциплінарної відповідальності, які не можуть бути використані як інструмент контролю. Другий – індивідуальний: це здатність конкретного судді ухвалювати рішення, керуючись законом і внутрішнім переконанням, не

відчуваючи зовнішнього тиску – прямого або опосередкованого. Саме опосередкований тиск часто виникає там, де управлінські інструменти починають формувати необхідну поведінку через показники, рейтинги, неформальні очікування, розподіл ресурсів або кар’єрні стимули. Тому розмежування між допустимим адмініструванням і недопустимим втручанням є не теоретичною вправою, а практичною умовою існування незалежного суду.

Процесуальна модернізація у цій роботі розглядається як інструмент, здатний одночасно зміцнювати незалежність і підвищувати якість правосуддя. Прозорість процедур, автоматизований і контрольований розподіл справ, належна мотивація судових рішень, публічність судового процесу, цифрові сервіси для сторін – це не «технічні деталі», а механізми, що зменшують простір для неформального впливу і водночас підвищують передбачуваність, довіру та процесуальну справедливість. Однак модернізація не є нейтральною: будь-яке нове правило чи цифровий інструмент може або зменшити, або збільшити управлінську залежність суду – залежно від того, хто контролює параметри системи, хто має доступи, як визначаються пріоритети, як формуються звіти і як вони використовуються. Тому цифровізація та управлінська аналітика мають бути побудовані як сервіс правосуддю, а не як інфраструктура контролю над правосуддям.

Окрему логічну вісь дослідження становить інтеграція медіації та інших альтернативних способів вирішення спорів у структуру судочинства. Медіація тут не зводиться до розвантаження судів або до заміни судового рішення компромісом. Її значення ширше: це спосіб підвищення доступності правосуддя, зменшення конфліктності та відновлення довіри до інституцій через участь сторін у виробленні рішення. Водночас судова медіація потребує делікатного інституційного дизайну: якщо вона стає формально обов’язковою, якщо сторони відчувають тиск «погодитися», якщо процедура перетворюється на бюрократичну стадію, медіація втрачає свою природу і починає шкодити довірі. Тому інтеграція ADR повинна бути побудована на добровільності, конфіденційності, етичних стандартах та чітких процесуальних межах, які не допускають підміни судового розгляду адміністративним примиренням.

Практичне значення цього дослідження полягає, зокрема, в обґрунтуванні того, що модернізація судової системи є неповноцінною без належно вибудованої системи оцінювання її результативності. Водночас індикатори діяльності судів не можуть підміняти собою зміст правосуддя і зводити його оцінку до кількісних показників та середньої тривалості проваджень. Науково коректна модель оцінювання має відображати доступність правосуддя, якість процесу і судових рішень, зрозумілість процедур для учасників, а також рівень суспільної довіри до суду. Кількісні метрики доцільно застосовувати передусім як інструмент організаційної діагностики та планування ресурсів, а не як критерій персональної оцінки судді чи його професійної надійності. Інакше управлінська аналітика набуває характеру непрямого регулятора суддівської поведінки, стимулює процесуальне спрощення та формує схильність орієнтуватися на показник там, де визначальною має залишатися належна ретельність і повнота судового розгляду.

Структура монографії вибудована як послідовне дослідження чотирьох взаємопов'язаних блоків: конституційно-інституційних гарантій незалежності; адміністративного управління судами та меж допустимого впливу; процесуальної модернізації як інструменту якості й захисту незалежності; медіації та ADR як складової сучасного судочинства і чинника суспільної довіри. Фінальний розділ має рекомендаційний характер і спрямований на формування збалансованої моделі судового управління для України та Польщі з урахуванням їх різних інституційних умов, а також на пропозицію поетапної програми впровадження механізмів, які підвищують результативність правосуддя без ризику адміністративного контролю над його змістом.

Отже, ключовим завданням цього дослідження є формування такої концепції модернізації судової системи, у межах якої незалежність судової влади не зводиться до проголошених принципів, а гарантується через конкретні інституційні та процесуальні механізми; ефективність не редукується до показників швидкості, а розуміється як здатність системи забезпечувати справедливий, доступний і якісний розгляд справ; медіація ж не сприймається як суто технічний засіб зменшення навантаження на суди, а осмислюється як повноцінний інституційний механізм врегулювання спорів, який за належного правового та організаційного оформлення здатний посилювати довіру до правосуддя.

У вітчизняній правничій науці й експертному середовищі важливе місце займають праці Романа Куйбіди, які системно висвітлюють незалежність судової влади як практичну гарантію справедливого суду, зокрема через аналіз типових механізмів і проявів втручання в діяльність суддів та інституційних умов, що роблять таке втручання можливим. Його підхід цінний тим, що переносить центр ваги з декларацій про незалежність на конкретні правові та організаційні вразливості системи: дисциплінарні й кадрові важелі, управлінські стимули, залежність від адміністративних ресурсів, а також дефіцит процедурної визначеності.

Логічним продовженням зазначеної лінії є наукові розробки, присвячені альтернативним способам врегулювання спорів, насамперед медіації. У цьому напрямі важливо відзначити праці Ігоря Озерського, який розглядає медіацію в юриспруденції як самостійний правовий феномен і водночас як прикладний інструмент правового врегулювання конфліктів, акцентуючи на її місці в системі юридичних засобів захисту прав та на умовах, за яких медіація зберігає свою правову природу (добровільність, процесуальна нейтральність, конфіденційність) і не перетворюється на формальність або прихований примус<sup>1</sup>

Окремий доктринальний орієнтир у тематиці медіації становлять монографічні праці Наталії Мазаракі, у яких медіація розкривається як правовий інститут і як культура врегулювання конфліктів, а також аналізуються її принципи (добровільність, конфіденційність, нейтральність, поінформована згода) та умови ефективної інтеграції в правову систему. Для теми цієї монографії особливо важливо, що медіація в таких працях подається

---

<sup>1</sup> Озерський І. В. Актуальні проблеми медіації в юрисдикційному процесі України : навч. посіб. / І. В. Озерський. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2020. 248 с.

не як суто інструмент зменшення навантаження, а як механізм розширення доступу до правосуддя й підвищення довіри до правових інституцій – за умови наявності чітких гарантій від формалізму та примусу.

## **Розділ 1. Конституційні та інституційні засади незалежності судової влади в Україні й Польщі**

### **1.1. Поняття інституційної та індивідуальної незалежності суддів**

Незалежність судової влади є базовою конституційною умовою здійснення правосуддя, а також передумовою легітимності суду в очах суспільства. У доктринальному й нормативному вимірі доцільно розрізняти інституційну (системну) та індивідуальну (персональну) незалежність суддів. Таке розмежування дозволяє точніше описати: по-перше, як саме захищається судова влада від зовнішніх впливів на рівні організації системи; і, по-друге, якими гарантіями забезпечується свобода судді ухвалювати рішення у конкретній справі відповідно до права та внутрішнього переконання<sup>2</sup>.

Інституційна незалежність означає автономність судової влади як гілки державної влади та як системи органів, здатної виконувати функцію правосуддя без підпорядкування виконавчій чи законодавчій владі у питаннях, що стосуються здійснення правосуддя та базових умов його здійснення. В українському конституційному дизайні така незалежність закладається, зокрема, через принципи організації правосуддя та конституційні гарантії недопустимості впливу на суддю і суд.

У Польщі інституційна незалежність виражається через конституційне закріплення окремішності судів і трибуналів як носіїв судової влади та через принцип поділу і рівноваги влад, де судова влада функціонує як рівноправна складова конституційного механізму стримувань і противаг<sup>3</sup>.

*Інституційна незалежність має щонайменше три виміри:*

Організаційний вимір охоплює структуру судової системи, процедури формування суддівського корпусу та інституційні гарантії, що унеможливають інтеграцію судової влади в адміністративну ієрархію виконавчої гілки, зокрема шляхом встановлення таких правил і механізмів, які блокують перетворення організаційного адміністрування на вертикаль підпорядкування суду органам виконавчої влади.

Функціональний вимір полягає в недопустимості будь-яких форм впливу на здійснення правосуддя, зокрема у забороні надання суддям обов'язкових вказівок щодо змісту судових рішень, а також у виключенні практик, які підміняють суддівський розсуд управлінськими сигналами, адміністративними стимулами або політичними очікуваннями<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

<sup>3</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.

<sup>4</sup> Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 17 липня 1997 р. № 475/97-ВР.

Інституційно-гарантійний (наявність спеціальних органів суддівського врядування/самоврядування, які покликані захищати судову систему і суддів від тиску через кадрові, дисциплінарні, організаційні рішення)<sup>5</sup>.

Саме третій, інституційно-врядувальний вимір у сучасних європейських моделях визначає структурну опору незалежності судової влади. Консультативна рада європейських суддів (CCJE) виходить із того, що ради правосуддя та суддівські ради мають покликані забезпечувати як автономію судової системи загалом, так і незалежність конкретного судді, виконуючи функцію інституційного запобіжника між судовою владою та іншими центрами впливу<sup>6</sup>.

В Україні цю роль на конституційному та законодавчому рівнях виконує, зокрема, Вища рада правосуддя, статус і засади діяльності якої визначені спеціальним законом<sup>7</sup>. У Польщі відповідним елементом інституційної архітектури виступає Krajowa Rada Sądownictwa (KRS), правові засади якої врегульовано окремою законом<sup>8</sup>.

Індивідуальна незалежність судді – це незалежність конкретного судді під час здійснення правосуддя в конкретній справі: свобода від будь-якого прямого чи непрямого впливу (з боку органів влади, учасників процесу, керівництва суду, медіа або приватних інтересів), яка забезпечує ухвалення рішення лише на підставі Конституції, закону (і принципу верховенства права) та оцінки доказів. В Україні цей підхід підтримується конституційною логікою гарантування незалежності судді та заборони впливу на нього<sup>9</sup>.

У польській моделі індивідуальна незалежність судді окреслюється максимально виразно: суддя здійснює правосуддя автономно і зв'язаний виключно Конституцією та законом. Така формула відповідає класичному європейському розумінню суддівського статусу, оскільки заздалегідь виключає будь-які позаправові підстави обов'язковості для судді – адміністративні настанови, корпоративні очікування чи політичні імпульси – і тим самим концентрує легітимність судового рішення лише в площині конституційного та законодавчого регулювання.

Українська конституційна доктрина (позиції Конституційного Суду України) додає важливий акцент: незалежність і недоторканність судді – не особистий привілей, а публічно-правова гарантія, спрямована на забезпечення безперешкодного виконання професійних обов'язків при здійсненні правосуддя. Такий

---

<sup>5</sup> O Krajowej Radzie Sądownictwa : Ustawa z dnia 12 maja 2011 r.

<sup>6</sup> Consultative Council of European Judges Opinion no.10(2007) of the Consultative Council of European Judges (CCJE) to the attention of the Committee of Ministers of the Council of Europe on the Council for the Judiciary at the service of society at its 8th meeting (Strasbourg, 21-23 November 2007).

<sup>7</sup> Про Вищу раду правосуддя : Закон України від 21 грудня 2016 р. № 1798-VIII / Верховна Рада України.

<sup>8</sup> O Krajowej Radzie Sądownictwa : Ustawa z dnia 12 maja 2011 r.

<sup>9</sup> Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

підхід принципово зміщує фокус: захищається не «суддя як особа», а право людини і суспільства на незалежний суд<sup>10</sup>.

Цю ж логіку відтворює і європейський стандарт справедливого суду: стаття 6 Європейської конвенції з прав людини вимагає, щоби спір щодо цивільних прав/обов'язків або кримінального обвинувачення розглядав незалежний і безсторонній суд, встановлений законом. Таким чином, незалежність судді (індивідуальна) та незалежність судової системи (інституційна) зливаються у єдиний критерій «tribunal» у сенсі Конвенції.<sup>11</sup>

Практичні гіді Ради Європи щодо статті 6 (як методологічний інструмент) корисні тим, що дозволяють операціоналізувати поняття незалежності: не лише проголосити її, а оцінювати через низку параметрів – спосіб призначення, тривалість повноважень, гарантії від зовнішнього тиску, наявність процедурних запобіжників тощо. Для аналізу дослідження це важливо, бо дає мову критеріїв для компаративістики Україна–Польща.<sup>12</sup>

Водночас інституційна й індивідуальна незалежність не є самоціллю: вони мають бути функціонально пов'язані з ефективністю правосуддя та суспільною довірою. Звітність і статистичні виміри (наприклад, у рамках оцінювальних циклів СЕРЕJ) дозволяють показати, як організаційна спроможність судової системи співвідноситься з гарантіями незалежності, навантаженням, доступністю правосуддя та якістю інституційного дизайну. Такий зв'язок доцільно відобразити вже в Розділі 1 як теоретичну рамку.

Незалежність судової влади у конституційній державі не зводиться до декларації про «незалежного суддю». Вона є конституційно організованою системою стримувань і противаг, у якій суди мають не лише право, а й обов'язок ухвалювати рішення без страху політичних наслідків, адміністративного тиску чи «керованості» з боку будь-якої іншої гілки влади. Принцип поділу влади в цій логіці виступає не абстрактною формулою, а архітектурним механізмом: він визначає межі компетенцій і запобігає перетворенню правосуддя на різновид державного адміністрування. Конституційні моделі України та Польщі виходять із визнання судової влади самостійною гілкою державної влади, а також із засадничого припису, за яким суддя під час здійснення правосуддя керується Конституцією та законом. Така конструкція одразу встановлює базову межу: будь-які позаправові імпульси, неформальні настанови чи директиви – незалежно від їхнього джерела – не можуть набувати нормативної ваги для судді та не здатні легітимно впливати на зміст судового розгляду й ухвалення рішення<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Про офіційне тлумачення положень частин першої, другої статті 126 Конституції України та частини другої статті 13 Закону України «Про статус суддів» (справа про незалежність суддів як складову їхнього статусу) : Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням Верховного Суду України від 1 грудня 2004 р. № 19-рп/2004.

<sup>11</sup> Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 17 липня 1997 р. № 475/97-ВР.

<sup>12</sup> Guide on Article 6 ECHR (Council of Europe/ECHR) – ujęcie metodyczne kryteriów niezależności.

<sup>13</sup> Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.

У практичному вимірі поділ влади означає, що виконавча влада не може бути «керівником» суду, навіть якщо вона забезпечує організаційні умови його роботи. Відтак ключове питання розкривається як питання меж: де закінчується допустиме адміністративне забезпечення судів і починається втручання у здійснення правосуддя. Ці межі є принциповими, бо судова незалежність порушується не лише прямою вказівкою «як вирішити справу», а й непрямыми інструментами, що змінюють поведінку судді через страх дисциплінарних наслідків, управлінську залежність, контролюючі КРІ або контроль над кар'єрою. У цьому сенсі вплив може бути «м'яким», але наслідок буде «жорстким»: суддя, який починає рахуватися з управлінськими очікуваннями, перестає бути інституційно вільним. Європейський стандарт справедливого суду (як уявлення про незалежний суд, встановлений законом) підтримує таке розуміння: незалежність не може бути ситуативною, вона має бути вбудованою в структуру держави та процесу.

## **1.2. Конституційні гарантії, принцип поділу влади, межі впливу виконавчої влади**

Конституційні гарантії незалежності доцільно структурувати у три взаємопов'язані блоки: нормативний, процедурний та інституційний. Нормативний блок утворює жорстке ядро приписів, у межах якого судова влада конституційно постає як автономна гілка, а суддя при вирішенні конкретної справи не може бути підпорядкований управлінській волі інших органів чи посадових осіб. Значення цього блоку полягає в тому, що він встановлює граничні умови будь-яких перетворень у сфері судового управління: організаційні й адміністративні рішення є припустимими лише настільки, наскільки вони не звужують свободу суддівського розсуду і не створюють механізмів, здатних впливати на зміст судового рішення.

