

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.8.4>

УДК 35(477.63)+34(477.63)

М. М. Миколайчук,

д. держ. упр., професор, завідувач кафедри публічного управління та регіоналістики, Національний університет «Одеська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7837-0229>

О. В. Дуліна,

к. ю. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики, Національний університет «Одеська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1009-558X>

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ІНСТИТУЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В СУДОВІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

М. Mykolaichuk,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration and Regionalism, Odesa Polytechnic National University

O. Dulina,

PhD in Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Regionalism, Odesa Polytechnic National University

INTELLECTUALIZATION AS A KEY FACTOR IN THE INSTITUTIONAL TRANSFORMATION OF THE CIVIL SERVICE IN THE JUDICIAL SYSTEM OF UKRAINE

У статті досліджено інтелектуалізацію як ключовий чинник інституційної трансформації державної служби в системі судової влади України. Визначено, що у сфері публічного управління інтелектуалізація полягає у переході від традиційних бюрократичних практик до управління на основі знань із використанням цифрових технологій, аналітики та стратегічного мислення. Проаналізовано нормативно правові акти щодо цифровізації публічної служби у системі судової влади. Охарактеризовано сутність, функції, адміністративно-правове регулювання державної служби у системі судової влади та вимоги до державних службовців у судовій системі. Систематизовано аспекти інтелектуалізації та її вплив на інституційну трансформацію державної служби у системі судової влади. Окреслено роль інтелектуалізації у впровадженні сервісної моделі держави, розвитку електронного судочинства, оптимізації управлінських процесів, удосконаленні комунікацій із громадянами та забезпеченні інформаційної безпеки державної служби в системі судової влади. Доведено, що ціннісна переорієнтація державних службовців на доброчесність, сервісність, неупередженість, підзвітність суспільству, повагу до цінностей та інтересів правосуддя стає визначальною рисою інституційної культури оновленої державної служби судової системи. Надані рекомендації щодо правового унормування використання штучного інтелекту, створення методологічної бази для його інтеграції та розробки програм підвищення цифрових компетенцій державних службовців в судовій системі.

The article examines intellectualization as a key factor in the institutional transformation of the civil service in the judicial system of Ukraine. Modern scientific approaches to determining the essence of intellectualization in philosophical, economic, managerial, and legal dimensions are analyzed. It has been determined that in the field of public administration, intellectualization consists of the transition from traditional bureaucratic practices to knowledge-based management using digital technologies, analytics, and strategic thinking. The normative legal acts on the digitalization of public service in the judicial system are analyzed. The essence, functions, administrative and legal regulation of public service in the judicial system and the requirements for civil servants in the judicial system are characterized. Aspects of intellectualization and its impact on the institutional transformation of civil service in the judicial system are

systematized. It is proven that innovative competencies and ethical standards of civil servants in the judicial system are a strategic resource for increasing the efficiency and transparency of justice, strengthening public trust in the court. The role of intellectualization in the implementation of the state service model, the development of electronic justice, the optimization of management processes, the improvement of communications with citizens, and the provision of information security of the civil service in the judicial system is outlined. The features of the manifestation of intellectualization in the field of organizing court hearings, document flow, personnel procedures, and information security are revealed. It has been proven that the value reorientation of civil servants towards integrity, service, impartiality, accountability to society, respect for the values and interests of justice becomes a defining feature of the institutional culture of the renewed civil service of the judicial system. The benefits of using artificial intelligence in the administration of the judicial system have been identified, including increasing the efficiency of case processing, automating routine processes, and improving access to justice. However, along with these advantages, there are significant risks, including algorithmic bias that can lead to discrimination, as well as cybersecurity threats that can question the confidentiality and integrity of judicial data. Recommendations are provided on the legal regulation of the use of artificial intelligence, the creation of a methodological framework for its integration, and the development of programs to improve the digital competencies of civil servants in the judicial system.

Ключові слова: інтелектуалізація, публічне адміністрування, державна служба, судова влада, судова система, інноваційні компетенції, цифрова трансформація, публічно-управлінська діяльність, судове адміністрування, права людини, адміністративно-правове регулювання, ціннісна трансформація, етичний рівень державної служби, публічно-управлінська діяльність.

Keywords: intellectualization, public administration, civil service, judiciary, judicial system, innovative competencies, digital transformation, public administration, judicial administration, human rights, administrative and legal regulation, value transformation, ethical level of public service, public administration

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У контексті реформ державної служби та судової системи України залишається низка невирішених проблем, зокрема щодо якісного кадрового забезпечення органів судової влади висококваліфікованими державними службовцями. Попри критичну роль державних службовців для стабільного функціонування судової системи, їх функціональні особливості залишаються недостатньо врегульованими, що знижує ефективність організації роботи апаратів судів, ускладнює формування цілісної кадрової політики та обмежує потенціал системи внутрішнього контролю. Застосування інноваційних управлінських підходів, впровадження сучасних цифрових рішень в адміністрування державної служби судової системи, а також підвищення освітнього рівня публічних службовців та розвиток інтелектуального потенціалу кадрів сприятимуть зміцненню авторитету, незалежності й ефективності судової влади як ключового елементу демократичної держави. Попри визнану важливість теми, інтелектуалізація державної служби в системі судової влади ще недостатньо досліджена саме як чинник її інституційної трансформації. Це обумовлює актуальність теми та потребу в теоретичному узагальненні й практичних рекомендаціях для впровадження відповідних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інтелектуалізація як наукове явище активно досліджується у вітчизняній та зарубіжній літературі. Зокрема, Чень Ці [1] проводить філософський аналіз інтелектуалізації, розкриваючи її генезис, сутність та форми. Карлова О. та Малишевський Ю. [2] вивчають процеси інтелектуалізації управління підприємствами в умовах глобалізаційних змін, тоді як Захарчин Г. М. і Панас Я. В. [3] акцентують увагу на управлінні знаннями в контексті цифрової економіки та інтелектуалізації суспільства. Нормативно-правові та організаційні аспекти інтелектуалізації управлінських процесів в органах публічної влади аналізує Запорожець Т. [4], а Криштанович М. Ф. [5] досліджує важливість процесу інтелектуалізації в публічній службі під впливом цифровізації та

