

**Чорноморський національний університет імені Петра Могили**  
**Інститут державного управління**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ТОРХОВА Надія Олександрівна**

УДК: 35.072.2 + 359.4] : 342.56] (043.5)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УДОСКОНАЛЕННЯ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В СИСТЕМІ  
СУДОВОЇ ВЛАДИ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Торхова Н.О.

Науковий керівник (консультант): Андріяш Вікторія Іванівна,  
доктор наук з державного управління, доцент

Миколаїв-2021

## АНОТАЦІЯ

*Торхова Н. О.* Удосконалення зв'язків з громадськістю в системі судової влади: державно-управлінський аспект. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» (галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»). – Чорноморський національний університет ім. Петра Могили, Миколаїв, 2021.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що реалізація зв'язків з громадськістю є важливою управлінською функцією в системі публічного управління, яка сприяє розвитку громадянського суспільства. Аналіз удосконалення зв'язків з громадськістю в системі судової влади крізь призму публічного управління здатен ефективно сприяти вирішенню питань державного рівня. Суди як органи державної влади входять до системи органів публічної влади України, яка є частиною системи органів публічного управління. Актуалізація зв'язків з громадськістю в діяльності судів зумовлена потребою суспільства у вільному й оперативному одержанні інформації щодо їх функціонування та необхідністю підвищити рівень довіри населення до судової влади.

Дисертаційне дослідження здійснене в межах науково-дослідних тем «Державна політика формування ефективного функціонування та розвитку спроможних до самоврядування територіальних громад у процесі децентралізації як запорука національної безпеки» (державний реєстраційний номер 0119U100372, кафедра публічного управління та адміністрування), «Формування концептуальних засад впровадження державної Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції як чинника соціальної стабільності та національної безпеки» (державний реєстраційний номер

0120U102342), які реалізуються в Інституті державного управління ЧНУ імені Петра Могили.

Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретичних засад та організаційно-правових підходів до удосконалення процесу формування зв'язків судів з громадськістю як одного з елементів демократизації публічного управління у системі взаємодії держави та суспільства, подання пропозицій та рекомендацій для вдосконалення публічного управління системою зв'язків судів з громадськістю.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: 1) розкрити теоретичні засади дослідження зв'язків з громадськістю в системі публічного управління та уточнити понятійно-категоріальний апарат, охарактеризувати специфіку системи зв'язків судів з громадськістю; 2) дослідити форми зв'язків з громадськістю в інформаційно-комунікативній складовій діяльності судів у зарубіжних країнах та визначити перспективи впровадження найкращих світових практик розвитку діалогу між судами і суспільством в управлінську діяльність судів України; 3) розглянути стан нормативно-правового регулювання зв'язків судів з громадськістю; 4) проаналізувати коло проблемних питань, які виникають в управлінській практиці із формування зв'язків судів з громадськістю; 5) обґрунтувати переваги й недоліки застосування методології карток громадянського звітування як однієї із форм взаємодії з громадськістю; 6) розробити державно-управлінську модель реалізації зв'язків з громадськістю в системі судової влади; 7) подати пропозиції й рекомендації для удосконалення діяльності із управління зв'язками з громадськістю в системі судової влади.

Об'єктом дослідження є зв'язки з громадськістю в системі судової влади. Предметом дослідження є теоретичні і практичні засади удосконалення процесу формування зв'язків з громадськістю в системі судової влади.

Методологічну основу дослідження становить широкий спектр загальнофілософських та загальнонаукових методів, що було зумовлено міждисциплінарним характером об'єкта дослідження. У роботі використано бібліометричний метод, логіко-семантичний метод, методи групування, систематизації, порівняння, узагальнення, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняльно-правовий та історичний методи, методи абстрагування та аналогії, моделювання, а також структурно-функціональний аналіз та системний підхід.