Процедурний блок гарантії пов'язаний із тим, що незалежність у реальності часто руйнується не політичними гаслами, а «технікою» – процедурами призначення, дисциплінарними механізмами, оцінюванням, правилами організації суду та судового процесу. Саме тому в даному дослідженні показано, що межі впливу виконавчої влади проявляються не лише в прямій забороні втручання, а й у вимогах до того, щоб ключові рішення щодо статусу судді відбувалися за передбачуваними, законними, прозорими процедурами. Якщо процедура допускає довільність, вона автоматично стає каналом впливу. У цьому плані корисним є підхід, сформульований у європейських методологічних матеріалах щодо оцінки незалежності: незалежність вимірюється не заявами, а сукупністю параметрів – як призначаються судді, які гарантії від зовнішнього тиску діють, як організовано дисциплінарну відповідальність, чи існують ефективні запобіжники від політичного контролю<sup>14</sup>.

Інституційний блок гарантії – це органи суддівського врядування/самоврядування та їх роль у системі стримувань і противаг. Сучасна європейська ідея полягає в тому, що між судом і політичними центрами має

---

<sup>14</sup> Guide on Article 6 ECHR (Council of Europe/ECHR) – ujęcie metodyczne kryteriów niezależności.

існувати інституційний «буфер», який бере на себе критичні функції: захист незалежності, участь у кадрових і дисциплінарних питаннях, формування стандартів етики та професійності. Саме тому висновки ССЄ щодо рад правосуддя важливі як теоретичний орієнтир: такі ради мають бути інструментом охорони незалежності і системи, і судді, а не каналом зовнішнього впливу під виглядом «врядування». У випадку України цей інституційний сенс концентрується навколо Вищої ради правосуддя як ключового органу суддівського врядування; у Польщі – навколо KRS як конституційно значущого елементу архітектури судової влади<sup>15</sup>.

Визначаючи межі впливу виконавчої влади, варто запропонувати функціональний критерій: виконавча влада може впливати на суди лише настільки, наскільки її дії стосуються забезпечення умов функціонування судової системи і не здатні змінити зміст судових рішень, поведінкову свободу судді чи процесуальну рівність сторін. Держава має право і обов'язок забезпечувати фінансування, інфраструктуру, безпеку, цифрові сервіси, організацію апарату; але вона не має права управляти правосуддям через контроль над кар'єрою, дисциплінарним страхом, статистичними показниками або адміністративними залежностями. В іншому разі відбувається підміна: суд формально зберігає статус гілки влади, але фактично стає функцією виконавчого менеджменту. Саме тут проходить межа між допустимою судовою адміністрацією і недопустимим адміністративним домінуванням<sup>16</sup>.

Окремої уваги заслуговує теза про «легітимні інтереси» виконавчої влади. Вона може прагнути ефективності, швидкості розгляду справ, оптимізації витрат, цифровізації. Однак ефективність не може бути вищою за незалежність: швидкий суд без незалежності – це не ефективність, а ризик. Тому управлінські інструменти мають бути побудовані так, щоби стимулювати якість і доступність правосуддя, але не створювати індивідуальних залежностей. Наприклад, статистика й оцінювання можуть використовуватися для управління ресурсами системи, але стають проблемою, коли перетворюються на механізм персонального тиску на суддю або на підставу для кар'єрних санкцій у конкретних категоріях справ. Такі ризики доцільно виявляти вже на рівні конституційного аналізу, оскільки саме він дозволяє зафіксувати механізми непомітної інституційної трансформації: коли акценти поступово зміщуються від здійснення правосуддя як ядра судової влади до управлінських практик як фактичного центру прийняття рішень.

### **1.3. Незалежність як умова ефективного правосуддя та довіри суспільства**

Межі впливу виконавчої влади мають бути узгоджені з головною метою незалежності – довірою суспільства. Тут доречний не лише нормативний, а й

---

<sup>15</sup> Consultative Council of European Judges Opinion no.10(2007) of the Consultative Council of European Judges (CCJE) to the attention of the Committee of Ministers of the Council of Europe on the Council for the Judiciary at the service of society at its 8th meeting (Strasbourg, 21-23 November 2007).

<sup>16</sup> Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 2 червня 2016 р. № 1202-VIII / Верховна Рада України.

соціально-інституційний аргумент: суд, який вважається залежним, втрачає здатність виконувати функцію остаточного арбітра, а конфлікти не вирішуються, а лише переносяться у політичну або медійну площину. Тому незалежність не є привілеєм суддівського корпусу, а гарантією для громадян і бізнесу, що правила однакові для всіх і що держава не може бути «суддею у власній справі». У цьому сенсі корисним є підхід СЕРЕJ, який показує, що ефективність судової системи та її спроможність забезпечувати доступність правосуддя мають оцінюватися разом із інституційними характеристиками системи, адже інакше «ефективність» може бути досягнута ціною незалежності – і тоді вона стає хибною.<sup>17</sup>

Таким чином, для України та Польщі принцип поділу влади і конституційні гарантії незалежності суду доцільно інтерпретувати як триєдину конструкцію: по-перше, нормативне ядро заборони втручання та автономії судової влади; по-друге, процедурні запобіжники від довільності у кадрових і дисциплінарних питаннях; по-третє, інституційний буфер у вигляді органів суддівського врядування/самоврядування, які мають працювати на захист незалежності, а не на трансляцію зовнішнього впливу. Межі впливу виконавчої влади проходять там, де управління умовами функціонування суду перетворюється на управління поведінкою судді або результатом правосуддя – прямо чи опосередковано<sup>18</sup>.

Інституційна архітектура незалежності судової влади в сучасних європейських державах будується не лише на конституційних деклараціях, а насамперед на наявності та належному функціонуванні спеціальних органів суддівського врядування і самоврядування. Їх поява є відповіддю на ключовий конституційний виклик: як забезпечити, щоб судова система залишалася самостійною гілкою влади, але водночас була організованою, підзвітною суспільству та здатною до розвитку без переходу під фактичний контроль виконавчої чи політичної влади. Саме ці органи формують інституційний «буфер», який переводить незалежність із рівня абстрактного принципу на рівень працюючої організаційної моделі.

У термінах системи стримувань і противаг органи суддівського врядування виконують дві взаємопов'язані функції. По-перше, вони захищають судову владу від зовнішнього впливу через кадрові, дисциплінарні та організаційні механізми. По-друге, вони забезпечують внутрішню організаційну спроможність судової системи: узгоджують кадрову політику, формують стандарти професійної етики, підтримують інституційну якість (у тому числі через правила добору, оцінювання, дисциплінарні процедури), сприяють єдності підходів та зниженню ризиків «внутрішнього адміністративного домінування» в самій судовій системі. Отже, відповідні органи виконують подвійну інституційну роль: вони одночасно слугують гарантійним бар'єром від зовнішнього впливу та забезпечують стратегічне спрямування організаційного забезпечення діяльності судів – не

---

<sup>17</sup> СЕРЕJ «Evaluation of judicial systems» (Ukraine, data 2022 / cycle 2024) – ramy wskaźników i kontekst efektywności.

<sup>18</sup> Consultative Council of European Judges (CCJE) to the attention of the Committee of Ministers of the Council of Europe on the Council for the Judiciary at the service of society at its 8th meeting (Strasbourg, 21-23 November 2007).

у площині керування здійсненням правосуддя, а у площині належного адміністрування й підтримки судової функції.

Для компаративного аналізу України та Польщі корисно виходити з того, що інституційна архітектура судового врядування завжди знаходиться в напрузі між двома цілями: незалежністю та відповідальністю. Якщо система надто доступна для політичного впливу, то кадрові й дисциплінарні інструменти можуть перетворитися на канали тиску. Якщо ж система надто зорієнтована лише на корпорацію суддів, зростає ризик корпоративізму, непрозорості та падіння суспільної довіри. Тому ключовий критерій якості інституційної архітектури – здатність утримувати баланс: забезпечувати реальну автономію судової влади, але не створювати недоторканий «внутрішній світ», де механізми контролю та стандарти доброчесності замінюються лояльністю або традицією.

У цьому балансі важливо розрізняти врядування й адміністрування. Врядування стосується правил, процедур і гарантій: хто і як ухвалює рішення щодо суддівської кар'єри, дисциплінарної відповідальності, організації роботи судів, забезпечення стандартів. Адміністрування – це технічне забезпечення, ресурси, управління апаратом, IT, бюджет, статистика. Проблема виникає тоді, коли адміністрування починає підміняти врядування: коли, наприклад, через розподіл ресурсів, управління навантаженням або статистичні показники формуються «неформальні залежності», здатні впливати на поведінку суддів. Саме тому органи суддівського врядування мають бути інституційно спроможними не лише формально затверджувати процедури, а й реально нейтралізувати канали непрямого тиску.

Органи суддівського самоврядування, своєю чергою, реалізують іншу, але концептуально рівнозначну функцію. Якщо інститути суддівського врядування покликані підтримувати конституційну стійкість системи та її захищеність від зовнішніх впливів, то самоврядування забезпечує професійну спроможність судової влади як живого організму: формування й відтворення професійної культури, поширення належних практик, підтримання етичних стандартів, розвиток внутрішніх механізмів солідарності та інструментів протидії неправомірному тиску. Водночас самоврядування виступає професійним каналом зворотного зв'язку із суспільством: воно дає змогу судовій системі відповідати на очікування щодо комунікації, відкритості та орієнтації на потреби учасників процесу шляхом підвищення стандартів роботи й сервісної організації, не допускаючи політизації цих запитів і не звужуючи простір суддівської незалежності.

У системі стримувань і противаг органи суддівського врядування не повинні перетворюватися на центри політичного впливу всередині судової системи. Їх легітимність базується на процедурності: прозорість ухвалення рішень, передбачуваність критеріїв, мотивування, можливість оскарження або перевірки в межах права. Де є якісна процедура – там менше простору для довільності. Де довільність – там незалежність стає декларативною. У цьому розумінні архітектура суддівського врядування є не сукупністю інституцій як таких, а цілісною системою правових запобіжників, покликаних забезпечити, щоб будь-які владні повноваження – у тому числі реалізовані всередині самої

судової системи – здійснювалися у межах права, на підставі права і під контролем права, тобто набували характеру влади, юридично обмеженої та процедурно підзвітної.

Незалежність судової влади в емпірично орієнтованому дослідженні доцільно розуміти як інституційну здатність системи правосуддя виробляти рішення, керовані правом, за умов, коли зовнішні чинники (політичні, адміністративні, економічні) не мають дієвих важелів спрямування результату конкретної справи або масиву справ. У цьому сенсі незалежність – не лише юридичний статус, а режим функціонування: набір формальних гарантій і фактичних практик, які зменшують імовірність упередженості та підвищують передбачуваність застосування права. Європейська дослідницька рамка, що використовується для порівняльних оцінок, розглядає незалежність разом із показниками ефективності та якості – тобто як компонент, що системно впливає на результати роботи правосуддя.<sup>19</sup>

Порівняльні європейські підходи пропонують читати ефективність через: тривалість проваджень, спроможність системи завершувати справи в обсязі не меншому за надходження, обсяг нерозглянутих справ (беклог), а також через зв'язок цих змінних із ресурсами й організацією (кадри, бюджет, інфраструктура, менеджмент справ). Саме така структура показників дає змогу відрізнити короткочасний успіх від стійкої продуктивності: суд може тимчасово прискорити розгляд, але якщо беклог зростає або ресурси виснажуються, ефективність виявляється ілюзорною. CEPEJ демонструє цю логіку у своїй моделі оцінювання судових систем, де результати (строки/беклог) інтерпретуються разом із входами (ресурси) та організаційними інструментами<sup>20</sup>.

Ключовий науковий інтерес полягає в тому, яким чином незалежність породжує ефективність, а не просто «супроводжує» її. У дослідницькій перспективі можна виділити щонайменше три причинні механізми.

Перший механізм проявляється через якість та стійкість судових рішень. За умов реальної незалежності зменшується ймовірність ухвалення актів, зумовлених позаправовими міркуваннями, а відтак знижується частка рішень, що втрачають силу на стадії апеляційного чи касаційного перегляду або запускають повторні процесуальні цикли – повернення справи на новий розгляд, скасування через істотні порушення процедури, повторне слухання з тих самих підстав. Для судової системи це має безпосередній організаційний ефект: кожна справа потребує менше процесуальних витрат, оскільки завершується з меншою ймовірністю повторного витрачання часу та ресурсів суду. У такий спосіб незалежність опосередковано впливає і на тривалість проваджень, і на загальне навантаження: не шляхом адміністративного прискорення, а через зниження кількості надмірних процесуальних повторів,

---

<sup>19</sup> European Commission. The 2025 EU Justice Scoreboard. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Central Bank, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM(2025) 375. Luxembourg, 2025. 70 p.

<sup>20</sup> European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ). European judicial systems. CEPEJ Evaluation Report. 2024 Evaluation cycle (2022 data). Part 1. General analyses. Strasbourg, 2024. 174 p.

тобто через скорочення внутрішньої дезорганізації, яка виникає внаслідок нестійких або процедурно вразливих рішень. Саме тому в сучасних європейських методологіях оцінювання судових систем показники ефективності не розглядаються ізольовано від параметрів якості та незалежності: ці виміри взаємно зумовлюють один одного і мають аналізуватися у взаємозв'язку.

Другий механізм – довіра як фактор поведінки учасників. Довіра тут виступає не моральною категорією, а змінною, що визначає вибір і стратегії сторін. За низької довіри сторони частіше: по-перше, уникають суду як інституції; по-друге, затягують процес, не очікуючи чесного результату; по-третє, надмірно оскаржують рішення; по-четверте, намагаються винести конфлікт у неформальні або політичні площини. Усе це генерує додаткові транзакційні витрати для системи: більше процесуальних дій, більше скарг, більше повторних проваджень, менше добровільного виконання рішень. Відповідно, незалежність – через сприйняття нейтральності суду – формує довіру, а довіра підсилює ефективність, бо зменшує конфліктність взаємодії із судом і підвищує рівень прийняття результату як легітимного.

Третій механізм полягає у встановленні меж управлінського впливу та досягненні результативності без викривлень. Судова система об'єктивно потребує менеджменту – організації розподілу справ, цифрових сервісів, комунікацій і стандартизації процесуальних потоків. Водночас управлінські інструменти можуть або підвищувати інституційну спроможність (оптимізувати документообіг, зробити строки більш прогнозованими), або перетворюватися на непрямий канал впливу, коли статистика, оцінювання чи дисциплінарні ризики починають формувати бажану поведінку судді. У такому разі короткострокове поліпшення показників часто супроводжується погіршенням якості рішень і падінням довіри, що згодом проявляється у зростанні оскаржень і загальній делегітимації правосуддя. Саме тому сучасні європейські підходи до оцінювання ефективності наполягають на комплексному вимірі: результативність має аналізуватися разом з інституційною архітектурою та ресурсною моделлю, інакше «прискорення» може бути досягнуте ціною руйнування сутності правосуддя.<sup>21</sup>

## **Розділ 2. Адміністративне управління судами та межі допустимого адміністративного впливу: порівняльний аналіз управлінських моделей України й Польщі**

### **2.1. Управління судами: бюджетування, кадрове забезпечення, інфраструктура, навантаження, ІТ**

Адміністративне управління судами охоплює комплекс організаційних процесів, від яких залежить стабільність функціонування судової системи: планування та розподіл ресурсів, забезпечення роботи апарату, матеріально-

---

<sup>21</sup> European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ). European judicial systems. CEPEJ Evaluation Report. 2024 Evaluation cycle (2022 data). Part 1. General analyses. Strasbourg, 2024. 174 p.