глобалізації. Воронов О. [6] наголошує на переосмисленні концепції публічної служби в умовах зростаючої потреби її інтелектуалізації, визначаючи зміни у розумінні публічної служби з урахуванням інтелектуальних підходів. Яремко І.І. та Меленчук І.І. [7] зосереджують увагу на процесі підвищення кадрового потенціалу публічної служби через впровадження інтелектуалізації, розкриваючи її роль у розвитку публічного управління. У сфері державної служби в органах судової влади увага науковців (зокрема Голобутовського Р. З. [8, 9], Солопової І. В. [10], Мінки Т. П. [11], Самарця О. І. [12, 13]) переважно зосереджена на її адміністративно-правовому регулюванні, визначенні функцій і статусу державних службовців, а також особливостях організації їх діяльності. Проте роль інтелектуалізації в трансформації державної служби в системі судової влади, її вплив на ефективність функціонування апаратів судів та формування сучасних управлінських практик залишається недостатньо розкритою у наукових доробках.

Постановка завдання. Стаття спрямована на дослідження інтелектуалізації як ключового чинника інституційної трансформації державної служби в системі судової влади України, зокрема її ролі у забезпеченні ефективності судової влади задля підвищення суспільної довіри до суду.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтелектуалізація трактується по-різному залежно від галузі знань. У педагогіці її пов'язують із розвитком інтелекту як психолого-педагогічної категорії, інтелектуальної культури та особистісного зростання у процесі професійної підготовки. Економісти розглядають інтелектуалізацію крізь призму ефективного використання інтелектуального капіталу для підвищення продуктивності й прибутковості. Менеджмент орієнтується на інтеграцію знань, соціального капіталу та інформаційних ресурсів у межах «м'якого управління». Філософія ж осмислює інтелектуалізацію як цивілізаційний процес переосмислення ролі розуму, знань і критичного мислення у розвитку

суспільства, що формує нові світоглядні орієнтири постіндустріальної доби [1].

Інтелектуалізацію, незважаючи на відмінності формулювань у підходах до інтелектуалізації праці, підприємства, виробництва, управління та т.інш., об'єднує дві загальні властивості: перше – це об'єкт інтелектуалізації (інтелектуальний потенціал); друге – це предмет або результат інтелектуалізації (поліпшення інноваційного продукту). Відмінність полягає лише в масштабах, формах прояву та сферах реалізації, вона може відбуватись як на рівні окремої особистості чи працівника, так і на рівні підприємства, виробничого сектора, галузі, суспільства або держави в цілому. Інтелектуалізація у загальному розумінні – це процес зростання ролі інтелекту, інтелектуальної праці, що підвищує частку сфер нематеріального виробництва та зміну продукту (від матеріального до інтелектуального) праці [14].

У цьому контексті знання набувають статусу стратегічного ресурсу, що забезпечує ефективну інтелектуалізацію суспільства та виступає рушієм розвитку цифрової економіки. Водночас вони визначають нові концептуальні орієнтири для системи управління знаннями, яка нині ґрунтується на синергії технологічних інновацій та поведінкових аспектів сучасного менеджменту [3].

Сучасні тренди розвитку інтелектуалізації процесів управління включають: штучний інтелект і машинне навчання, інтернет речей, роботизацію й автоматизацію, хмарні технології, великі дані, кібербезпеку [2].

Економіка знань формує нові вимоги і до публічного управління та адміністрування, що зумовлює необхідність інтелектуалізації публічної служби як інституційного середовища, здатного не лише сприймати, а й продукувати знання, необхідні для формування ефективних політик у цифрову добу, ефективно управляти процесами, що базуються на знаннях, і швидко реагувати на складні суспільні та економічні виклики. Публічна

служба це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави [15]. У науці публічного управління державну службу розглядають як інституційно організовану систему органів державної влади та місцевого самоврядування, яка виконує управлінські завдання задля забезпечення суспільного добробуту та державних інтересів. Її ключовими цілями є реалізація державної політики, ефективне управління ресурсами, надання публічних послуг громадянам і підтримання правопорядку. Діяльність публічної служби охоплює адміністративні, регуляторні, соціальні та економічні функції, що сприяють стабільності та сталому розвитку суспільства [5]. Розглядаючи співвідношення понять «державна служба» і «публічна служба», варто виходити з того, що державна служба передбачає служіння державі, а публічна – вказує на служіння суспільству. У процесі трансформації державного управління в публічне адміністрування відбувається перетворення державної служби у публічну [8].

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства реінжиніринг адміністративних процесів у публічному управлінні постає як відповідь на необхідність підвищення ефективності, забезпечення прозорості, орієнтації на результат, а також задоволення зростаючих очікувань громадян щодо якості державних послуг. Перебудова процедур і сервісів за зразком бізнес-моделей дозволила публічному адмініструванню адаптуватися до нових викликів, однак сам по собі технологічний чи процесний перехід виявився недостатнім для досягнення системних змін. Ключовим фактором стало усвідомлення того, що сталий розвиток публічного сектору неможливий без відповідного людського потенціалу, здатного ефективно функціонувати в умовах нової реальності. У цьому контексті інтелектуалізація публічної служби виступає логічним продовженням та поглибленням процесів реінжинірингу. Вона передбачає не лише опанування державними службовцями нових знань і цифрових інструментів, але й розвиток етичної

свідомості, критичного мислення, стратегічного бачення, міждисциплінарних і інноваційних компетенцій.

Інтелектуалізація дозволяє оптимізувати робочі процеси в публічній службі через впровадження сучасних інформаційних систем та автоматизацію рутинних завдань, робить публічне управління більш адаптивним та здатним до інноваційних рішень у відповідь на динамічні зміни [6]. Врешті-решт, інтелектуалізація зміцнює кадрову безпеку, підвищуючи рівень компетентності службовців, покращуючи комунікацію та забезпечуючи більш ефективне управління людськими ресурсами. Чим вищий інтелектуальний потенціал колективу, тим більша його здатність протистояти зовнішнім викликам, адаптуватися до змін у законодавстві та суспільних вимогах, а також зменшувати ризики виникнення кризових ситуацій, які можуть вплинути на ефективність публічного управління. Таким чином, інтелектуалізація стає ключовим фактором поступової трансформації публічної служби в інноваційну, гнучку і конкурентоспроможну систему, здатну своєчасно реагувати на виклики сучасності [7].

Ухвалені урядом України нормативно-правові акти щодо цифровізації суспільства створюють фундамент для активного впровадження інноваційних технологій у діяльність органів публічної влади та їх взаємодію з громадянами, що сприяє формуванню нової парадигми публічного адміністрування – інтелектуалізації державно-управлінських процесів. Значною мірою це забезпечується розвитком цифрової інфраструктури та інтеграцією України в глобальне інформаційне суспільство, що є необхідною умовою сталого розвитку держави.

Серед ключових нормативних документів – Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства на 2007–2015 роки» [16], Закон «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [17]. У 2018 році урядом затверджено «Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки» [18] та відповідний план заходів, які стали основою реалізації «Цифрової адженди України

2020». Крім того, Закон України «Про державну службу» [15] із внесеними змінами щодо цифрової трансформації, а також Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки [19] підкреслюють необхідність інтелектуалізації публічної служби через підвищення цифрових, аналітичних та етичних компетентностей державних службовців, що відповідає викликам сучасної цифрової епохи та сприяє підвищенню ефективності публічного управління.

[4]

За словами Голови Національного агентства України з питань державної служби Наталії Алюшиної, розвиток державної служби є ключовим напрямом стратегії національного будівництва, зокрема через професійне навчання як інвестицію у відбудову країни та формування організаційної культури, що є основою стійкості та ефективності [20].

Інновації, що виникають завдяки поєднанню нових і наявних знань та технологій, стають рушієм модернізації та оптимізації процесів і у державній службі судової влади, сприяючи переходу від традиційних адміністративних моделей до інноваційних систем управління, які забезпечують підвищену ефективність, прозорість і якість судочинства. Публічне адміністрування судової влади це визначений чинним законодавством виокремлений ієрархічний комплекс дій направлений на здійснення професійних повноважень всіма суб'єктами судової влади для забезпечення дотримання чинного законодавства, прав і свобод громадян, відшкодування завданих їм збитків [10]. Значною мірою реалізація цього комплексу управлінських дій покладається на державних службовців у сфері судової влади. Державні службовці апаратів судів та Державної судової адміністрації України, апарату Верховного Суду, секретаріатів Вищої ради правосуддя і Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, державні службовці Служби судової охорони забезпечують умови для здійснення судочинства, не будучи його суб'єктами, але відіграють ключову роль у функціонуванні системи правосуддя.

Державна служба в органах судової влади є різновидом спеціалізованої цивільної державної служби, що вирізняється за функціональним призначенням, компетенцією органів, які діють на підставі спеціального законодавства, та вимогами до фахової підготовки. Вона характеризується професійною спеціалізацією, сферою діяльності, особливим статусом судової влади, специфічними умовами вступу, проходження служби, просування, оцінювання та припинення повноважень, а також особливим порядком притягнення до відповідальності. Водночас, як і інші види державної служби, ця форма служби передбачає виконання функцій держави, має єдині принципи організації, включає розпорядчі й дорадчі повноваження, фінансується з держбюджету та здійснюється за особливою процедурою прийняття на службу [12].

У соціальному вимірі державна служба в органах судової влади є формою відображення взаємозв'язків між державою та громадянами, які в межах виконання своїх професійних обов'язків за уповноваженням держави реалізують функції та завдання судової гілки влади. З політичної точки зору, ця служба виступає як діяльність професійного характеру, спрямована на реалізацію державної політики у сфері судової системи, що формується політичними інституціями з метою забезпечення стабільної роботи та розвитку судової влади. В організаційному аспекті державна служба у сфері правосуддя розглядається як сукупність структурних елементів судової влади, а також норм, процедур, правил, стандартів і методів управління, які регулюють діяльність осіб, що займають посади суддів і державних службовців. У правовому розумінні вона є системою нормативно-правових положень, які визначають порядок функціонування органів судової влади та встановлюють правові засади професійної діяльності державних службовців у цій сфері [11].

Сутність державної служби в органах судової влади полягає в тому, що вона є професійною діяльністю осіб, які обіймають посади державної служби в системі судової влади. Така діяльність спрямована на реалізацію завдань і

функцій цих органів та пов'язана з виконанням державними службовцями визначених законом обов'язків. У межах своєї компетенції вони здійснюють регулятивні та розпорядчі повноваження, а також можуть вчиняти юридично значимі дії.