технічну підтримку, формування та використання статистики й аналітики, управління навантаженням, розвиток і підтримку цифрової інфраструктури. У сучасному розумінні судової адміністрації це є самостійною сферою, відмінною від здійснення правосуддя, з власними інструментами й зонами ризику; її визначальним критерієм виступає коректне розмежування організаційного забезпечення судової діяльності та будь-яких форм впливу на процес і зміст судового розгляду через управлінські важелі.<sup>22</sup>

Бюджетування судів є базовим механізмом, через який держава забезпечує здійснення правосуддя як публічної функції. Фінансова архітектура суду на практиці зосереджується навколо кількох груп видатків: оплата праці суддів і працівників апарату; утримання приміщень (комунальні послуги, ремонти, охорона); закупівля обладнання та витратних матеріалів; витрати на зв'язок і поштові відправлення; підтримка цифрової інфраструктури й кібербезпеки. Актуальність бюджетування сьогодні полягає не лише в достатності коштів, а й у здатності фінансових рішень підтримувати безперервність роботи судів (передбачуваність платежів, планування закупівель, пріоритетність витрат на критичні функції) та не створювати прихованих стимулів до залежності через ресурси. Для українського контексту це питання тісно пов'язане з інституційною спроможністю органів суддівського врядування та стійкістю системи в умовах кризових навантажень.<sup>23</sup>

Кадровий блок управління судами включає не лише суддівський корпус, а й апарат суду як організаційну інфраструктуру процесу. Саме апарат забезпечує реєстрацію та рух документів, формування справ, направлення повідомлень, ведення протоколів, організацію судових засідань, підготовку матеріалів судді, належне зберігання та архівування. У практичному вимірі ефективність суду часто визначається не тільки кількістю суддів, а й тим, чи є достатній штат апарату, наскільки він професійний, як організовано робочі процеси (канцелярія, секретаріат, архів, технічний супровід), чи існують стандарти якості виконання адміністративних процедур. П. Ю. Шпенюва акцентує увагу на апараті суду як на окремому предметі організаційно-правового регулювання: із визначеними функціями, компетенціями, вимогами до кадрового забезпечення й чіткими межами, щоб адміністративна діяльність не переходила у вплив на здійснення правосуддя. Для актуального стану системи важливим є також управління ризиками: плінність кадрів, дефіцит працівників у ключових ланках (канцелярія/секретарі), нерівномірність завантаження між підрозділами, потреба в підвищенні кваліфікації щодо цифрових процедур.

Інфраструктура судів – приміщення й зали засідань, доступність для маломобільних осіб, безпекові рішення, технічні засоби фіксації, умови для конфіденційного спілкування учасників процесу з адвокатом, належно обладнані робочі місця апарату – виступає матеріальною основою, на якій фактично реалізується судовий процес. Її недосконалість має прямі процесуальні наслідки: нестача залів і техніки спричиняє перенесення засідань; проблеми безпеки –

---

<sup>22</sup> Chmielarz K. Administracja sądowa. Ministerialny model zarządzania i administrowania sądami powszechnymi. Monografie Prawnicze. 2024. 372 s.

<sup>23</sup> Шпенюва П. Ю. Апарат суду в системі організаційного забезпечення судової діяльності: монографія. 2019. 180 с.

зриви слухань; відсутність належних умов доступності – фактичне обмеження доступу до правосуддя. У сучасних умовах інфраструктурний компонент включає також технічну готовність до дистанційних форм участі й резервні сценарії роботи (сталі канали зв'язку, автономність критичних сервісів, захищеність даних), що безпосередньо пов'язується з питаннями організаційної спроможності системи та її відновлюваності<sup>24</sup>.

Навантаження судів є комплексною категорією, у якій перетинаються статистика, бюджетне планування та кадрове забезпечення. У практичному вимірі воно майже завжди є нерівномірним: відрізняється між судами та регіонами, варіюється залежно від категорій справ, змінюється під впливом кадрових вакансій і внутрішньої організації роботи. Відповідно, управління навантаженням включає не лише фіксацію показників, а й організаційні рішення щодо штатного планування, розподілу ресурсів, формування календарів судових засідань, налаштування процесуальних потоків, забезпечення ефективної роботи апарату та цифрових сервісів.

Критично важливо, щоб ці інструменти були спрямовані на усунення інституційних «вузьких місць» – затримок у канцелярських процесах, протоколюванні, повідомленні учасників, доступі до матеріалів справи, технічній підтримці, а не на виробленні залежності судді від управлінських оцінок чи статистичних очікувань. З огляду на польський досвід трансформацій управлінських моделей у судовій сфері, можна констатувати загальну закономірність: правова архітектура органів, залучених до адміністрування, і конкретні управлінські рішення здатні змішувати баланс між керованістю системи та гарантіями незалежності. Саме тому управління навантаженням потребує чітких правових меж і процедурної прозорості, аби організаційна раціоналізація не перетворювалася на інструмент впливу на здійснення правосуддя<sup>25</sup>.

ІТ та цифровізація (електронний суд, електронний документообіг, автоматизація процесуальних повідомлень, відеоконференції, електронні сервіси для сторін, цифрові кабінети, аналітичні панелі) перетворилися на центральний вимір сучасного управління судами. Їх практичний ефект полягає в прискоренні документообігу, зменшенні ручних операцій, кращому контролю процесуальних строків, доступності для учасників процесу та підвищенні прозорості руху справ. Водночас цифрова трансформація породжує специфічні групи ризиків: забезпечення кібербезпеки та захисту даних; подолання технологічної нерівності доступу учасників процесу; інституційну залежність судів від адміністраторів та операторів інформаційних систем; а також феномен так званої влади налаштувань, коли фактичний вплив на організацію судового процесу може здійснюватися через визначення правил доступу, пріоритетів обробки інформації та логіки функціонування внутрішніх модулів цифрової інфраструктури. У науковій літературі щодо впровадження е-суду

---

<sup>24</sup> Плакса В.І., Рибалко В.О. Організаційно-правові аспекти діяльності Вищої ради правосуддя : монографія. / В.І. Плакса, В.О. Рибалко. Київ – Львів : Видавець Вікторія Кундельська, 2023. 244 с.

<sup>25</sup> European commission for democracy through law. Venice Commission. Poland – Act on the National Council of the Judiciary of 12 May 2011 with amendments of 20 December 2019 (CDL-REF(2020)003). 2020.

наголошується, що цифрові інструменти мають розвиватися разом із процесуальними гарантіями та організаційними правилами, інакше ІТ може стати не лише сервісом, а й каналом непрямого адміністративного впливу через контроль над даними та процесами.<sup>26</sup> У цьому ж ключі актуальними є питання безперервності цифрових сервісів, резервних механізмів на випадок збоїв і прозорих процедур змін у системах, що обслуговують судочинство.

## **2.2 Адміністративно-організаційні механізми функціонування судів**

Адміністративно-організаційне забезпечення діяльності судів становить самостійну площину функціонування судової влади, яка за своєю природою відрізняється від здійснення правосуддя, але є необхідною умовою його реальної здійсненості. У науці управління судами доцільно розглядати як сукупність інструментів та процедур, спрямованих на створення організаційних умов для процесуальної діяльності: забезпечення ресурсів, підтримку стандартів документообігу, організацію судових засідань, належне адміністрування процесів, інформаційну та технічну спроможність суду. При цьому концептуально важливим є розмежування двох рівнів: адміністрування (організаційно-технічне забезпечення) та вплив на здійснення правосуддя (будь-які управлінські дії, здатні змінювати незалежність судді або результат розгляду). У межах міністерської моделі управління судами (типової для частини європейських систем) проблема саме такого розмежування постає як ключова: адміністративні важелі, якщо вони недостатньо процедуризовані й інституційно забезпечені, можуть перетворюватися на латентний інструмент впливу, особливо через ресурси та кадри.

Кадровий компонент адміністративного управління судами слід аналізувати щонайменше у двох площинах: кадровий потенціал суддівського корпусу та кадровий потенціал апарату суду. Якщо суддя здійснює правосуддя, то апарат забезпечує його організаційну можливість: прийом і реєстрація процесуальних документів, формування та рух справ, підготовка матеріалів, ведення журналів і протоколів, організація викликів та повідомлень, технічний супровід фіксації, робота архіву, забезпечення доступу сторін до матеріалів. У дослідженні організаційного забезпечення судової діяльності апарат суду розглядається як окремий об'єкт правового регулювання з визначеними функціями, процедурами та стандартами професійності, оскільки саме через апарат реалізується значна частина процесуальної логістики судочинства<sup>27</sup>. Відповідно, кадрова політика щодо апарату повинна включати не тільки підбір і навчання персоналу, а й встановлення чітких меж компетенції: апарат має бути інструментом процесуального сервісу, але не може бути каналом впливу на суддю через доступ до інформації, пріоритетність обробки документів чи організацію засідань. У сучасному управлінні судами це питання особливо актуалізується через цифровізацію: апарат стає ключовим носієм

---

<sup>26</sup> Барабаш О.О. Цифровізація правосуддя у контексті впровадження системи Е-Суд: виклики та завдання // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична. 2023. Вип. 1. С. 57-66.

<sup>27</sup> Шпенюва П. Ю. Апарат суду в системі організаційного забезпечення судової діяльності: монографія. 2019. 180 с.

компетентностей щодо електронних процедур і водночас – зональним ризиком, якщо електронні процеси не врегульовані стандартами та контролем.

Інфраструктурне забезпечення судів охоплює фізичну й технічну спроможність судового процесу. До цього компонента належать: приміщення й зали судових засідань, забезпечення конфіденційності (зокрема можливостей сторін і представників), доступність для маломобільних груп, системи безпеки, технічні засоби фіксації судового процесу, умови для роботи апарату та збереження матеріалів справ. Інфраструктура є матеріальним носієм процесуальних гарантій: належна організація простору та технічних засобів прямо впливає на безперервність розгляду, дисципліну строків, відкритість процесу, можливість використання дистанційних форматів і захист даних. В українській науковій літературі, присвяченій організаційно-правовим аспектам функціонування органів суддівського врядування в умовах судової реформи та криз, інфраструктура й ресурсна стійкість системи розглядаються як практичні умови, без яких нормативні гарантії залишаються формальними.<sup>28</sup> Тобто інфраструктурний компонент управління судами є реальним фактором доступності правосуддя та спроможності судової влади виконувати функцію навіть за високого навантаження.

Статистично-аналітичний компонент управління судами включає облік і аналіз діяльності судів: надходження справ, завершення проваджень, залишки нерозглянутих справ, середню тривалість розгляду, частоту відкладень, структуру категорій спорів, навантаження на суддів і підрозділи апарату. Статистика в системі правосуддя виконує дві ролі. Перша – управлінська (планування ресурсів, визначення потреб у штаті, оптимізація процесів, обґрунтування бюджетних потреб). Друга – інституційна (демонстрація прозорості та підзвітності суспільству через узагальнені індикатори). У міністерських моделях управління судами ризик полягає в тому, що статистика, з'єднана з вертикальними управлінськими рішеннями, може трансформуватися у механізм дисциплінування, де показник де-факто замінює якість аргументації та процесуальну коректність.<sup>29</sup> У таких умовах статистика перестає бути аналітикою і стає нормативним сигналом, що здатен впливати на способи ведення справ (наприклад, не через зміст рішення, а через управлінську «пріоритезацію» швидкості). Саме тому статистично-аналітичний компонент управління судами має бути пов'язаний із процедурними гарантіями, які відсікають можливість перетворення показників на канал адміністративного тиску.

Цифровий (ІТ) компонент управління судами сьогодні є центральним не тільки через модернізацію, а через зміну самої природи судової адміністрації: електронний документообіг, електронні кабінети, автоматизація повідомлень, дистанційні засідання, цифрові реєстри, аналітичні панелі фактично стають новою «адміністративною інфраструктурою». Науковий інтерес до цифровізації правосуддя пов'язаний із тим, що цифрові інструменти одночасно дають

---

<sup>28</sup> Плакса В.І., Рибалко В.О. Організаційно-правові аспекти діяльності Вищої ради правосуддя : монографія. / В.І. Плакса, В.О. Рибалко. Київ – Львів : Видавець Вікторія Кундельська, 2023. 244 с.

<sup>29</sup> Chmielarz K. Administracja sądowa. Ministerialny model zarządzania i administrowania sądami powszechnymi. Monografie Prawnicze. 2024. 372 s.

приріст ефективності (швидкість, доступність, прозорість руху документів) і створюють нові ризики (захист даних, кібербезпека, технологічна нерівність доступу, залежність від адміністраторів систем). У роботах, присвячених е-суду, підкреслюється, що цифровізація не може розумітися як виключно технічний проект: вона потребує правового й організаційного супроводу, зокрема процедурних гарантій, стандартів доступу, правил управління даними та механізмів реагування на збої.

У польському вимірі дослідження судової адміністрації в межах міністерської моделі особливу увагу приділяє тому, як адміністративні компетенції, бюджетні важелі, управлінські практики та кадрові рішення можуть впливати на реальну автономію судової системи – не обов’язково через пряме втручання в розгляд справ, а через структуру управління, контроль ресурсів, інструменти організаційного нагляду та управлінські стандарти. У європейському правовому аналізі змін у польському судовому врядуванні акцент переноситься на те, як трансформації інституційних механізмів (зокрема пов’язаних із KRS) змінюють баланс між гілками влади й створюють або зменшують ризики політичного/адміністративного впливу через кадрово-організаційні важелі.<sup>30</sup> У сучасному українському контексті, навпаки, питання управління судами часто концентрується на інституційній спроможності системи в умовах реформ, надзвичайних викликів та необхідності підтримувати одночасно ресурсну стабільність, кадрові процеси й цифрові сервіси, не руйнуючи незалежність як базову гарантію правосуддя.<sup>31</sup> У цій же логіці апарат суду виступає центром організаційної сталості судового процесу і потребує системного наукового осмислення як частини управління, що безпосередньо впливає на строки, якість організації розгляду та доступність судових сервісів, а цифровізація – як інструмент, що потребує одночасно технологічної модернізації та правових запобіжників від «адміністративного контролю через дані»<sup>32</sup>.

### **2.3. Польський досвід після 2011 р. та український контекст реформування судової системи**

Польський досвід після 2011 р. часто розглядають як приклад того, як управлінські конструкції (бюджет, кадри адміністрації, статистика, ІТ, підвітність керівників судів) можуть або підсилювати організаційну спроможність судів, або створювати ризик адміністративного домінування. Практичність цього досвіду полягає в тому, що обговорення незалежності зміщується з рівня абстрактних принципів на рівень конкретних інструментів: хто реально контролює ресурси, хто керує апаратом, хто встановлює

<sup>30</sup> European commission for democracy through law. Venice Commission. Poland – Act on the National Council of the Judiciary of 12 May 2011 with amendments of 20 December 2019 (CDL-REF(2020)003). 2020.

<sup>31</sup> Плакса В.І., Рибалко В.О. Організаційно-правові аспекти діяльності Вищої ради правосуддя : монографія. / В.І. Плакса, В.О. Рибалко. Київ – Львів : Видавець Вікторія Кундельська, 2023. 244 с.

<sup>32</sup> Барабаш О.О. Цифровізація правосуддя у контексті впровадження системи Е-Суд: виклики та завдання // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична. 2023. Вип. 1. С. 57-66.

управлінські стандарти й як ці стандарти можуть впливати на поведінку суддів не через справу, а через умови роботи суду.<sup>33</sup>

Польський досвід реформ після 2011 року показує, що реальна незалежність суду та його організаційна спроможність визначаються не деклараціями, а архітектурою управління: бюджетом, апаратом, статистикою, цифровими системами та підзвітністю керівників судів. Саме у цих інструментах проходить межа між легітимним адмініструванням і ризиком адміністративного домінування. Якщо контроль над ресурсами, кадровими процесами апарату або цифровими налаштуваннями концентрується поза судовою системою, зростає ймовірність опосередкованого впливу на здійснення правосуддя через умови роботи, пріоритезацію процесів і управлінські стимули.

На нашу думку, ministerialny model здатний забезпечувати керованість у стабільних інституційних середовищах, але у транзитивних системах потребує посилення деполітизованих гарантій. Для України це особливо актуально через два чинники. Перший – воєнний стан: він об’єктивно підсилює централізацію управлінських рішень, зростає частка позапланових перерозподілів ресурсів, релокацій, екстрених закупівель, швидкого переналаштування цифрових сервісів. У такому режимі навіть нейтральні управлінські механізми можуть створювати інституційну залежність судів від адміністративних рішень щодо фінансування, персоналу, інфраструктури та ІТ. Другий чинник – корупційний ризик, який у кризовому управлінні не зникає, а зміщується в сегменти з підвищеною дискрецією: закупівлі, контракти на цифрові рішення, управління доступами до систем, внутрішні кадрові рішення апарату, непрозорі правила ресурсного пріоритету.<sup>34</sup> Тому модернізація управління судами в Україні має одночасно виконувати організаційну і антикорупційну функції.