Розглядаючи співвідношення понять «державна служба» і «публічна служба», варто виходити з того, що державна служба передбачає служіння державі, а публічна – вказує на служіння суспільству. У процесі трансформації державного управління в публічне адміністрування відбувається перетворення державної служби у публічну [8]. Водночас у системі правосуддя ці поняття чітко розмежовуються: судді належать до публічних службовців зі спеціальним конституційним статусом, але не є державними службовцями, тоді як працівники апарату судів поєднують статус і публічних, і державних службовців, виконуючи організаційно-адміністративні функції без здійснення правосуддя. Такий виняток обумовлений необхідністю гарантування незалежності судової влади, яка не може перебувати в ієрархії виконавчої влади чи підпорядковуватися її кадровим і дисциплінарним процедурам. Особи, які займають посади суддів, здійснюють правосуддя, тоді як працівники інших органів судової влади створюють організаційні та матеріальні умови для його здійснення [13].

Одночасно державна служба в органах судової влади безпосередньо пов'язана з реалізацією ключової функції держави – здійснення правосуддя. Її соціальне призначення полягає у професійному, від імені держави, виконанні суспільно корисної діяльності, спрямованої на забезпечення належного функціонування судової влади. Таке безпосереднє забезпечення правосуддя вимагає від державного службовця суду глибокого розуміння принципів неупередженості та нейтральності, а також неухильного дотримання прав громадян. Ефективна взаємодія між судьями та апаратом суду можлива лише за умови суворого дотримання етичних стандартів, чіткого відокремлення адміністративних функцій від процесуальних дій та спрямування діяльності державних службовців у сфері правосуддя на її інтелектуалізацію. Отже,

публічною службою в органах судової влади слід розуміти політично-нейтральну, професійну службу на посаді судді та судах, в інших органах суддівського врядування, інших державних органах та установах системи правосуддя задля організації та забезпечення діяльності судів та суддів [8].

Загальні функції публічної служби в органах судової влади охоплюють організаційний, правовий, забезпечувальний, планово-прогностичний, контрольний та освітній напрями. Вони включають управління кадровою політикою, формування мережі публічної служби, нормативне забезпечення, добір суддів та працівників апарату судів, прогнозування кадрових потреб, підготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також контроль за дотриманням стандартів служби. Спеціальні функції пов'язані з особливостями діяльності конкретних судових органів і охоплюють організаційно-контрольні (оцінювання кандидатів, забезпечення належного функціонування служби), мотиваційні (стимулювання праці, утримання професіоналів), інформаційно-аналітичні (збір і поширення інформації щодо кадрових процесів), функції координації (взаємодія між органами судової влади) та допоміжні (ведення діловодства, юридичне, соціальне й матеріально-технічне забезпечення) [9].

Адміністративно-правове регулювання державної служби в органах судової влади здійснюється на основі норм спеціального законодавства, яке визначає типи державної служби, порядок її проходження, а також встановлює адміністративно-правовий статус осіб, що займають відповідні посади. Базові принципи функціонування державної служби в системі правосуддя окреслено у низці законодавчих актів, зокрема в законах України «Про судоустрій і статус суддів» [21] та «Про державну службу» [15]. Особливості призначення на посади державних службовців в секретаріат Вищої ради правосуддя встановлюються також Законом України «Про Вищу раду правосуддя» [22]. При цьому деталізація положень відбувається через підзаконні акти, ухвалені як органами судової влади, так і Національним агентством України з питань державної служби.

Інтелектуалізація державної служби зумовлена низкою чинників. Насамперед, управління в умовах цифровізації та євроінтеграційного поступу держави потребує нових типів лідерів – інтелектуальних, проактивних, креативних, здатних генерувати, адаптувати й реалізовувати знання у процесі ухвалення управлінських рішень. Це вимагає нових підходів до підготовки та функціонування кадрів, які мають володіти гнучким мисленням, володінням ІКТ, аналітичними навичками та здатністю до швидкої адаптації. Цифровізація, що охопила всі сфери суспільного життя, робить цифрову компетентність базовою вимогою до сучасного публічного службовця. Неможливо реалізувати якісне електронне судочинство, надати повноцінні е-послуги чи запровадити модель «eСуд» без фахівців, які не лише володіють цифровими інструментами, але й усвідомлюють їх вплив на організаційні, правові й етичні аспекти публічного адміністрування в системі правосуддя.

Не менш важливою є морально-етична складова публічної служби. В умовах відкритості даних, зростання суспільного контролю та високих очікувань щодо прозорості судової влади, саме добросовісність, повага до цінностей та інтересів правосуддя виступають фундаментом легітимності судової влади. У межах цифрової трансформації публічного сектору особливої актуальності набуває питання цифрової безпеки та інформаційної гігієни державних службовців у системі правосуддя, як невід'ємних елементів їхньої професійної компетентності. В умовах широкого використання цифрових технологій, відкритих даних, хмарних сервісів і мобільних платформ, саме людський чинник часто стає найуразливішою ланкою в системі забезпечення інформаційної безпеки. Цифрова грамотність державного службовця сьогодні повинна включати не лише навички користування інформаційно-комунікаційними технологіями, але й усвідомлення загроз, пов'язаних із обробкою персональних даних, доступом до службової інформації, кібершахрайством, соціальною інженерією та дезінформацією. У цьому контексті важливо формувати у службовців цифрову культуру, що передбачає дотримання базових принципів цифрової

гігієни: використання безпечних паролів, розмежування приватної та службової діяльності в цифровому середовищі, критичне сприйняття інформації з відкритих джерел, а також вміння захищати персональні пристрої та цифрову ідентичність. Забезпечення кібергігієни не лише підвищує персональну безпеку державних службовців в системі правосуддя, а й запобігає витокам конфіденційної інформації, сприяє збереженню довіри громадян до інституцій влади та зміцнює цілісність системи електронного судочинства. Цифрова безпека й інформаційна гігієна мають розглядатися не як додаткові навички, а як обов'язкові компоненти професійної підготовки та безперервного розвитку державних службовців.