Практичний висновок для України полягає у тому, що запозичення польської логіки можливе лише через адаптацію. По-перше, необхідно чітко розмежувати юрисдикційний контур і адміністративний контур: суддя і судові рішення мають бути захищені від управлінських сигналів, а адміністративний менеджмент повинен бути сфокусований на сервісному забезпеченні процесу. По-друге, ключові управлінські важелі мають бути вбудовані у систему суддівського врядування так, щоб рішення щодо організаційних стандартів, кадрових рамок і дисциплінарних процедур були процедурно захищені та несприйнятливі до політичної кон’юнктури. По-третє, центр тяжіння української реформи слід переносити на професіоналізацію апарату суду і усунення організаційних вузьких місць, оскільки саме апарат формує фактичну швидкість, доступність і передбачуваність процесу. По-четверте, цифровізацію необхідно здійснювати як інституційну інфраструктуру доступу до правосуддя, де обов’язковими є вимоги безпеки даних, рівності доступу та

---

<sup>33</sup> Chmielarz K. Administracja sądowa. Ministerialny model zarządzania i administrowania sądami powszechnymi. Monografie Prawnicze. 2024. 372 s.

<sup>34</sup> European Commission for Democracy through Law (Venice Commission). Rule of Law Checklist (CDL-AD(2016)007-e), adopted at the 106th Plenary Session (Venice, 11–12 March 2016).

контрольованості адміністрування, включно з аудитом доступів і прозорими процедурами внесення змін у налаштування систем<sup>35</sup>.

Польський досвід після 2011 року варто використовувати як методологічний інструмент: він дозволяє побачити, що управління судами є частиною гарантій незалежності, а не нейтральним технічним додатком. Для України, з урахуванням воєнного стану та актуальних корупційних ризиків, пріоритетом має бути така модель судового адміністрування, яка підвищує організаційну спроможність і одночасно мінімізує дискреційні канали впливу через ресурси, апарат і цифрові системи.

### **Розділ 3. Процесуальна модернізація як інструмент захисту незалежності й підвищення якості правосуддя**

#### **3.1. Прозорість процедур: автоматизований розподіл справ, мотивація рішень, публічність**

Прозорість процедур у судочинстві в науково-практичному вимірі слід розуміти як сукупність процесуальних та організаційних вимог, які роблять судову діяльність передбачуваною для учасників процесу і перевірюваною для суспільства, при цьому не допускаючи підміни правосуддя адмініструванням або інформаційними впливами. Прозорість має працювати не як декларація, а як технологія запобігання довільності: кожна критична точка процесу повинна бути юридично та технічно закрита від можливості вибіркового втручання. У сучасних умовах прозорість набуває двох взаємопов'язаних вимірів: класичного (відкритість, мотивованість, доступність процедур) і цифрового (фіксація процесуальних дій у системах, наявність цифрових журналів, логів, уніфікованих правил електронної комунікації)<sup>36</sup>.

Автоматизований розподіл справ є першою практичною гарантією прозорості, оскільки саме на етапі визначення судді формуються підстави для довіри до подальшого розгляду. Його значення полягає не лише в мінімізації суб'єктивного чинника, а й у формуванні процедурної стійкості до вибіркового впливу: розподіл справ має здійснюватися за попередньо встановленими правилами, які не допускають довільного коригування з огляду на конкретну справу.

У практиці прозорість цього механізму забезпечується, по-перше, нормативною визначеністю критеріїв (спеціалізація, наявність відводів/самовідводів, об'єктивна відсутність судді, допустимі підстави для повторного розподілу). По-друге, технічною фіксацією кожної події: час, підстава, результат, відповідальна посадова особа, а також цифровий слід (логування дій користувачів системи). По-третє, процедурною перевірюваністю: можливістю

---

<sup>35</sup> Regulation (EU) 2023/2844 of the European Parliament and of the Council of 13 December 2023 on the digitalisation of judicial cooperation and access to justice in cross-border civil, commercial and criminal matters, and amending certain acts in the field of judicial cooperation. *Official Journal of the European Union* (OJ L), 27.12.2023.

<sup>36</sup> Cerekja, B., & Mucollari, O. Right to a fair trial under Article 6 of the ECHR: The balance between efficiency and fairness in European criminal law. *Social & Legal Studies*, 7(4), 2024. P. 146-156. doi: 10.32518/sals4.2024.146.

сторони отримати інформацію про те, як саме відбувся розподіл, і оскаржити порушення правил у передбачений законом спосіб.

У цифровому середовищі автоматизація розподілу неминуче пов'язана з питанням довіри до адміністрування ІТ-систем. Практичний ризик полягає в доступі і технічній процедурі: хто має право змінювати параметри, хто керує журналами подій, чи фіксуються зміни в конфігурації, чи існують механізми аудиту. Тому науково-практична позиція вимагає розглядати автоматизований розподіл як систему, де юридичні правила мають бути підкріплені технічними гарантіями – інакше автоматизація може стати лише новою формою непрозорості. У цьому сенсі сучасна логіка цифровізації правосуддя пов'язує доступ до правосуддя та довіру до процедур із вимогами до належного врядування електронними механізмами, електронної комунікації та процесуальної безпеки цифрових інструментів.

Мотивація судових рішень є другою опорною складовою прозорості, яка безпосередньо визначає якість правосуддя. Практична цінність мотивування полягає в тому, що воно перетворює судові рішення на такий юридичний продукт, що сторона може зрозуміти, чому її аргументи прийнято або відхилено, і на якій логіці ґрунтуються застосування норми права.

Мотивування є запобіжником проти довільності, який працює навіть тоді, коли тиск проявляється не прямо, а через середовище (навантаження, статистика, очікування швидкості). Мотивація також є інструментом дисципліни процесу: якщо суддя знає, що кожен ключовий аргумент має отримати відповідь, а оцінка доказів має бути пояснена, це підвищує стандарти процесуальної ретельності. Саме в такому розумінні стандарт справедливого суду вимагає не формального, а змістовного обґрунтування судового акта як умови його легітимності. У цифровізованому провадженні вимога мотивування стає ще більш практично чутливою: зростає обсяг електронних доказів та цифрових комунікацій, збільшується технічна складність фіксації доказової бази, і тому судові рішення має демонструвати, що суд «зрозумів» цифровий матеріал і коректно вписав його в юридичну аргументацію.<sup>37</sup>

Публічність є третьою складовою прозорості, яка не зводиться лише до відкритих дверей залу суду. На практиці публічність слід розкладати на три режими. Перший – відкритість судового засідання як гарантія зовнішнього контролю та стримування від неформальних практик. Другий – доступність судових рішень і базової інформації про рух справи, що забезпечує можливість контролю за процедурною дисципліною та однаковістю застосування права. Третій – комунікаційна прозорість: зрозумілі правила інформування учасників, чіткі способи подачі та отримання документів, уніфіковані процедури повідомлень і доступу до матеріалів.

Цифрові інструменти змінили саму практику публічності: публічність дедалі частіше реалізується через електронні реєстри рішень, онлайн-сервіси, електронні кабінети, цифрове інформування сторін, дистанційні формати участі в засіданні. Однак науково-практичний акцент тут має бути на тому, що

---

<sup>37</sup> Sereda O., Mamnitskyi V., Kornieva P., Cherevatenko I. New Steps of Digitalisation of Civil Justice in Ukraine. *Access to Justice in Eastern Europe*. 2024. Vol. 7(1). P. 416–426. DOI: 10.33327/AJEE-18-7.1-n000118.

цифрова публічність не повинна створювати цифрової нерівності або нових бар'єрів доступу: якщо судочинство стає прозорим лише для тих, хто має технічні ресурси та компетентності, це підриває принцип рівності сторін і справедливості процесу. Польські дослідження цифровізації цивільного процесу показують, що цифрові процедури потрібно оцінювати крізь призму базових процесуальних принципів – відкритості, рівності та безпосередності саме тому, що цифровізація здатна змінювати баланс між сторонами і впливати на якість судового сприйняття доказів та аргументів.<sup>38</sup>

В українському контексті цифровізація судочинства є не тільки модернізацією, а й способом забезпечення працездатності системи в умовах високих навантажень, обмежень безпеки та потреби швидкої комунікації. Практично це проявляється в переході до електронної подачі документів, електронних повідомлень, дистанційних засідань, цифрового доступу до матеріалів справи. Прозорість таких процедур залежить від юридичної визначеності електронних механізмів: чітких правил ідентифікації, моменту подачі/отримання процесуальних документів, підтвердження доставки, автентичності цифрових доказів, а також від стійкості й безпеки систем. Саме в цьому напрямі дослідження цифровізації цивільного правосуддя в Україні акцентує на одночасній потребі розвивати електронні інструменти та усунути практичні прогалини їх застосування, щоб електронні процедури підсилювали, а не послаблювали процесуальні гарантії.<sup>39</sup>

Публічність як елемент прозорості також має внутрішньо-організаційний вимір: відкритість судового процесу не повинна перетворюватися на відкритість до тиску. Тому практичні механізми публічності мають включати нейтральні правила комунікації, недопущення медійного тиску, процедурне управління поведінкою в залі суду та коректне врегулювання обмежень відкритості в чутливих категоріях справ. Інакше публічність починає суперечити незалежності: замість контролю виникає стимул до кон'юнктурності, а якість мотивування підмінюється очікуваннями аудиторії. У цьому сенсі стандарти справедливого суду важливі не тільки для індивідуального захисту прав сторін, але і як інституційна рамка, що задає межі публічності та забезпечує її сумісність з незалежністю<sup>40</sup>.

### **3.2. Порівняння ключових процесуальних рішень і тенденцій України та Польщі**

Порівняння ключових процесуальних рішень і тенденцій України та Польщі доцільно будувати не як перелік «реформ», а як зіставлення процесуальних інструментів, які змінюють реальну поведінку суду й сторін: по-перше, як

---

<sup>38</sup> Kaczmarek-Templin B. Digitalization of civil proceedings in the light of openness, equality and immediacy in the Polish legal system. *European Journal of Economics, Law and Politics*. Vol. 9, № 4. 2023. DOI: 10.19044/elj.v9no4a8.

<sup>39</sup> Sereda O., Mamnitskiy V., Kornieva P., Cherevatenko I. New Steps of Digitalisation of Civil Justice in Ukraine. *Access to Justice in Eastern Europe*. 2024. Vol. 7(1). P. 416–426. DOI: 10.33327/AJEE-18-7.1-n000118.

<sup>40</sup> Cerekja, B., & Mucollari, O. Right to a fair trial under Article 6 of the ECHR: The balance between efficiency and fairness in European criminal law. *Social & Legal Studies*, 7(4), 2024. P. 146-156. doi: 10.32518/sals4.2024.146.

подається та ведеться справа (папір/електроніка, канали комунікації), по-друге, як забезпечується участь у процесі (особиста присутність/дистанційні формати), по-третє, як гарантуються базові принципи процесу (публічність, рівність сторін, безпосередність, розумний строк), по-четверте, як забезпечується якість рішення (структура аргументації, робота з доказами, у т.ч. електронними), по-п'яте, як працює процесуальна прозорість (доступ до матеріалів, фіксація процесуальних дій, доступ до рішень). Спільним нормативним верхнім рівнем для обох систем у європейському вимірі є стандарт справедливого суду, який вимагає незалежного й безстороннього суду, рівності сторін, реальної змагальності, мотивованості та розумного строку розгляду – і саме через ці критерії варто оцінювати будь-яку процесуальну модернізацію.

Найбільш помітна спільна тенденція України та Польщі – поступова (але нерівномірна) цифровізація процесу, коли електронні інструменти перестають бути допоміжними і перетворюються на адаптований канал взаємодії з судом. У Польщі як державі-члені ЄС цифровізація процесу та електронна комунікація в судовій сфері додатково формується європейською логікою уніфікації цифрових процедур доступу до правосуддя та судової взаємодії (насамперед у транскордонних сегментах).<sup>41</sup> Для України ж цифровізація судочинства значною мірою стимулюється потребою підвищити спроможність системи в умовах високого навантаження та обмежень, а також прагненням забезпечити більш стабільний документообіг і доступ до суду через електронні канали. Практичний висновок для порівняння полягає в тому, що одна й та сама технологія (електронний документ, електронна подача, дистанційне засідання) у Польщі частіше вбудовується у стандартизовану європейську рамку, а в Україні частіше розглядається як інструмент забезпечення безперервності та керованості процесу.

Друга ключова лінія порівняння – дистанційні формати участі у процесі та їх вплив на фундаментальні принципи. Польська доктрина цифровізації цивільного процесу акцентує на тому, що технологічні рішення не нейтральні: вони можуть змінювати зміст принципів відкритості, рівності сторін і безпосередності, тобто того, як суд отримує матеріали справи, як сторони реалізують право бути почутими, і чи не виникає технологічна перевага однієї сторони над іншою. Український досвід цифровізації цивільного правосуддя, навпаки, часто підкреслює прагматичний компонент: дистанційна участь, електронні комунікації та електронні матеріали справи підвищують доступність і пришвидшують обіг документів, але водночас створюють нові проблеми – від ідентифікації, доказування в електронному середовищі до ризиків технічної нерівності й збоїв процедурних строків. У порівняльному аспекті важливо чітко показати, що сама по собі дистанційність не є ні благом, ні загрозою; вона стає проблемною або корисною залежно від того, чи збережено процесуальні гарантії інформованості сторони, рівного доступу до

---

<sup>41</sup> Regulation (EU) 2023/2844 of the European Parliament and of the Council of 13 December 2023 on the digitalisation of judicial cooperation and access to justice in cross-border civil, commercial and criminal matters, and amending certain acts in the field of judicial cooperation. *Official Journal of the European Union* (OJ L), 27.12.2023.

матеріалів, можливості ефективно ставити питання, заперечувати, представляти та досліджувати докази.

Третя спільна тенденція – переосмислення доказування та процесуальної комунікації в умовах зростання частки електронних доказів і цифрових документів. Практично це означає, що суду потрібні не лише технічні канали (подачі файл), а й процесуальні правила: як встановлюється автентичність, як забезпечується цілісність, як оцінюється надійність цифрового джерела, як гарантується доступ іншої сторони до того самого доказового масиву. Українські дослідження цифровізації цивільного правосуддя прямо звертають увагу на те, що е-суд не може зводитися до електронної канцелярії; він змінює логіку доказування і потребує сталих процедур, інакше швидкість документообігу буде куплена ціною зростання процесуальних спорів про допустимість і належність електронних доказів<sup>42</sup>. У польському аналізі цифровізації аналогічно простежується залежність: чим більше цифрових інструментів, тим вища вимога до збереження принципів процесу – насамперед рівності сторін і безпосередності, бо саме ці принципи найчастіше «просідають» при технологічних зрушеннях<sup>43</sup>.

Четвертий напрям порівняння – публічність і прозорість процесу в цифровому форматі. Для Польщі характерним є активний доктринальний фокус на тому, як цифровізація впливає на відкритість провадження та на реальну (а не формальну) доступність процесуальних дій і інформації. Для України цифровий вимір прозорості часто проявляється як проблема забезпечення стійких електронних сервісів, правової визначеності електронних повідомлень, належної фіксації подій у процесі та усунення прогалин, які продукують затримки або породжують сумніви в рівності доступу сторін до матеріалів справи. Тут важливо підкреслити: прозорість у цифровому процесі залежить від двох речей – від правил (коли документ вважається поданим/отриманим; як підтверджується доставка) і від цифрового сліду (фіксації подій, що дозволяє перевірити, чи не було вибіркості). Усе це врешті оцінюється через стандарт справедливого суду, бо непрозора цифрова процедура здатна порушити не тільки комфорт, а й самі права сторін.

## **РОЗДІЛ 4. Судова медіація та ADR у структурі судочинства: роль у розвантаженні судів і зміцненні довіри до правосуддя**

### **4.1. Місце медіації в судовій системі: моделі інтеграції (до суду/в процесі/після рішення)**

Медіація в структурі судочинства сьогодні розглядається не як альтернатива суду у вузькому сенсі, а як інструмент процесуальної політики, який дозволяє зменшити конфліктність спору, підвищити прийнятність

---

<sup>42</sup> Sereda O., Mamnitskiy V., Kornieva P., Cherevatenko I. New Steps of Digitalisation of Civil Justice in Ukraine. *Access to Justice in Eastern Europe*. 2024. Vol. 7(1). P. 416–426. DOI: 10.33327/AJEE-18-7.1-n000118.

<sup>43</sup> Kaczmarek-Templin B. Digitalization of civil proceedings in the light of openness, equality and immediacy in the Polish legal system. *European Journal of Economics, Law and Politics*. Vol. 9, № 4. 2023. DOI: 10.19044/el.p.v9no4a8.

результату для сторін і раціональніше використовувати судові ресурси без зниження стандартів справедливого суду. У європейській рамці медіація інтегрується в доступ до правосуддя як механізм, що може бути запропонований сторонам у різні моменти провадження, з обов'язковим збереженням доброзичливості, конфіденційності та права сторони повернутися до судового розгляду.<sup>44</sup> В українському правопорядку медіація отримала загальну законодавчу основу, що дозволяє інституційно розвивати судово-орієнтовані моделі (зокрема через направлення, інформування, фіксацію домовленостей) за умови коректного розмежування ролей суду і медіатора.<sup>45</sup> У польській практиці, зокрема в адміністративних і кримінальних провадженнях, акцент робиться на тому, що медіація має працювати як процедурно керована опція: суд «відкриває двері», але не піднімає сам процес медіації й не перетворює його на формальність.<sup>46</sup>

У науково-практичному аналізі доцільно виділити три базові моделі інтеграції медіації в судову систему – досудову (до звернення до суду або до активної фази розгляду), процесуальну (в межах судового провадження) і постсудову (після рішення, на стадії виконання чи постконфліктної стабілізації). Ці моделі не взаємовиключні: одна й та сама справа може проходити кілька видів можливостей для медіації, але кожне з них має різну цінність і різні ризики.

1) Досудова інтеграція (pre-court / pre-trial): медіація як фільтр доступу до суду та механізм раннього врегулювання. Досудова модель є найбільш оптимальною для судової системи, тому що конфлікт вирішується до того, як суд залучить ресурси до активного провадження (засідання, виклики, дослідження доказів, експертизи). Практично вона може працювати у двох форматах.

Перший – добровільна ініціатива сторін (за домовленістю або на підставі медіаційного застереження). Сильна сторона цього формату – високий рівень автономії і менший ризик примусу. Слабке місце – нерівність доступу до медіації: більш обізнана сторона може отримувати перевагу, якщо інша сторона не знає про інструмент або не розуміє наслідків.

Другий – інституційно стимульована досудова медіація: коли держава/судова система створює умови (інформаційні центри, реєстри медіаторів, стандарти якості, зручні механізми оформлення домовленостей), але не зобов'язує. Європейська логіка полягає саме в такому стимулюванні: забезпечити сторонам доступ до медіації як до реального інструменту, не обмежуючи їх права на суд.<sup>47</sup> Для адміністративної юстиції досудова медіація має специфіку: важливо, щоб у спорі з публічною адміністрацією були чітко

---

<sup>44</sup> European Parliament and Council. Directive 2008/52/EC of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters. *Official Journal of the European Union* L 136/3, 24.05.2008.

<sup>45</sup> Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX / Верховна Рада України.

<sup>46</sup> Chmielarz K., Khrebtova A., Kozera L., Chmielarz P., Syrota D. Mediation in administrative and criminal proceedings: the experience of Poland. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2025. Issue 2. P. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2025.2.6>

<sup>47</sup> European Parliament and Council. Directive 2008/52/EC of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters. *Official Journal of the European Union* L 136/3, 24.05.2008.

визначені межі домовленостей (тобто що саме може бути предметом компромісу), інакше медіація ризикує стати або неможливою, або суто формальною. Саме тому в українсько-польському порівняльному баченні адміністративної медіації ключовим є питання допустимого компромісу, уповноваженого від органу і забезпечення юридичної визначеності результату.

2) Процесуальна інтеграція (in-court / court-annexed): медіація як структурований інструмент у межах судового розгляду. Процесуальна модель – найбільш практично значуща для судів, бо саме тут можна керовано поєднати дві цінності: збереження процесуальних гарантій (право на суд) і створення можливості для добровільного врегулювання. У цій моделі можна виділити кілька типових механізмів.

а) Судове інформування та направлення. Суд (або судова адміністрація через інформаційні сервіси) забезпечує, щоб сторони на ранній стадії розуміли: медіація можлива, вона добровільна, конфіденційна, і відмова від неї не має негативних процесуальних санкцій. Практична вимога тут одна: інформування має бути нейтральним – суд не наполягає, а роз'яснює опцію і процесуальні наслідки (зупинення/перерва, строки, оформлення домовленості).

б) «Медіаційна пауза» як процесуальний інструмент. Найефективніше в судовій практиці працює не паралельний процес, а саме пауза, коли провадження тимчасово призупиняється або відкладається на визначений строк для проведення медіації. Сенс паузи – зняти з сторін тиск календаря засідань і дати можливість конструктивних переговорів. У кримінальних та адміністративних сегментах польського досвіду важливо підкреслюється, що медіація має бути процесуально організована так, щоб не створювати ілюзії примусу: якщо можливість використовується як інструмент тиску, довіра до медіації руйнується.

в) Судове затвердження результату (процесуальна легалізація домовленості). Процесуальна інтеграція стає реальною тоді, коли результат медіації може отримати юридично визначену форму в судовій процедурі (угода, закриття провадження, затвердження мирової тощо – залежно від юрисдикції). Для сторін це ключовий стимул: домовленість перетворюється на документ із передбачуваними наслідками. Водночас судова роль тут має бути обмеженою: суд контролює законність і дотримання мінімальних гарантій, але не оцінює вигідність угоди і не піднімає автономію сторін (інакше медіація зникає як добровільний процес).

Для адміністративної юстиції процесуальна інтеграція часто є найбільш реалістичною, оскільки суд може структурувати процес так, щоб сторони розуміли межі домовленостей і мали процесуальні гарантії на випадок, якщо компроміс не відбудеться. Саме таке бачення підкреслюється у порівняльному аналізі українсько-польського регулювання медіації в адміністративній сфері: медіація має бути вбудована так, щоб не невілювати публічний інтерес, але водночас дати сторонам простір для прийнятного рішення<sup>48</sup>. Законодавча база України, яка встановлює загальні рамки медіації, дозволяє розвивати такі

---

<sup>48</sup> Khrebtova A. A., Chmielarz K. Conceptual foundations and legal regulation of mediation in the sphere of administrative justice: Ukrainian and Polish experience. In: *Topical Issues of Procedural Law in Ukraine: Scientific monograph* / ed. R. Djakons et al. Riga: Baltija Publishing, 2025. P. 868–884. DOI: 10.30525/978-9934-26-538-9-33.

моделі через процесуальні механізми направлення та фіксації результатів, якщо вони узгоджені з вимогами відповідних процесуальних кодексів і практикою судів<sup>49</sup>.

3) Постсудова інтеграція (post-judgment / enforcement-adjacent): медіація після рішення як інструмент виконання та зниження повторної конфліктності. Постсудова медіація виглядає менш очевидною, але саме вона часто має високу практичну цінність у двох ситуаціях.

Перша – коли рішення ухвалене, але виникають проблеми із його виконанням (опір, затягування, конфлікти щодо способу і порядку виконання, комунікаційні бар'єри). Тут медіація може працювати як механізм узгодження практичних параметрів виконання без ревізії суті рішення.

Друга – коли після рішення зберігається соціальна або інституційна напруга і є ризик повторних спорів. У кримінальній площині польський досвід медіації підкреслює, що постконфліктна стабілізація й відновлення комунікації можуть бути важливою метою, але лише за умови реальної добровільності та етичної коректності процедури<sup>50</sup>. У адміністративних спорах постсудова медіація може бути корисною як спосіб зменшити конфлікт (додаткові заяви, скарги, нові позови), якщо причина спору лежить у комунікації або в практичній реалізації адміністративного рішення.

У всіх трьох моделях інтеграції центральним практичним питанням є вибір момент звернення до медіації. Для досудової моделі точка входу – інформування і доступність. Для процесуальної – процедура направлення і медіаційна пауза. Для постсудової – стадія виконання або постконфліктні наслідки. Важливо, що ефективність інтеграції визначається не гучними програмами, а простими речами: чи зрозуміло сторонам, як медіація запускається; чи є реєстр/механізм вибору медіатора; чи є строки й правила паузи; чи є спосіб надати результату юридичну визначеність; чи забезпечено конфіденційність і нейтральність судової ролі відповідно до європейської логіки медіації та національного регулювання<sup>51</sup>.

#### **4.2. Роль суду та судової адміністрації: направлення справ, «медіаційна пауза», стандарти якості, етика, конфіденційність**

Роль суду та судової адміністрації у впровадженні судової медіації й інших ADR-механізмів полягає у процесуальній організації безпечного коридору для добровільного врегулювання: суд забезпечує законність, рівність сторін і процесуальні гарантії, а судова адміністрація – сталість сервісів, інформування, логістику та стандарти якості. Така модель відповідає європейській логіці медіації як інструменту доступу до правосуддя, який доповнює судовий

---

<sup>49</sup> Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (дата звернення : 05.01.2026 р.).

<sup>50</sup> Chmielarz K., Khrebtova A., Kozera L., Chmielarz P., Syrota D. Mediation in administrative and criminal proceedings: the experience of Poland. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2025. Issue 2. P. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2025.2.6>

<sup>51</sup> Меленко О. В. Медіація у сфері міжнародного права: вирішення транскордонних спорів. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Том 4 № 89. 2025. С. 167 – 172. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.4.25>

розгляд, але не може підміняти його й не повинен перетворюватися на формальну<sup>52</sup>.

Практично роль суду проявляється передусім у направленні справ до медіації (referral). Йдеться про процесуальне рішення суду відкрити можливість медіації там, де вона потенційно доречно: коли спір має виражений комунікаційний компонент, коли сторони зацікавлені в збереженні відносин, коли важлива швидкість і контрольованість результату, або коли предмет спору допускає компроміс у межах закону (особливо це актуально для адміністративних спорів, де межі компромісу мають бути чітко окреслені)<sup>53</sup>. Суд при цьому не оцінює, вигідність примирення, і не дає сигналів, що відмова від медіації може погіршити позицію сторони. Його завдання – нейтральне процесуальне скерування: роз'яснити, що медіація добровільна, конфіденційна, не позбавляє права на суд і не впливає на право на справедливий розгляд.

Щоб направлення було дієвим, судова адміністрація повинна забезпечити інфраструктуру доступу до медіації. У практичних моделях це означає: наявність зрозумілої інформації для сторін (пам'ятки, стандартизовані роз'яснення, сторінка на вебресурсі суду), прозорого механізму вибору медіатора (список/реєстр, принципи доступу, контактні канали), а також базової організації комунікації (передача контактів, узгодження часу першої зустрічі, контроль строків). Така адміністративна роль не є втручанням у зміст медіації – вона забезпечує лише процесуальні умови, щоб медіація була реальною доступною, а не лише проголошеною як можливість.

Ключовим інструментом, що дозволяє інтегрувати медіацію в судовий процес без шкоди для процесуальних гарантій, є «медіаційна пауза» (відкладення/зупинення/перерва на визначений строк). Її практичний сенс полягає у знятті процесуального тиску календаря, який часто робить переговори неможливими: сторони не готові інвестувати в діалог, якщо паралельно триває активний процес із ризиками пропуску строків, подання доказів і тактичних кроків. У правильно налаштованій моделі суд встановлює чіткі параметри паузи: максимальну тривалість, правило продовження лише за згодою сторін, фіксацію дати повернення до судового розгляду, а також порядок повідомлення суду про результат (без розкриття змісту переговорів). Польський досвід застосування медіації в адміністративних і кримінальних провадженнях особливо підкреслює, що пауза має бути саме можливістю, а не прихованим способом примусу: коли медіація сприймається як обов'язковий етап або як санкція за процесуальну активність, вона деградує до формалізму й втрачає довіру.

Окремий практичний блок – стандарти якості судово-орієнтованої медіації, за які частково відповідає судова адміністрація, а частково – професійне середовище медіаторів. На рівні суду якість означає передбачуваність процедури:

---

<sup>52</sup> European Parliament and Council. Directive 2008/52/EC of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters. *Official Journal of the European Union* L 136/3, 24.05.2008.

<sup>53</sup> Khrebtova A. A., Chmielarz K. Conceptual foundations and legal regulation of mediation in the sphere of administrative justice: Ukrainian and Polish experience. In: *Topical Issues of Procedural Law in Ukraine: Scientific monograph* / ed. R. Djakons et al. Riga: Baltija Publishing, 2025. P. 868–884. DOI: 10.30525/978-9934-26-538-9-33.

зрозумілі правила запуску медіації, строки, порядок фіксації результату, мінімальні вимоги до нейтральності й компетентності медіатора. На рівні адміністрації – це стандартизовані сервісні процеси: як сторони отримують інформацію; як забезпечується доступ до приміщення/онлайн-каналу; як фіксуються технічні факти (призначено медіатора, відбулася перша сесія, процедура завершена). Важливим є те, щоб стандарти якості не перетворилися на державний контроль змісту медіації. Контроль можливий лише в межах процедурних і етичних вимог: компетентність, нейтральність, управління конфліктом інтересів, коректна комунікація, дотримання конфіденційності.

Етика в судово-орієнтованій медіації має подвійний фокус. Перший – етика медіатора (нейтральність, незалежність, відсутність конфлікту інтересів, повага до сторін, недопущення нав'язування рішення). Другий – етика суду та працівників судової адміністрації у взаємодії з медіацією. Суддя та працівники апарату не можуть створювати у сторін враження, що правильним буде погодитися на медіацію або прийняти певний варіант угоди. Це підриває добровільність. Тому коректним є лише інформаційний і організаційний вплив, але не психологічний чи оцінювальний. Така логіка узгоджується з підходом до медіації як до добровільної процедури, інтегрованої в доступ до правосуддя<sup>54</sup>.

Конфіденційність – одна з найчутливіших практичних гарантій, без якої судова медіація не працює. Її завдання – створити для сторін безпечний контактний простір, де можна говорити про інтереси та поступки без страху, що ці розмови будуть використані проти них у суді. Українське законодавче регулювання медіації закладає загальну рамку конфіденційності та підходить до нерозголошення інформації, отриманої під час медіації. Але в судово-орієнтованій моделі цього недостатньо: потрібні чіткі адміністративні процедури, які не допускають витоку конфіденційної інформації. Практичні рішення тут такі: суд отримує лише факт завершення медіації та її результат у формі, обраній сторонами (угода/відсутність угоди), але не зміст переговорів; документи медіації не приєднуються до матеріалів справи автоматично; електронні системи мають окремі режими доступу, щоб працівники апарату не мали необгрунтованого доступу до матеріалів медіаційного процесу. У цифровому середовищі конфіденційність потребує ще й технічних гарантій: контроль доступів, логування переглядів, безпечні канали комунікації, заборона розсилки матеріалів медіації через відкриті або неналежащо захищені засоби.<sup>55</sup>

Для адміністративних і кримінальних сегментів (де значення публічного інтересу та процесуальних гарантій особливо високе) роль суду та судової адміністрації має ще один практичний вимір: процесуальна сумісність медіації з природою провадження. У таких справах суд, направляючи до медіації, має чітко розуміти предмет допустимого компромісу, коло уповноважених представників органу чи сторони, а також недопущення ситуацій, коли медіація використовується як інструмент затягування або легалізації позицій, що

---

<sup>54</sup> European Parliament and Council. Directive 2008/52/EC of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters. *Official Journal of the European Union* L 136/3, 24.05.2008.

<sup>55</sup> Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (дата звернення : 05.01.2026 р.).

суперечать закону. Польський досвід показує, що ефективність медіації в адміністративному та кримінальному процесі залежить від того, наскільки точно суд і адміністрація організують процедуру: короткі строки, ясна добровільність, коректне процесуальне оформлення результату, і водночас – відсутність тиску та сувора конфіденційність<sup>56</sup>. Порівняльний українсько-польський аналіз адміністративної медіації додатково підкреслює значення правової визначеності: якщо рамки компромісу не прозорі, інститути медіації або не застосовуються, або застосовуються формально<sup>57</sup>.