Таким чином, знання, компетентності та моральні засади публічного службовця набувають статусу стратегічного ресурсу, який формує нову якість публічно-управлінської діяльності в системі судової влади. Подібно до бізнесу, де інтелектуальний капітал є джерелом конкурентних переваг, у публічному секторі саме знання працівників виступають основою ефективного розроблення політик, управлінських рішень та надання суспільно значущих послуг. Отже, можна стверджувати, що інтелектуалізація державної служби в системі правосуддя є нагальною необхідністю, обумовленою цифровою трансформацією суспільства, глобальними та локальними викликами, а також умовами воєнного стану. Вона є глибинною модернізацією кадрового потенціалу публічного управління судовою системою та визначальним чинником його спроможності відповідати на виклики постмодерністського світу, що характеризується інформаційною перенасиченістю та розмиванням традиційних ієрархій.

Посада державного службовця в органах судової влади вимагає від особи глибоких знань у галузі права, управління, кадрових процесів, цифрових компетентностей, а також розуміння різних сфер суспільного життя й наявності відповідного практичного досвіду. Такі компетенції стають підґрунтям для переходу від традиційного бюрократичного підходу до сучасної моделі сервісної держави, у якій державний службовець не лише

виконує адміністративні функції, а й орієнтується на потреби громадян, забезпечуючи швидке, якісне та прозоре надання послуг. Погоджуємось із думкою про необхідність переосмислення філософії правосуддя, акцент якої поступово зміщується від формального виконання процесуальних норм до орієнтації на потреби громадян. У контексті загальної тенденції розвитку сервісної держави суд дедалі більше сприймається як надавач публічних послуг, а учасники справи (користувачі ЄСІТС) – як їх споживачі [23].

Реалізація такого підходу неможлива без сучасних цифрових інструментів, зокрема технологій штучного інтелекту, однак відсутність єдиної, скоординованої державної політики щодо їх безпечного впровадження та ефективного використання у судовій практиці створює певні перешкоди для результативної роботи державної служби в судовій системі [24].

Наразі електронне судочинство об'єднує цифрові інструменти для подання документів, обміну інформацією, ведення судових записів, проведення віртуальних засідань та використання електронних підписів і ідентифікації, що підвищує ефективність, доступність і прозорість правосуддя. Судові електронні бази даних забезпечують збереження, структурування, швидкий пошук і захист інформації про судові рішення та учасників процесу. Електронний моніторинг судових справ дозволяє онлайн відстежувати статус, терміни та ключові події, надсилати автоматичні сповіщення та аналізувати статистику. Для успішного функціонування цих систем державні службовці мають розвивати відповідні цифрові компетенції, зокрема в роботі з інформаційними технологіями, аналітичними інструментами, що сприяє підвищенню якості та оперативності судового процесу. Розвиток цифрових компетенцій державних службовців та впровадження електронного судочинства істотно сприяють інституційній трансформації державної служби в системі судової влади. Ці зміни охоплюють не лише технічне оновлення процедур, правил і структур, а й ціннісне переосмислення діяльності, що забезпечує доброчесність,

дотримання особистої та професійної етики, довіру до судової влади в цілому. У табл.1 наведено систематизацію проявів інтелектуалізації та її впливу на інституційну трансформацію державної служби в органах судової влади.

У сучасних умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції неминучим стає впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) у діяльність державної служби, зокрема в системі судової влади. Зростання обсягів інформації, складність управлінських рішень і потреба в підвищенні ефективності правосуддя зумовлюють необхідність переходу до нових, інноваційних форматів роботи. Штучний інтелект відкриває широкі можливості для автоматизації процесів, підвищення точності й оперативності судових процедур, але водночас породжує нові ризики такі як алгоритмічна упередженість, загрози інформаційній безпеці, етичні та правові колізії, проблеми сумісності та стандартизації.

Таблиця 1. Вплив інтелектуалізації на інституційну трансформацію державної служби в органах судової влади

Сфера, вид діяльності держслужбовця	Прояви інтелектуалізації, інструменти	Інституційна трансформація
Організація судових засідань	електронне планування засідань, автоматизований розподіл справ, автоматизовані сповіщення учасників, онлайн-доступ до розкладу, інтеграція з реєстрами адвокатів, нотаріусів, виконавців	зміна принципів організації праці, підвищення вимог до компетентності державних службовців, покращення якості сервісу для громадян, перехід до відкритого, ефективного й технологічного судочинства
Судове діловодство, забезпечення суддівської діяльності, ведення судових реєстрів	автоматизована система документообігу суду, використання цифрових шаблонів, ІТ-інструментів для перевірки правильності документів, автоматизація обліку справ	зменшення впливу людського фактору та помилок, уніфікація та стандартизація документів, підвищення якості контролю виконання строків

Продовження таблиці 1.

Сфера, вид діяльності держслужбовця	Прояви інтелектуалізації, інструменти	Інституційна трансформація
Забезпечення доступності до правосуддя	платформа Електронний суд, Єдиний державний реєстр судових рішень, онлайн-трансляції засідань, електронні кабінети, офіційний сайт Судової влади України, Єдиний Контакт-центр судової влади України, інтерактивна мапа судів України	впровадження принципів прозорості й відкритості управління, доступ до рішень Європейського суду з прав людини, застосування судового супроводу уразливих груп, реалізація Національної стратегії у сфері прав людини на 2021-2023 роки
Комунікація, діалог з суспільством і органами влади	електронні кабінети підсистеми «Електронний суд», додаток «eСуд», альтернативне вирішення спорів через медіацію, краудсорсинг, Big Data та штучний інтелект для аналізу судових рішень	зміна стилю комунікації з громадянами, забезпечення прозорості та зрозумілої комунікації з громадянами та ГО, скарги та опитування про якість обслуговування через ЄСІТС, сприяння громадському контролю, роз'яснення на сайті Судова влада України щодо медіаторів, прес-центр судової влади України, комунікаційна стратегія Вищої ради правосуддя на 2025–2029 роки
Аналітична, управлінська діяльність, стратегічне планування	застосування дашбордів, візуалізація даних, прогнозування, Big Data та штучний інтелект, аналіз навантаження на суддів	прозорість судової статистики, дані стають основою управлінських рішень, відкриті обговорення стратегій, проект Стратегії розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2025–2029 роки
організація кадрових конкурсів до апарату суду	перехід до компетентнісної моделі добору персоналу державної служби в судовій системі	відкриті кар'єрні траєкторії, зміна принципів відбору, посилення конкуренції та мотивації, обов'язковість цифрових компетентностей

Продовження таблиці 1.

Сфера, вид діяльності держслужбовця	Прояви інтелектуалізації, інструменти	Інституційна трансформація
Навчання і підвищення кваліфікації	Національна школа суддів України, онлайн-платформи, міжнародні курси, модульне навчання, просування світоглядних тем професійної діяльності суддів, знання права ЄС, володіння іноземною мовою	формування корпусу професіоналів нової генерації, професійна мережа «Феміда», стандарти етичної поведінки працівника апарату суду
Інформаційна, цифрова безпека	впровадженні розумних систем захисту, впровадження систем відеоспостереження, електронного контролю допуску, цифрова профілактика інцидентів	підвищенні аналітичної спроможності службовців до виявлення загроз і формуванні культури відповідального поводження з інформацією, протидія дезінформації
Протидія корупції	впровадження антикорупційних аналітичних систем, етизація роботи держслужбовців	цифрова підзвітність публічних службовців, взаємодія з Єдиним державним реєстром осіб, які вчинили корупційні, або пов'язані з корупцією правопорушення, Антикорупційна програма ДСАУ на 2022–2024

Джерело: сформовано на основі [25-32].

Саме тому розроблення збалансованих, комплексних рекомендацій, які враховують як переваги, так і потенційні небезпеки використання ШІ, є ключовим елементом інституційної трансформації державної служби у сфері правосуддя.

Рекомендації щодо інтелектуалізації державної служби у сфері судової влади передбачають необхідність:

- розробити інтегровану модель кадрової політики, що поєднує компетентнісний підхід до добору персоналу, безперервне навчання та систему оцінювання результативності роботи у цифровому середовищі;
- з метою мінімізації таких ризиків, як алгоритмічна упередженість, непрозорість рішень і негативний вплив на права людини, запровадити стандарти прозорості алгоритмів;

- задля недопущення дискримінації та порушень під час автоматизації судових процесів впровадити чітке правове регулювання використання штучного інтелекту в діяльності державних службовців суду, яке забезпечуватиме дотримання фундаментальних принципів державної служби, прозорість алгоритмів та захист прав людини;

- розробити матрицю ризиків інформаційної безпеки з урахуванням викликів цифровізації, військового стану та зростання обсягів оброблюваних даних;

- створити відповідну методологічну базу для інтеграції штучного інтелекту в систему правосуддя, забезпечити необхідне спеціалізовані освітньо-навчальні програми для працівників державної служби суду.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Інтелектуалізація публічної служби в судовій системі трансформує роль державного службовця, змінюючи його професійну свідомість із виконавця формальних процедур на ініціатора змін і прийняття рішень на основі аналізу даних. У результаті чого змінюється ідентичність службовця: він уже не просто виконує розпорядження, а є активним учасником забезпечення реалізації правосуддя, який впливає на ефективність системи через цифрові інструменти, аналітику даних та дотримання етичних стандартів. Інтелектуалізація державної служби в системі судової влади України постає як багатоаспектний, стратегічно важливий процес, що визначає не лише технічне оновлення адміністративних процедур, а й глибинну трансформацію змісту, цінностей, ролі та функцій державної служби у судовій системі. Цифровізація, автоматизація, впровадження аналітичних інструментів управління забезпечують підвищення ефективності та прозорості функціонування судів, а також створюють основу для реального доступу громадян до правосуддя. Водночас цифрові інновації не є самоціллю – вони слугують каталізатором інтелектуального оновлення самої державної служби. Змінюються управлінські підходи, посилюється антикорупційна спроможність, оптимізується кадрова політика, зростає рівень публічної

підзвітності. Інтелектуалізація сприяє також гуманізації та етичності публічної служби в системі правосуддя: формуються нові стандарти поведінки, посилюється увага до прав людини, впроваджуються європейські підходи до судового адміністрування. Зокрема, ціннісна переорієнтація державних службовців на добросовісність, сервісність, неупередженість, підзвітність суспільству, повагу до цінностей та інтересів правосуддя – стає визначальною рисою інституційної культури оновленої державної служби судової системи. Перспективи подальших досліджень у цій сфері полягають у вивченні міжнародного досвіду формування етичної та компетентнісної моделі державного службовця судової системи в умовах глобальної цифрової трансформації.