### **4.3. Процесуально-правові гарантії добровільності медіації та запобігання примусу й формалізму, з урахуванням асиметрії процесуальних можливостей сторін**

Добровільність є системоутворювальною характеристикою медіації: саме вона відрізняє медіацію від владного вирішення спору та визначає її легітимність у структурі правосуддя. Добровільність не слід зводити до формальної згоди сторін – вона включає реальну автономію волі, тобто здатність сторони приймати рішення про участь у медіації та про зміст домовленостей без зовнішнього тиску, без прихованих санкцій і без структурної нерівності, яка робить згоду фактично вимушеною. Саме тому інтеграція медіації у судочинство потребує спеціальних процесуальних запобіжників, що унеможливають перетворення медіації на інструмент процесуальної дисципліни або на формальну вимогу для руху справи.

Перший рівень гарантій добровільності полягає в нормативному закріпленні права сторони відмовитися від участі в медіації та права припинити процедуру на будь-якому етапі без негативних процесуальних наслідків. Практичне значення цього правила особливо проявляється у випадках, коли медіація інтегрована в судове провадження на стадії направлення справи або через запровадження перерви для переговорів: якщо учасник починає сприймати медіацію як обов'язкову стадію чи як умову лояльності суду, добровільний характер процедури фактично нівелюється. Європейський підхід до медіації виходить з того, що державні моделі стимулювання медіації допустимі лише за умови, що вони не позбавляють сторін права на суд і не створюють фактичного примусу до мирової угоди<sup>58</sup>. Українське законодавство про медіацію формує базову рамку такого підходу, встановлюючи загальні принципи добровільності, рівності сторін та самостійності прийняття ними рішень у процедурі медіації<sup>59</sup>. Практична задача суду і судової адміністрації

---

<sup>56</sup> Chmielarz K., Khrebtova A., Kozera Ł., Chmielarz P., Syrota D. Mediation in administrative and criminal proceedings: the experience of Poland. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2025. Issue 2. P. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2025.2.6>

<sup>57</sup> 28. Khrebtova A. A., Chmielarz K. Conceptual foundations and legal regulation of mediation in the sphere of administrative justice: Ukrainian and Polish experience. In: *Topical Issues of Procedural Law in Ukraine: Scientific monograph* / ed. R. Djakons et al. Riga: Baltija Publishing, 2025. P. 868–884. DOI: 10.30525/978-9934-26-538-9-33.

<sup>58</sup> European Parliament and Council. Directive 2008/52/EC of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters. *Official Journal of the European Union* L 136/3, 24.05.2008.

<sup>59</sup> Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX / Верховна Рада України.

полягає в тому, щоб ці принципи були відтворені в процесуальних алгоритмах: нейтральне інформування, можливість безпечної відмови, відсутність санкцій чи процесуальних ускладнень за небажання медіювати.

Другий рівень гарантій пов'язаний із чітким розмежуванням ролей суду та медіатора. Суд не вправі перебирати на себе функції, притаманні медіатору, і не повинен впливати на переговорний процес шляхом оціночних суджень щодо перспектив позицій сторін або доцільності досягнення згоди. Будь-які висловлювання, що фактично підштовхують до поступок чи формують очікування негативних наслідків у разі відмови від домовленості, трансформують медіацію з добровільної процедури на інструмент непрямого примусу, навіть якщо зовні участь сторін виглядає формально добровільною. Натомість судова роль легітимна лише як процесуальний фасилітатор: суддя роз'яснює опцію, забезпечує медіаційну паузу в межах процесу, контролює законність фінального оформлення (угоди), але не конструє зміст домовленостей. У польському досвіді медіації, зокрема в адміністративних і кримінальних провадженнях, підкреслюється необхідність уникати квазісудового характеру медіації: коли процедура починає сприйматися як ще одна інстанція або як інструмент тиску, вона втрачає відновний потенціал і перетворюється на бюрократичний елемент провадження.<sup>60</sup> Для адміністративної юстиції ця межа особливо важлива, оскільки присутній публічний інтерес і ризик того, що примирення буде сприйматися як спосіб обійти правові межі або, навпаки, як спосіб примусити слабшу сторону прийняти адміністративну позицію.

Третій рівень гарантій добровільності – інформована згода, тобто забезпечення того, щоб сторони реально розуміли, що таке медіація, чим вона відрізняється від суду, які її наслідки та межі. Інформована згода включає принаймні чотири елементи: перше – розуміння добровільності та права вийти з процедури; друге – розуміння конфіденційності та її меж; третє – усвідомлення відмінності між позицією і інтересом та можливих варіантів угоди; четверте – розуміння процесуальних наслідків результату – як угода набуває юридичної сили або що відбувається, якщо угода не досягнута. Саме на цьому етапі роль судової адміністрації стає практично значущою: стандартизовані інформаційні матеріали, нейтральні роз'яснення, чіткі процедури направлення до медіатора, прозорі правила вибору медіатора, доступні канали комунікації. Наявність таких механізмів є запобіжником формалізму, коли згоду отримують лише для того, щоб закрити процесуальну вимогу, без реального розуміння сторонами суті процедури.

Четвертий рівень гарантій спрямований на недопущення формалізації медіації як обов'язкового етапу. Формалізм у цій сфері зазвичай виникає тоді, коли медіація оцінюється як показник ефективності для суду чи адміністрації: кількість направлень, кількість позитивних угод, статистика завершень. Якщо інституція починає вимірювати медіацію статистично, неминуче виникає спокуса виконувати план через масові направлення або через тиск на сторони до укладення угоди. Ризик полягає в тому, що адміністративні метрики мають

---

<sup>60</sup> Chmielarz K., Khrebtova A., Kozera Ł., Chmielarz P., Syrota D. Mediation in administrative and criminal proceedings: the experience of Poland. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2025. Issue 2. P. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2025.2.6>

фіксувати лише нейтральні речі (факт інформування, факт направлення за згодою, тривалість паузи), але не створювати стимулів для судді укладати угоди. Європейська рамка медіації виходить з того, що держава може стимулювати медіацію і створювати процедури її застосування, але не може перетворювати її на приховану умову реалізації права на суд.<sup>61</sup>

П'ятий рівень гарантій – захист сторін у спорах із дисбалансом. Під дисбалансом у медіації слід розуміти не лише фінансову нерівність, а й асиметрію інформації, інституційні переваги, психологічну вразливість, різний рівень правової грамотності, відмінності в переговорній силі. У таких спорах формальна добровільність не дорівнює реальній. Тому в науковій моделі інтеграції медіації необхідно передбачати компенсаторні запобіжники.

По-перше, це право на юридичну допомогу або участь представника у медіації, особливо коли одна сторона є органом влади, великою інституцією або суб'єктом, який має системну перевагу. По-друге, це коректна процедура попередньої оцінки придатності справи до медіації (screening): чи не є сторона під тиском, чи не існує ризику, що медіація стане інструментом приховування порушень, чи є реальна можливість добровільного діалогу. По-третє, це стандарти поведінки медіатора щодо вразливих сторін: забезпечення рівності голосу, балансування переговорного процесу, недопущення маніпуляцій, робота з інформаційною асиметрією. Особливої уваги потребують публічно-правові спори: орган влади має інституційну перевагу та формалізовані повноваження, тому питання уповноваження представника органу, меж допустимих поступок і прозорості внутрішнього мандату на переговори стають критичними. У порівняльному аналізі українсько-польського підходу до медіації в адміністративній юстиції саме ці аспекти визначають, чи медіація є реальним інструментом, чи лише процедурною декларацією<sup>62</sup>. У кримінальних провадженнях питання дисбалансу теж центральне: там додатково виникає ризик морального або процесуального тиску, тому медіація має бути вмонтована так, щоб не порушувати права учасників і не створювати примусу до примирення<sup>63</sup>.

Шостий рівень гарантій пов'язаний із конфіденційністю, яка є умовою добровільності: сторона не буде відкрито обговорювати компроміс, якщо боїться, що її слова стануть процесуальним самовикриттям у суді. Законодавча рамка медіації в Україні передбачає конфіденційність як принцип і встановлює загальне правило нерозголошення інформації, отриманої під час медіації<sup>64</sup>. У судово-орієнтованих моделях конфіденційність потребує додаткових процедурних рішень: суд повинен отримувати лише факт завершення медіації

---

<sup>61</sup> European Parliament and Council. Directive 2008/52/EC of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters. *Official Journal of the European Union* L 136/3, 24.05.2008.

<sup>62</sup> Khrebtova A. A., Chmielarz K. Conceptual foundations and legal regulation of mediation in the sphere of administrative justice: Ukrainian and Polish experience. In: *Topical Issues of Procedural Law in Ukraine: Scientific monograph* / ed. R. Djakons et al. Riga: Baltija Publishing, 2025. P. 868–884. DOI: 10.30525/978-9934-26-538-9-33.

<sup>63</sup> Chmielarz K., Khrebtova A., Kozera Ł., Chmielarz P., Syrota D. Mediation in administrative and criminal proceedings: the experience of Poland. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2025. Issue 2. P. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2025.2.6>

<sup>64</sup> Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX / Верховна Рада України.

та її процесуальний результат (угода/не досягнуто угоди) без будь-яких деталей переговорів; матеріали медіації мають бути відокремлені від матеріалів справи; електронні системи повинні забезпечувати контроль доступу. Конфіденційність виконує й виразну захисну функцію за наявності дисбалансу сторін, оскільки мінімізує ризик перетворення переговорів на інструмент отримання інформаційної переваги: сильніша сторона не повинна мати можливості використати відомості, здобуті під час медіації, для посилення своєї процесуальної позиції у подальшому судовому провадженні.

Сьомий рівень гарантій стосується процесуального оформлення результату. Навіть якщо угода досягнута добровільно, ризик примусу або формалізму може проявитися на фінальному етапі, коли слабша сторона підписує документ без достатнього розуміння наслідків. Тому практично необхідними є вимоги до ясності та визначеності умов угоди, можливість юридичної консультації, відсутність непрозорих формулювань, а також судовий контроль законності. Європейська рамка медіації передбачає можливість надання результату медіації юридичної сили, але одночасно не допускає, щоб це перетворювалося на механізм обмеження права на суд або на інструмент нав'язування домовленості<sup>65</sup>. У національному правопорядку реалізація цього підходу визначається положеннями процесуальних кодексів і практикою їх застосування, однак вихідний принцип є спільним: юридичне оформлення результату має бути вибудоване так, щоб добровільний характер домовленості зберігався і не нівелювався на стадії затвердження чи фіксації у підсумковому процесуальному документі.

Таким чином, гарантії добровільності й запобігання примусу/формалізму в судово-інтегрованій медіації утворюють не одну норму, а цілу конструкцію: право на відмову без санкцій; нейтральність суду; інформована згода; відсутність статистичних стимулів до угод; спеціальні запобіжники для дисбалансних спорів; конфіденційність; коректне процесуальне оформлення результату. Їх практична реалізація є визначальною умовою того, щоб медіація працювала як добровільний інструмент доступу до правосуддя, а не як формальний придаток судочинства

#### **4.4. Компаративний аналіз Україна–Польща: інституційні механізми, практики застосування та структурні бар'єри імплементації судової медіації й ADR**

Компаративний вимір Україна–Польща у сфері судової медіації та інших ADR-механізмів доцільно будувати як зіставлення не стільки нормативних декларацій, скільки інституційних механізмів, які реально запускають (або блокують) медіацію в судовому середовищі. У такому підході ключовими стають три групи питань: перше – як система організована, хто й у який спосіб направляє справи, як оформлюється «медіаційна пауза», як легалізується результат; друге – як це працює на практиці – які категорії спорів реально медіуються, як поведуться сторони, яку роль відіграють суди та їх

---

<sup>65</sup> European Parliament and Council. Directive 2008/52/EC of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters. *Official Journal of the European Union* L 136/3, 24.05.2008.

адміністрація; третє – які бар'єри стримують імплементацію – від правової невизначеності й кадрових проблем до культурних чинників і ризику формалізму. Така рамка дозволяє зіставляти Україну та Польщу як системи з різним рівнем усталеності медіаційних практик, але з подібною потребою забезпечити добровільність, процесуальні гарантії та довіру до правосуддя.

У польському контексті інституційні рішення щодо медіації розвивалися як частина ширшої політики оптимізації й розвантаження судів, але зі збереженням принципової ідеї: медіація має бути процедурно інтегрованою і водночас добровільною. Практичність польського досвіду особливо виразна в сегментах адміністративного та кримінального проваджень: саме тут добре видно, як медіація потребує точного процесуального налаштування, щоб не перетворитися на примус чи імітацію. У дослідженні польського досвіду медіації в адміністративних і кримінальних провадженнях підкреслено, що медіація працює ефективно, коли суд забезпечує направлення та часовий режим процедури, але не впливає на зміст і не створює напруженої ситуації, в якій сторона сприймає медіацію як спосіб уникнути негативного рішення або як обов'язковий етап. Практично це означає: короткі й ясні процедури направлення, визначені строки, зрозумілі правила завершення медіації й повернення до судового розгляду.

В українському контексті інституційний розвиток медіації значною мірою пов'язаний із формуванням нормативної основи та поступовою розбудовою професійного середовища. Нормативне закріплення базових принципів медіації, зокрема добровільності, рівності сторін і конфіденційності, формує необхідну правову рамку, однак інституційна дієвість цього інституту визначається наявністю практичних механізмів поєднання судового провадження з медіаційною процедурою. Йдеться про процедурно визначені інформаційні алгоритми для сторін, типові процесуальні рішення щодо оголошення перерви або зупинення розгляду з метою проведення медіації, прозорі механізми вибору медіатора, а також зрозумілий порядок юридичного оформлення результату домовленості. Саме така інституційна інтеграція є критичною, оскільки за її відсутності медіація зазвичай або залишається приватною ініціативою сторін, або існує переважно на рівні політичної декларації. У сфері адміністративної юстиції ця залежність проявляється особливо виразно, оскільки участь публічної сторони вимагає додаткової юридичної визначеності. Практично необхідними є відповіді на питання належного представництва органу публічної адміністрації, меж допустимих поступок з урахуванням публічного інтересу, а також способу фіксації результату, який забезпечував би його законність і виконуваність. Порівняльний аналіз українського та польського підходів до адміністративної медіації підтверджує, що саме чіткість цих параметрів відрізняє медіацію як реально застосований механізм від моделі, яка формально присутня в праві, але не працює в практиці.

Якщо зіставляти практики застосування, то в Польщі більш виразно простежується тенденція до процесуально керованої медіації (коли судова система задає чіткі точки входу та виходу), тоді як в Україні практики часто залежать від локальної активності судів, професійної спільноти медіаторів і готовності сторін.

Структурні бар'єри впровадження медіації в Україні та Польщі мають спільну основу, хоча проявляються з різною інтенсивністю. Першим і найбільш системним бар'єром є правова та процедурна невизначеність у межах окремих юрисдикцій і категорій спорів. У цивільних та господарських конфліктах потенціал компромісу зазвичай ширший, тоді як у адміністративних і кримінальних сегментах необхідні більш точні процесуальні конструкції, аби зберегти публічний інтерес і не створювати враження, що правові приписи можуть бути предметом домовленості. Саме тому польські напрацювання щодо медіації в адміністративному та кримінальному провадженні підкреслюють значення чітко окреслених процесуальних меж та гарантій добровільності.<sup>66</sup> У межах українсько-польського порівняльного аналізу адміністративної медіації, своєю чергою, акцент робиться на юридичній визначеності параметрів допустимого компромісу, належному уповноваженні представників органів влади та коректному оформленні результату так, щоб він був законним і виконуваним.

Другий бар'єр – інституційна інфраструктура: наявність реєстрів медіаторів, стандартів якості, механізмів інформування, процедур направлення й оформлення результату. Там, де такої інфраструктури немає або вона фрагментарна, медіація в судовому середовищі перетворюється на одиничні випадки, залежні від ентузіастів, а не на стабільний елемент доступу до правосуддя. Саме цю логіку підтримує європейська рамка медіації, яка дозволяє стимулювання та процесуальне приєднання медіації, але за умови збереження добровільності та реального права на суд.<sup>67</sup> В українських умовах базова нормативна рамка існує, однак практична ефективність залежить від інституційної організації та стандартизації процедур у взаємодії «суд – медіація».