Література:

1. Чень Ці Філософська характеристика процесу інтелектуалізації: генезис, сутність, зміст, форми, рівні та види. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2022. Вип. 36. С. 96-102. URL: http://apfs.nuoua.od.ua/archive/36_2022/17.pdf

2. Карлова О., Малишевський Ю. Інтелектуалізація процесів управління підприємствами в умовах глобалізаційних змін. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка*. 2024. Вип. 19. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-11)

3. Захарчин Г. М., Панас Я. В. Управління знаннями в умовах розвитку цифрової економіки та інтелектуалізації суспільства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36. С. 76–80. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/15.pdf

4. Запорожець Т. В. Нормативно-правове та організаційне забезпечення інтелектуалізації управлінських процесів у діяльності органів публічної влади. *Вісник Національної академії державного управління при*

Президентіві України. Серія : Державне управління. 2020. № 1. С. 110-114.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2020_1_16

5. Криштанович М. Ф. Важливість інтелектуалізації як процесу для публічної служби: вплив цифровізації та глобалізації. *Суспільство та національні інтереси.* 2025. № 1. С. 453-463. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/18621/18654>

6. Воронов О. Характеристика та особливості сучасного розуміння публічної служби: виклики в умовах потреби в процесі інтелектуалізації. *Теоретичні та прикладні питання державотворення.* 2024. № 32. С.108-115. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb322024319659>

7. Яремко І.І., Меленчук І.І. Кадровий потенціал в діяльності публічної служби: підвищення через процес інтелектуалізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* 2024. Вип. 6. С.77-81. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/695/627>

8. Голобутовський Р. З. До визначення поняття "публічна служба в органах судової влади України". *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ.* 2021. № 2. - С. 138-142. DOI: 10.31733/2078-3566-2021-2-138-142

9. Голобутовський Р. З. Характеристика загальних і спеціальних функцій публічної служби в органах судової влади. *Правова позиція.* 2019. № 1. С. 12-16. URL: https://legalposition.umsf.in.ua/archive/2019/1/1_2019.pdf

10. Солопова І. В. Публічне адміністрування органів судової влади в Україні. *Південноукраїнський правничий часопис.* 2024. № 2. С. 15-18. URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2024/2/5.pdf>

11. Мінка Т. П. Державна служба: проблеми адміністративно-правового регулювання її проходження в органах судової влади. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.* 2021. № 2. С. 9–12. URL: <https://doi.org/10.54929/pmtl-issue2-2021-02>

12. Самарець О.І. Сутнісні властивості державної служби в органах судової влади України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 7. С. 407-409. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-7/102>

13. Самарець О. Поняття державної служби в органах судової влади. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2020. № 5 (33). vol. 4. С. 209-212. DOI: <https://doi.org/10.51647/kelm.2020.5.4.36>

14. Брюховецька Н. Ю., Богуцька О. А. Інтелектуалізація підприємств: підходи, сутність, структура. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 92-100. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/54c617f0-7c99-4189-92f6-ed1eab0a12e6/content>

15. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

16. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки: Закон України від 09.01.2007 № 537-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>

17. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>

18. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>

19. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-)

[2021-%D1%80?find=1&text=%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0+%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1#w2_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80?find=1&text=%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0+%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1#w2_1)

20. Національне агентство України з питань державної служби. Офіційний сайт. URL: <https://nads.gov.ua/news/ukhvaleno-plan-zakhodiv-z-realizatsii-natsionalnoi-stratehii-iz-stvorennia-bezbariernoho-prostoru-v-ukraini>

21. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>

22. Про Вищу раду правосуддя: Закон України від 21.12.2016 № 1798-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19#Text>

23. Щербак С. В., Кожевнікова А. В. Електронізація судочинства: сучасний стан та орієнтири розвитку електронного суду в Україні у світлі цивільного процесу. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 4. С. 238–242. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-4/57>

24. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12. 2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>

25. Овсяннікова О. О. Доступність правосуддя як чинник, що впливає на формування громадської думки щодо судової влади. *Право і суспільство*. 2018. № 4. С. 48-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2018_4_11

26. Комунікаційна стратегія вищої ради правосуддя на 2025–2029 роки: Рішення Вищої ради правосуддя 31 липня 2025 року № 1603/0/15-25. URL: <https://hcj.gov.ua/doc/doc/53735>

27. Про затвердження Правил поведінки працівника суду: Рішення Ради Суддів України від 06.02.2009 № 33. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr033414-09#Text>

28. Про затвердження галузевої Програми інформатизації місцевих та апеляційних судів і проекту побудови Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи на 2022-2024 роки: Наказ Державної судової адміністрації України України від 14.06.2022 № 178. URL: https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/dsa/178_june_22.pdf

29. Про затвердження плану дій з реалізації Національної стратегії у сфері прав людини на 2021-2023 роки: Розпорядження КМУ від 23 червня 2021 р. № 756-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/756-2021-%D1%80#Text>

30. Про затвердження Антикорупційної програми Державної судової адміністрації України на 2022-2024 роки: Наказ Державної судової адміністрації України від 13 січня 2023 року №14. URL: https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/dod_N_14_23.pdf

31. Державна судова адміністрація України. Офіційний сайт. URL: <https://dsa.court.gov.ua/dsa/>

32. Судова влада України. Офіційний сайт. URL: <https://court.gov.ua/>

References

1. Chen, C. (2022), “Philosophical characterization of the process of intellectualization: genesis, essence, content, forms, levels and types”, *Aktualni problemy filosofii ta sotsiologii*, vol. 36, pp. 96–102, available at: http://apfs.nuoua.od.ua/archive/36_2022/17.pdf (Accessed 6 August 2024).

2. Karolova, O. and Malyshevskiy, Y. (2024), “Intellectualization of enterprise management processes under conditions of globalization changes”, *Adaptive Management: Theory and Practice. Series: Economics*, [Online], vol. 19. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-11).

3. Zakharchyn, H.M. and Panas, Y.V. (2021), “Knowledge management in the context of digital economy development and society intellectualization”, *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University: Series: International Economic Relations and World Economy*, vol. 36, pp. 76–80, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/15.pdf (Accessed 7 August 2025).

4. Zaporozhets, T.V. (2020), “Regulatory and organizational support for the intellectualization of managerial processes in the activities of public authorities”, *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of*

Ukraine. Series: Public Administration, vol. 1, pp. 110–114, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2020_1_16 (Accessed 6 August 2025).

5. Kryshtanovych, M.F. (2025), “The importance of intellectualization as a process for the public service: the impact of digitalization and globalization”, *Society and National Interests*, vol. 1, pp. 453–463, available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/18621/18654> (Accessed 7 August 2025).

6. Voronov, O. (2024), “Characteristics and features of the modern understanding of public service: challenges in the context of the need for the intellectualization process”, *Theoretical and Applied Issues of State-Building*, vol. 32, pp. 108–115. <https://doi.org/10.35432/tisb322024319659>.

7. Yaremko, I.I. and Melenchuk, I.I. (2024), “Personnel potential in the activities of the public service: enhancement through the intellectualization process”, *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, and Law*, vol. 6, pp. 77–81, available at: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/695/627> (Accessed 6 August 2025).

8. Holobutovskyi, R.Z. (2021), “On defining the concept of ‘public service in the judiciary of Ukraine’”, *Scientific Bulletin of Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*, vol. 2, pp. 138–142. <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-2-138-142>.

9. Holobutovskyi, R.Z. (2019), “Characteristics of general and special functions of public service in the judiciary”, *Pravova Pozytsiya*, vol. 1, pp. 12–16, available at: https://legalposition.umsf.in.ua/archive/2019/1/1_2019.pdf (Accessed 7 August 2025).

10. Solopova, I.V. (2024), “Public administration of judicial bodies in Ukraine”, *Pivdennoukrainian Law Journal*, vol. 2, pp. 15–18, available at: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2024/2/5.pdf> (Accessed 6 August 2025).

11. Minka, T.P. (2021), “Civil service: problems of administrative and legal regulation of its passage in judicial bodies”, *Problems of Modern Transformations*.

Series: Law, Public Administration and Management, vol. 2, pp. 9–12.
<https://doi.org/10.54929/pmtl-issue2-2021-02>.

12. Samarets, O.I. (2020), “Essential properties of civil service in the judiciary of Ukraine”, *Legal Scientific Electronic Journal*, vol. 7, pp. 407–409.
<https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-7/102>.

13. Samarets, O. (2020), “The concept of civil service in the judiciary”, *Knowledge, Education, Law, Management*, vol. 5 (33), no. 4, pp. 209–212.
<https://doi.org/10.51647/kelm.2020.5.4.36>.

14. Bryukhovetska, N.Yu. and Bohutska, O.A. (2020), “Intellectualization of enterprises: approaches, essence, structure”, *Economic Bulletin of Donbas*, vol. 1 (59), pp. 92–100, available at:
<https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/54c617f0-7c99-4189-92f6-ed1eab0a12e6/content> (Accessed 13 August 2025).

15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine “On Civil Service”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Accessed 6 August 2025).

16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2007), The Law of Ukraine “On the Basic Principles of Information Society Development in Ukraine for 2007–2015”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text> (Accessed 8 August 2025).

17. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine “On Electronic Identification and Trust Services”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (Accessed 7 August 2025).

18. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Resolution “On Approving the Concept of Digital Economy and Society Development in Ukraine for 2018–2020 and the Plan of Measures for Its Implementation”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (Accessed 8 August 2025).

19. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution “Strategy for Reforming Public Administration of Ukraine for 2022–2025”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021->

%D1%80?find=1&text=%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0+%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1#w2_1
(Accessed 8 August 2025).

20. The official site of the National Agency of Ukraine for Civil Service (n.d.), “Approved plan of measures for the implementation of the National Strategy on creating a barrier-free environment in Ukraine”, available at: <https://nads.gov.ua/news/ukhvaleno-plan-zakhodiv-z-realizatsii-natsionalnoi-stratehii-iz-stvorennia-bezbariernoho-prostoru-v-ukraini> (Accessed 6 August 2025).

21. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine “On the Judiciary and the Status of Judges”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text> (Accessed 6 August 2025).

22. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine “On the High Council of Justice”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19#Text> (Accessed 6 August 2025).

23. Shcherbak, S.V. and Kozhevnikova, A.V. (2023), “Electronization of judicial proceedings: current state and development guidelines of the electronic court in Ukraine in the light of civil procedure”, *Legal Scientific Electronic Journal*, vol. 4, pp. 238–242. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-4/57>.

24. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution “On Approving the Concept of Artificial Intelligence Development in Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (Accessed 7 August 2025).

25. Ovsianikova, O.O. (2018), “Accessibility of justice as a factor influencing the formation of public opinion regarding the judiciary”, *Pravo i suspilstvo*, vol. 4, pp. 48–54, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2018_4_11 (Accessed 8 August 2025).

26. The High Council of Justice (2025), “Communication strategy of the High Council of Justice for 2025–2029”, available at: <https://hcj.gov.ua/doc/doc/53735> (Accessed 8 August 2025).

27. The Council of Judges of Ukraine (2009), “On approving the Rules of conduct for court employees”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr033414-09#Text> (Accessed 12 August 2025).

28. The State Judicial Administration of Ukraine (2022), “On approving the sectoral program of informatization of local and appellate courts and the project for building the Unified Judicial Information and Telecommunication System for 2022–2024”, available at: https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/dsa/178_june_22.pdf (Accessed 12 August 2025).

29. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), “On approving the action plan for the implementation of the National Human Rights Strategy for 2021–2023”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/756-2021-%D1%80#Text> (Accessed 12 August 2025).

30. The State Judicial Administration of Ukraine (2023), “On approving the Anti-Corruption Program of the State Judicial Administration of Ukraine for 2022–2024”, available at: https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/dod_N_14_23.pdf (Accessed 12 August 2025).

31. The State Judicial Administration of Ukraine (2025), Official site, available at: <https://dsa.court.gov.ua/dsa/> (Accessed 12 August 2025).

32. Judicial Authority of Ukraine (2025), Official site, available at: <https://court.gov.ua/> (Accessed 12 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 13.08.2025 р.