Третій бар'єр – культурно-поведінковий. Медіація не впроваджується лише законом: вона потребує готовності сторін і юридичної спільноти сприймати компроміс як легітимний результат. У судовому середовищі це часто стикається з двома крайнощами: або позитивна логіка процесу (сторона хоче рішення, яке підтверджує її правоту), або недовіра (страх, що компроміс – це слабкість). Для подолання цього бар'єра важливими є не декларації, а процесуальні стимули й коректне інформування: сторони повинні розуміти, що медіація не позбавляє їх права на суд, не закриває доступ до доказування і не створює ризику погіршення позиції у разі відмови.

Четвертий бар'єр – ризик примусу та формалізму, який особливо гостро проявляється у спорах із дисбалансом сторін (орган влади – громадянин; сильний бізнес – споживач; роботодавець – працівник). Тут медіація може стати не інструментом довіри, а інструментом «м'якого» тиску. Саме тому польські приклади медіації в адміністративних і кримінальних провадженнях підкреслюють необхідність уникати ситуації, коли медіація з'являється як квазіобов'язкова процедура або як формальний етап провадження, а

---

<sup>66</sup> Chmielarz K., Khrebtova A., Kozera L., Chmielarz P., Syrota D. Mediation in administrative and criminal proceedings: the experience of Poland. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2025. Issue 2. P. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2025.2.6>

<sup>67</sup> European Parliament and Council. Directive 2008/52/EC of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters. *Official Journal of the European Union* L 136/3, 24.05.2008.

українсько-польський аналіз адміністративної медіації акцентує на юридичних і процедурних межах компромісу, які мають захищати слабшу сторону й публічний інтерес.

У такому компаративному викладі Україна–Польща медіація постає як інституційний інструмент, ефективність якого визначається не лише законом, а взаємодією трьох чинників: чіткими процесуальними діями, реальними гарантіями добровільності та наявністю адміністративної інфраструктури і професійних стандартів. Саме через ці елементи можна науково і практично описати відмінності інституційних рішень, реальні практики застосування та бар'єри впровадження судової медіації у двох правопорядках

### **Розділ 5. Збалансована модель судового управління та концепція multi-door courthouse з медіацією у правопорядку України й Польщі**

Судова незалежність і управлінська результативність судової системи належать до різних площин правового регулювання та інституційної практики. Незалежність є гарантією змістовної автономії судді при здійсненні правосуддя та ухваленні рішення; результативність же характеризує здатність системи забезпечувати доступність, належну якість і своєчасність розгляду через організаційні ресурси, процедури й управлінські інструменти. Проблема постає тоді, коли управлінські механізми, спрямовані на раціоналізацію ресурсів судової системи (строки розгляду, розподіл навантаження, статистичні показники), фактично набувають функції непрямого регулятора суддівської діяльності, формуючи стимули до прийняття процедурно простіших або адміністративно вигідних рішень. Саме тому дизайн політики має бути побудований на принципі: управління судами є сервісним забезпеченням здійснення правосуддя, а не формою керування правосуддям. У цьому сенсі особливо значущою є позиція ССЄ: оцінювання роботи суддів та вимірювання якості правосуддя є допустимими лише настільки, наскільки вони не підміняють собою суддівську дискрецію, не створюють адміністративного тиску й не перетворюються на інструмент впливу на зміст судових рішень<sup>68</sup>.

У практичній площині це означає, що модель управління повинна бути «збалансованою» не за риторикою, а за конструкцією компетенцій і показників. До легітимної сфери судового адміністрування належать: формування та виконання бюджету судів; матеріально-технічне забезпечення; кадрова спроможність апарату суду; інфраструктура й безпека; цифрові сервіси й стандарти електронної взаємодії; аналітика потоків справ для планування ресурсів. Однак ці самі інструменти стають ризиковими, коли їх переводять у площину індивідуального «менеджменту судді»: коли показники швидкості чи кількості завершених справ набувають домінуючого характеру; коли встановлюються формальні «норми» результативності; коли статистичні індикатори використовуються як підстава для дисциплінуючого впливу на суддю

---

<sup>68</sup> Consultative Council of European Judges (CCJE). *Opinion № 17 (2014) on the evaluation of judges' work, the quality of justice and respect for judicial independence*. Council of Europe, 2014.

або для непрозорого перерозподілу ресурсів між судами. Європейська практика вимірювання стану правосуддя демонструє більш адекватний, ніж суто «таймінговий», підхід до результативності: системи порівнюються не тільки за тривалістю проваджень, а також за індикаторами якості й незалежності, що дозволяє відмовитися від редукції «ефективності» до кількості та строків<sup>69</sup>. Для України й Польщі це має принципове значення, адже саме одновимірні метрики (строки/кількість) найчастіше провокують управлінські деформації, які несумісні з незалежністю.

Водночас результативність судової системи не може бути досягнута лише «додаванням ресурсів»: потрібна інституційна логіка, що перерозподіляє конфлікти між процедурами. Тут концепція multi-door courthouse є не метафорою, а практичною моделлю політики доступу до правосуддя, у межах якої суд виступає організаційним центром маршрутизації спорів до найбільш відповідного механізму: судового розгляду, медіації, переговорних процедур, нейтральної оцінки та інших ADR-форм [32]. Ключова перевага цієї моделі саме для гарантій незалежності полягає в тому, що підвищення результативності забезпечується не «прискоренням будь-якою ціною», а раціональним добром процедур залежно від природи спору. У такому підході адміністрація не отримує мотиву впливати на зміст рішень; вона натомість розвиває інфраструктуру «правильних дверей» і забезпечує якісну процесуальну логістику.

Для двох систем – української та польської – практичний дизайн політики multi-door courthouse повинен враховувати, що розвантаження судів не може будуватися на механічному «перенаправленні» справ. Маршрутизація має бути правовою і процедурно нейтральною: встановлюються загальні критерії медіабельності, стандарти інформування сторін, чіткі процесуальні «вікна» для медіації та повернення в суд, а також гарантії добровільності й рівності доступу. У цій логіці роль суду – забезпечити процесуальну можливість і контроль законності фінального оформлення результату; роль судової адміністрації – забезпечити інституційні умови (інформаційні канали, реєстри/переліки медіаторів, стандартизовані процедури направлення, часові параметри «медіаційної паузи»). Саме такий інституційний розподіл дозволяє уникнути двох крайнощів: з одного боку – «формальної медіації», коли сторони проходять процедуру як адміністративну перешкоду; з іншого – «адміністративного тиску на примирення», коли медіація використовується як інструмент досягнення статистичних показників.

Окрему практичну цінність для політики multi-door courthouse має включення суміжних правничих інституцій, насамперед нотаріату, як елементу екосистеми запобігання спору й підвищення юридичної визначеності. Нотаріус у цьому контексті може виконувати не «судові» функції, а комплементарні: превенцію конфлікту, фіксацію домовленостей, забезпечення доказової визначеності, роз'яснення правових наслідків і процедурних ризиків, що здатне істотно скорочувати кількість спорів, які доходять до суду, або полегшувати їх

---

<sup>69</sup> European Commission. EU Justice Scoreboard (annual overview of indicators on the efficiency, quality and independence of justice systems). 2025. 70 s.

процесуальну конфігурацію<sup>70</sup>. Такий підхід важливий і для України, і для Польщі, оскільки дозволяє проектувати доступ до правосуддя як багатоканальну систему, де суд є центральним, але не єдиним інструментом забезпечення правового миру.

Водночас будь-яка управлінська модернізація (маршрутизація, цифрові сервіси, стандартизація процедур) породжує нові вразливості – передусім у сфері контролю за даними, доступами, адміністративними рішеннями щодо ресурсів і пріоритетів. Тому збалансована модель має містити не тільки «сервісний» блок, а й добросовісний контур, який запобігає зловживанням управлінськими повноваженнями. У цьому сенсі кримінально-правова модернізація підходів до відповідальності за корупційні правопорушення розглядається як один із елементів системного стримування: вона має захищати судову систему від перетворення управління на ринок впливів, але не може підмінити собою інституційні гарантії незалежності та належного врядування<sup>71</sup>. Для рекомендаційного дизайну це означає: антикорупційні механізми мають бути спрямовані на прозорість адміністративних рішень, контроль повноважень і підзвітність управлінських процесів, не втручаючись у зміст судових актів і не створюючи додаткових каналів тиску на суддів.

Таким чином, політика для України та Польщі, що поєднує незалежність і результативність, має будуватися на трьох взаємопов'язаних опорах: по-перше, сервісна, а не директивна модель судового управління з коректними межами управлінського впливу відповідно до європейських стандартів оцінювання якості;<sup>72</sup> по-друге, процедурна маршрутизація спорів у логіці multi-door courthouse з медіацією як ключовим «другим треком» доступу до правосуддя;<sup>73</sup> по-третє, багатовимірна система показників ефективності, що враховує якість і незалежність, а не редукує управління до строків і кількості, доповнена інституційними запобіжниками від зловживань управлінськими повноваженнями та використанням потенціалу суміжних правничих інститутів у попередженні спорів і формуванні юридичної визначеності.

## 5.1. Структурно-функціональна інтеграція медіації в судочинство

Інтеграція медіації в судочинство передбачає побудову такої організації судової діяльності, за якої медіація розглядається як інституційно впорядкований елемент доступу до правосуддя, а не як факультативна додаткова послуга. Концептуально ця модель узгоджується з ідеєю multi-door courthouse, у межах

---

<sup>70</sup> Хребтова А. А. Роль нотаріуса в системі альтернативного вирішення спорів: теоретичні засади та практичні аспекти. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024. Том 4, вип. 86. С. 124–129. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.1.4.19>

<sup>71</sup> Serhiienko A., Syrota D., Khrebtova A., Muzyka M., Amelin O. *The Issue of Criminal Liability for Corruption Crimes in the Context of Legal Modernization. Journal of Law and Political Sciences (JLPS)*. VOL. (47/2) SPECIAL ISSUE. 2025. P. 258 – 281.

<sup>72</sup> Consultative Council of European Judges (CCJE). *Opinion № 17 (2014) on the evaluation of judges' work, the quality of justice and respect for judicial independence*. Council of Europe, 2014.

<sup>73</sup> Sander F. Multi-door courthouse and the benefit negotiation brings to litigation. Program on Negotiation at Harvard Law School (PON), 2025.

якої судова система забезпечує множинність процедурних форм врегулювання спорів і створює механізм їх упорядкованого застосування, не підмінюючи при цьому здійснення правосуддя позасудовими процедурами. Принциповим є те, що така інтеграція може вважатися легітимною лише за умови чіткого розмежування між організаційним адмініструванням та впливом на зміст суддівської дискреції: інструменти організації процесу мають слугувати забезпеченню доступності та належної якості правосуддя, однак не можуть перетворюватися на опосередковані важелі впливу на ухвалення рішень. Цю межу у своїх стандартах прямо підкреслює ССЄ, наголошуючи, що системи оцінювання та управління якістю повинні бути сконструйовані так, щоб не створювати адміністративного тиску і не підірвати незалежність суддів<sup>74</sup>.

Інституційна модель «суд – медіаційний контур» має бути побудована на функціональному розподілі ролей, який виключає змішування владної та переговорної природи процедур. Суд у цій конструкції здійснює виключно процесуально-рамкові функції: забезпечує інформування учасників провадження про існування медіації; створює процесуальні умови для її проведення в межах справи (в тому числі шляхом встановлення часових меж для проведення процедури, якщо це допускається відповідним процесуальним порядком); забезпечує юридичне оформлення досягнутого сторонами результату у формах, допустимих процесуальним законом, здійснюючи контроль законності та дотримання мінімальних гарантій, але не втручаючись у зміст домовленостей. Будь-яке розширення ролі суду у напрямі «спонукання» до угоди або оцінювання доцільності компромісу деформує добровільну природу медіації й трансформує її в інструмент процесуального примусу, що несумісно як із стандартами незалежності, так і з власною логікою альтернативного врегулювання спорів.

Судова адміністрація в такій моделі виконує функцію організаційного забезпечення, тобто створює інфраструктурні умови для реалізації медіації без втручання у зміст переговорного процесу. До цих умов належать стандартизовані інформаційні матеріали для сторін; процедурно нейтральні механізми ініціювання медіації; визначені правила комунікації та координації; належні технічні засоби (у тому числі цифрові канали, якщо вони використовуються) та організаційна логістика. Для України й Польщі важливо, щоб адміністративний компонент не формував прихованих стимулів до формалізму; саме тому питання управлінських метрик повинно бути поставлене у відповідність із європейським стандартом недопустимості «кількісного тиску» на суддів. У цьому контексті показовим є підхід Європейської Комісії у EU Justice Scoreboard, де оцінювання судових систем здійснюється не лише за параметрами тривалості проваджень, а в ширшій рамці ефективності, якості та незалежності, що дозволяє уникати редукації управління до одномірних показників швидкості та продуктивності<sup>75</sup>.

---

<sup>74</sup> Consultative Council of European Judges (CCJE). *Opinion № 17 (2014) on the evaluation of judges' work, the quality of justice and respect for judicial independence*. Council of Europe, 2014.

<sup>75</sup> European Commission. *EU Justice Scoreboard (annual overview of indicators on the efficiency, quality and independence of justice systems)*. 2025. 70 s.

Операційним ядром інтеграції виступає процедурно визначений механізм маршрутизації спорів до медіації, який за своїм змістом має бути стандартизованою формою попереднього визначення придатності спору до медіаційної процедури. Такий механізм не може будуватися на неформальній дискреції чи на адміністративних потребах «скорочення навантаження»; він має ґрунтуватися на чітко сформульованих критеріях і застосовуватися за однаковими правилами. Науково коректно визначати критерії медіабельності як сукупність процесуально значущих умов, за наявності яких медіація може забезпечити легітимний результат без послаблення гарантій справедливого суду. Водночас критерії повинні виконувати і відсічну функцію: вони мають виключати ситуації, у яких медіація створює неприйнятні ризики для прав сторін або для публічного інтересу.

У структурі критеріїв медіабельності доцільно розрізняти умови, що підтримують застосування медіації, та умови, що обмежують її застосовність або вимагають додаткових запобіжників. До першої групи належать передусім ситуації, де предмет спору допускає домовленість у межах закону; де конфлікт значною мірою має комунікаційний або інтересовий характер; де важливо зберегти сталі відносини між сторонами; де з огляду на природу спору потенційно можлива взаємоприйнятна конфігурація зобов'язань. До другої групи належать, зокрема, виражений дисбаланс сторін без компенсаційних механізмів (правничої допомоги, належного інформування, процесуальних запобіжників); ризики зловживання процедурою; відсутність у представників сторін повноважень на укладення домовленостей; ситуації, в яких можливі домовленості виходять за межі диспозитивності або зачіпають імперативні вимоги та публічний інтерес. Саме поєднання позитивних і обмежувальних критеріїв забезпечує процедурну добросовісність інтеграції й запобігає перетворенню медіації на формальність або на механізм тиску.

Також важливо враховувати добросовісні ризики, що виникають унаслідок інституційного конструювання альтернативних процедур. Медіаційний контур не може бути сконструйований так, щоб відкривати можливість обходу юридичних наслідків неправомірної поведінки або сприяти інституційній нейтралізації зловживань, особливо у ситуаціях, де виявляються ознаки корупційних практик чи конфлікту інтересів. Загальний вектор модернізації кримінально-правових механізмів протидії корупційним злочинам підкреслює, що інституційні реформи мають враховувати ризик трансформації управлінських і процедурних новацій у канали неправомірного впливу або легалізації зловживань. У цьому сенсі критеріальна модель медіабельності повинна містити обмежувальні положення для ситуацій, де застосування медіації здатне нівелювати превентивну та відновну функцію правосуддя або створити неприйнятні ризики для слабшої сторони.

У системному вимірі інтеграція медіації в логіці multi-door courthouse не обмежується лише внутрішньо-судовими процедурами; вона може доповнюватися інституційними механізмами попередження спорів і підвищення юридичної визначеності поза межами суду. У цьому контексті обґрунтованим є включення нотаріату як суміжного елементу екосистеми альтернативного врегулювання: нотаріальна діяльність може виконувати превентивну функцію

щодо спорів, сприяти юридичному структуруванню домовленостей і фіксації волевиявлення сторін, що зменшує конфліктність і знижує ймовірність переходу конфлікту у повномасштабний судовий процес<sup>76</sup>. Включення такого елемента в рекомендаційну рамку для України та Польщі є доречним саме як інституційно нейтральний спосіб підвищення спроможності системи без створення адміністративного контролю над суддівськими рішеннями.

Належне функціонування медіаційного контуру у складі судочинства, таким чином, залежить від трьох взаємопов'язаних передумов: функціонального розмежування ролей, яке виключає змішування судової влади та переговорної процедури; процедурно визначеного й критеріально прозорого механізму маршрутизації спорів; системи організаційного забезпечення, що вимірює ефективність у балансі з якістю та незалежністю, а не через адміністративно нав'язувані кількісні показники.

## ВИСНОВКИ

Висновки даного дослідження логічно випливають із комплексного аналізу п'яти взаємопов'язаних блоків: перший – конституційно-інституційних засад незалежності судової влади в Україні та Польщі; другий – адміністративного управління судами й меж допустимого адміністративного впливу; третій – процесуальної модернізації як інструменту захисту незалежності та підвищення якості правосуддя; четвертий – судової медіації та ADR як елементів сучасного судочинства, що впливають на навантаження судів і рівень суспільної довіри; п'ятий – рекомендацій щодо збалансованої моделі судового управління та «multi-door courthouse» з медіацією для обох правопорядків. У підсумку сформульовано узагальнений висновок: модернізація судової системи є успішною лише тоді, коли вона одночасно гарантує реальну незалежність суду, підвищує інституційну спроможність і забезпечує доступність та якість правосуддя, не перетворюючи управління на прихований канал впливу.

Перший концептуальний результат полягає в уточненні змісту незалежності як двовимірного явища – інституційного та індивідуального. Інституційна незалежність залежить не лише від формальних конституційних положень, а й від того, як сконструйовано органи суддівського врядування, механізми добору й дисциплінарної відповідальності, бюджетні та організаційні важелі. Індивідуальна незалежність проявляється у спроможності судді ухвалювати рішення без побоювання управлінських наслідків, без орієнтації на наперед заданий результат і без впливу формальних чи неформальних індикаторів, що можуть стимулювати конформну або статистично вигідну поведінку. Спільним для України й Польщі є те, що реальна незалежність руйнується не лише прямими вказівками чи політичним втручанням, а значно частіше – через опосередковані механізми: дисциплінарні ризики, управлінські стимули, ресурсну залежність, кадрову вразливість і метричний контроль. Тому

---

<sup>76</sup> Хребтова А. А. Роль нотаріуса в системі альтернативного вирішення спорів: теоретичні засади та практичні аспекти. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024. Том 4, вип. 86. С. 124–129. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.1.4.19>

незалежність має бути вбудована в інституційну архітектуру як система запобіжників, а не як декларація.

Друге узагальнення стосується адміністративного управління судами. Дослідження показало, що управління є необхідною умовою функціонування правосуддя, однак лише за умов його сервісного характеру. До легітимного ядра управління належать ресурси, інфраструктура, апарат, ІТ, статистика потоків справ, організація доступності й комунікації. Водночас будь-яке управління стає проблемним, коли воно спрямовується на поведінку судді як носія правосуддя: через індивідуальні плани, рейтинги, примусову продуктивність, стимулювання спрощення, формалізацію мотивування або небезпеку санкцій за показники. Таким чином, межі недопустимого адміністративного впливу доцільно фіксувати не абстрактними формулами, а через конкретні заборонні конструкції: використання показників, які прямо або опосередковано впливають на зміст судового рішення; управлінське втручання в перебіг розгляду конкретної справи; непрозорий розподіл ресурсів, що фактично перетворюється на інструмент тиску чи дисциплінування судів або окремих суддів. Для Польщі, з огляду на досвід трансформацій у моделі управління судами, особливо важливо забезпечити інституційний баланс між управлінською керованістю та неприпустимістю адміністративного контролю над здійсненням правосуддя. Для України визначальним стає попередження управлінської «вертикалізації» та збереження автономії суду в умовах модернізації і високого суспільного запиту на швидкі результати.

Третій висновок стосується судової медіації та ADR. Інтеграція медіації у судочинство є перспективним шляхом підвищення доступності правосуддя, зниження конфліктності й розвантаження судів, однак її ефект залежить від якості інституційного дизайну. Медіація не повинна редукуватися до механізму формального зменшення статистичного навантаження на суди або до обов'язкової квазисудової процедури, що лише імітує добровільне врегулювання спору. Її легітимність забезпечується добровільністю, конфіденційністю, нейтральністю, рівністю сторін та гарантіями від примусу, особливо у спорах із дисбалансом можливостей. Судову медіацію доцільно інтегрувати як самостійний процедурний контур із чітко розмежованими ролями: суд створює процесуальні умови для проведення медіації та здійснює контроль законності оформлення досягнутого результату, не втручаючись у переговорний процес; судова адміністрація забезпечує організаційну й технічну інфраструктуру доступу без впливу на зміст домовленостей; медіатор веде процедуру й гарантує дотримання професійної етики та стандартів медіації. Порівняльний аналіз Україна–Польща підтверджує, що ключовими бар'єрами впровадження стають не лише законодавчі прогалини, а й інституційні чинники: культура правничої спільноти, готовність судів працювати з процедурною маршрутизацією, довіра учасників, наявність стандартів якості та реальної інфраструктури.

Четвертий висновок формулює загальну рекомендаційну рамку: найбільш перспективною для України та Польщі є збалансована модель судового управління, поєднана з концепцією «multi-door courthouse», у межах якої суд виступає інституційним центром доступу до різних процедур врегулювання спорів, а медіація – одним із ключових треків. Така модель дозволяє

підвищувати результативність правосуддя не шляхом адміністративного тиску, а шляхом раціоналізації потоків справ, процедурної диференціації та підвищення сервісної спроможності суду. Її впровадження потребує політико-управлінського дизайну, який закріплює: чіткі межі управлінського впливу; інституційну автономію суду в змістовних питаннях; прозору й нейтральну процедуру маршрутизації спорів; інтеграцію медіації з етичними та якісними стандартами; механізми участі суміжних правничих інститутів (зокрема нотаріату) як комплементарних елементів ADR-екосистеми.

## АНОТАЦІЯ

У монографії досліджено модернізацію судової влади й судочинства України та Польщі крізь призму одночасного зміцнення інституційної незалежності й підвищення організаційної спроможності судової системи. Проблематика роботи полягає в тому, що управлінські інструменти судового адміністрування, необхідні для ресурсної та процесуальної ефективності, за відсутності чітких меж можуть перетворюватися на непрямі канали впливу на суддівський розсуд. Доведено, що незалежність слід розуміти як практичну конструкцію, забезпечену нормативними, процедурними та інституційними гарантіями, включно з ефективною архітектурою суддівського врядування і самоврядування. У результаті порівняльного аналізу окреслено межі допустимого адміністративного управління та визначено типові заборонні конструкції, через які виникає адміністративне домінування, а також показано значення польського досвіду після 2011 року для оцінки ризиків і можливостей управлінських моделей. Встановлено, що процесуальна модернізація, зокрема прозорість процедур, автоматизований розподіл справ, належна мотивація судових рішень і цифровізація, одночасно підвищує якість правосуддя та зменшує вразливість системи до позапprawового впливу, але потребує запобіжників щодо безпеки даних і контрольованості цифрових налаштувань. Обґрунтовано інституційну інтеграцію судової медіації та ADR як окремого процедурного контуру з гарантіями добровільності, конфіденційності та недопущення формалізму, особливо у публічно-правових і кримінально-правових сегментах. Сформульовано узагальнену модель збалансованого судового управління та організації доступу до правосуддя за концепцією multi-door courthouse з медіацією, адаптовану до українського воєнного контексту й корупційних ризиків та співвіднесену з польською інституційною практикою.

**Ключові слова:** незалежність суддів, судове управління, процесуальна модернізація, медіація, цифровізація, довіра, Україна, Польща.

## Література

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 2 червня 2016 р. № 1202-VIII / Верховна Рада України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19?utm\\_source=chatgpt.com#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19?utm_source=chatgpt.com#Text) (дата звернення : 05.01.2026 р.).

3. Про Вищу раду правосуддя : Закон України від 21 грудня 2016 р. № 1798-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19#Text> (дата звернення : 05.01.2026 р.).

4. Про офіційне тлумачення положень частин першої, другої статті 126 Конституції України та частини другої статті 13 Закону України «Про статус суддів» (справа про незалежність суддів як складову їхнього статусу) : Рішення Конституційного Суду України в справі за конституційним поданням Верховного Суду України від 1 грудня 2004 р. № 19-рп/2004. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/v019p710-04?utm\\_source=chatgpt.com#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/v019p710-04?utm_source=chatgpt.com#Text) (дата звернення : 05.01.2026 р.)

5. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. URL : <https://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/kon1.htm> (дата звернення : 05.01.2026 р.)

6. О Крайowej Radzie Sądownictwa : Ustawa z dnia 12 maja 2011 r.. URL : <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20111260714> (дата звернення : 05.01.2026 р.)

7. Prawo o ustroju sądów powszechnych : Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r.. Dz. U. 2001 Nr 98 poz. 1070. URL : <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20010981070/U/D20011070Lj.pdf> (дата звернення : 05.01.2026 р.)

8. О Sądzie Najwyższym : Ustawa z dnia 8 grudnia 2017 r. URL : <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180000005> (дата звернення : 05.01.2026 р.)

9. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 17 липня 1997 р. № 475/97-ВР. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text) (дата звернення : 05.01.2026 р.)

10. Guide on Article 6 ECHR (Council of Europe/ECHR) – уjęcie metodyczne kryteriów niezależności. URL : <https://rm.coe.int/1680304c4e> (дата звернення : 05.01.2026 р.)

11. Consultative Council of European Judges Opinion no.10(2007) of the Consultative Council of European Judges (CCJE) to the attention of the Committee of Ministers of the Council of Europe on the Council for the Judiciary at the service of society at its 8th meeting (Strasbourg, 21-23 November 2007).

12. CEPEJ «Evaluation of judicial systems» (Ukraine, data 2022 / cycle 2024) – ramy wskaźników i kontekst efektywności. URL : [https://court.gov.ua/storage/portal/supreme/rizne/PREMS\\_116124GBR\\_CEPEJ\\_report\\_2022\\_24.pdf](https://court.gov.ua/storage/portal/supreme/rizne/PREMS_116124GBR_CEPEJ_report_2022_24.pdf) (дата звернення : 05.01.2026 р.)

13. European Commission. The 2025 EU Justice Scoreboard. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Central Bank, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM(2025) 375. Luxembourg, 2025. 70 p. DOI: 10.2838/9524751. URL: [https://commission.europa.eu/document/download/51b21eff-a4b0-4e73-b461-06bd23b43d4e\\_en?filename=2025+EU+Justice+Scoreboard\\_template.pdf](https://commission.europa.eu/document/download/51b21eff-a4b0-4e73-b461-06bd23b43d4e_en?filename=2025+EU+Justice+Scoreboard_template.pdf) (дата звернення: 06.01.2026).

14. European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ). European judicial systems. CEPEJ Evaluation Report. 2024 Evaluation cycle (2022 data). Part 1. General analyses. Strasbourg, 2024. 174 p.

15. Озерський І. В. Актуальні проблеми медіації в юрисдикційному процесі України : навч. посіб. / І. В. Озерський. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2020. 248 с.

16. Chmielarz K. Administracja sądowa. Ministerialny model zarządzania i administrowania sądami powszechnymi. Monografie Prawnicze. 2024. 372 s.

17. European commission for democracy through law. Venice Commission. Poland – Act on the National Council of the Judiciary of 12 May 2011 with amendments of 20 December 2019 (CDL-REF(2020)003). 2020.

18. Шпенова П. Ю. Апарат суду в системі організаційного забезпечення судової діяльності: монографія. 2019. 180 с.

19. Плакса В.І., Рибалко В.О. Організаційно-правові аспекти діяльності Вищої ради правосуддя : монографія. / В.І. Плакса, В.О. Рибалко. Київ – Львів : Видавець Вікторія Кундельська, 2023. 244 с.

20. Барабаш О.О. Цифровізація правосуддя у контексті впровадження системи Е-Суд: виклики та завдання // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична. 2023. Вип. 1. С. 57-66.

21. European Commission for Democracy through Law (Venice Commission). Rule of Law Checklist (CDL-AD(2016)007-e), adopted at the 106th Plenary Session (Venice, 11–12 March 2016).

22. Regulation (EU) 2023/2844 of the European Parliament and of the Council of 13 December 2023 on the digitalisation of judicial cooperation and access to justice in cross-border civil, commercial and criminal matters, and amending certain acts in the field of judicial cooperation. *Official Journal of the European Union* (OJ L), 27.12.2023.

23. Хребтова А. А., Позняк Є. А. Адміністративно-правові інструменти взаємодії Національної поліції України з громадськістю у сфері превентивної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Том 4, вип. 86, ч. 4. С. 116–123. DOI: 10.24144/2307-3322.2024.86.1.4.18.

24. Cerekja, B., & Mucollari, O. Right to a fair trial under Article 6 of the ECHR: The balance between efficiency and fairness in European criminal law. *Social & Legal Studies*, 7(4), 2024. P. 146-156. doi: 10.32518/sals4.2024.146.

25. Sereda O., Mamnitskyi V., Kornieva P., Cherevatenko I. New Steps of Digitalisation of Civil Justice in Ukraine. Access to Justice in Eastern Europe. 2024. Vol. 7(1). P. 416–426. DOI: 10.33327/AJEE-18-7.1-n000118.

26. Kaczmarek-Templin B. Digitalization of civil proceedings in the light of openness, equality and immediacy in the Polish legal system. *European Journal of Economics, Law and Politics*. Vol. 9, № 4. 2023. DOI: 10.19044/el.p.v9no4a8.

27. Chmielarz K., Khrebtova A., Kozera Ł., Chmielarz P., Syrota D. Mediation in administrative and criminal proceedings: the experience of Poland. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2025. Issue 2. P. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2025.2.6>

28. Khrebtova A. A., Chmielarz K. Conceptual foundations and legal regulation of mediation in the sphere of administrative justice: Ukrainian and Polish experience. In: *Topical Issues of Procedural Law in Ukraine: Scientific monograph* / ed.

R. Djakons et al. Riga: Baltija Publishing, 2025. P. 868–884. DOI: 10.30525/978-9934-26-538-9-33.

29. Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (дата звернення : 05.01.2026 р.).

30. European Parliament and Council. Directive 2008/52/EC of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters. *Official Journal of the European Union* L 136/3, 24.05.2008.

31. Меленко О. В. Медіація у сфері міжнародного права: вирішення транскордонних спорів. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Том 4 № 89. 2025. С. 167–172. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.4.25>

32. Sander F. Multi-door courthouse and the benefit negotiation brings to litigation. Program on Negotiation at Harvard Law School (PON), 2025.

33. Хребтова А. А. Роль нотаріуса в системі альтернативного вирішення спорів: теоретичні засади та практичні аспекти. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024. Том 4, вип. 86. С. 124–129. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.1.4.19>

34. European Commission. EU Justice Scoreboard (annual overview of indicators on the efficiency, quality and independence of justice systems). 2025. 70 s.

35. Consultative Council of European Judges (CCJE). *Opinion № 17 (2014) on the evaluation of judges' work, the quality of justice and respect for judicial independence*. Council of Europe, 2014.

36. Serhiienko A., Syrota D., Khrebtova A., Muzyka M., Amelin O. *The Issue of Criminal Liability for Corruption Crimes in the Context of Legal Modernization. Journal of Law and Political Sciences (JLPS)*. VOL. (47/2) SPECIAL ISSUE. 2025. P. 258–281.

#### **Information about the authors:**

##### **Khrebtova Aliesia,**

Candidate of Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor of the Fundamental  
and Branch Legal Sciences Department  
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University  
20, University Street, Kremenchuk, 39600, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0002-4322-2354>

##### **Chmielarz Krzysztof,**

Candidate of Social Sciences, Professor,  
Head of the Department of Law at Tarnów Academy  
8 Mickiewicza Street, 33-100 Tarnów, Poland  
<https://orcid.org/0000-0002-1088-8133>