Основні положення наукової новизни полягають у такому. У дослідженні вперше розроблено та науково обґрунтовано державно-управлінську модель реалізації зв'язків з громадськістю в системі судової влади, яка базується на системно-структурному підході, спрямована на створення умов для формування довіри суспільства до судової влади, поліпшення стану відкритості і прозорості судів, підвищення авторитету судової влади в державі й передбачає організацію ефективної роботи комунікаційних підрозділів для здійснення інформаційно-комунікативної діяльності та забезпечення участі суду в житті громади.

У дослідженні удосконалено: 1) понятійно-категоріальний апарат системи зв'язків з громадськістю, зокрема уточнено визначення зв'язків з громадськістю в системі судової влади як об'єкта управлінської діяльності, що є складовою частиною інформаційно-комунікативних процесів, які відбуваються в суді, орієнтованою на забезпечення відкритості і прозорості суду, підвищення рівня довіри суспільства до суду й судової влади; сформульовано визначення управління зв'язками з громадськістю в системі судової влади як частини управлінської діяльності суду, спрямованої на підвищення рівня довіри суспільства до суду й системи судової влади шляхом створення відкритого і прозорого інформаційного й комунікативного поля суду; встановлення зворотного зв'язку з громадськістю на засадах партнерства в межах інформаційно-комунікативної діяльності, яку

здійснюють комунікаційні підрозділи суду; забезпечення інтеграції суду в життя громади та підвищення ступеня обізнаності громадян про діяльність судової влади; формування позитивного іміджу суду та адекватної громадської думки; уточнено визначення комунікаційної стратегії з акцентуванням її акумулювальних властивостей; 2) положення щодо напрямів модернізації зв'язків з громадськістю в судах, які містять низку пропозицій та рекомендацій щодо різноманітних аспектів процесу управління зазначеною діяльністю; 3) концептуальні підходи до застосування методології карток громадянського звітування (КГЗ) як засобу встановлення зворотного зв'язку суду з громадськістю, у процесі чого удосконалено форму картки громадянського звітування шляхом включення до неї нового критерію «Зв'язки з громадськістю» та запропоновано проєкт типової анкети громадян-відвідувачів будь-якого органу публічного управління.

У дослідженні дістали подальшого розвитку: 1) аналіз та узагальнення зарубіжного досвіду управління зв'язками судів з громадськістю, ефективні аспекти якого запропоновано імплементувати в Національній концепції зв'язків судів з громадськістю та ЗМІ, яку рекомендовано розробити строком на три роки (в узагальненому вигляді подано зміст основних положень концепції); 2) оцінка нормативно-правової бази у сфері зв'язків судів з громадськістю; 3) аналіз сучасного стану управління зв'язками з громадськістю в системі судової влади України, що стало підставою для формування відповідних пропозицій і рекомендацій.

Основні теоретичні узагальнення, практичні результати й рекомендації, подані у дослідженні, можуть бути використані у науково-дослідній роботі, у нормотворчій діяльності, у прикладній діяльності в системі судової влади та в інших органах публічного управління, у навчальному процесі під час підготовки фахівців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», у процесі підвищення кваліфікації державних службовців.

Отримані результати проведеного дослідження впроваджені в діяльність судів та інших суб'єктів публічного управління.

Особистий внесок здобувача: дисертаційна робота є самостійно виконаним дослідженням, присвяченим комплексному науковому дослідженню теоретичних і практичних засад удосконалення процесу формування зв'язків з громадськістю в системі судової влади крізь призму публічного управління. У роботі встановлено теоретичні, інституційні, функціональні, нормативно-правові, кадрові, технологічні умови та ресурси, необхідні для ефективного функціонування системи зв'язків судів з громадськістю. Дисертація є дослідженням, у якому комплексно охарактеризовано проблеми управлінської діяльності із забезпечення зв'язків судів з громадськістю й науково обґрунтовано пропозиції щодо їх подолання. 16 публікацій за темою роботи є одноосібними, 6 виконано в співавторстві. У наукових працях, опублікованих у співавторстві, дисертанту належить фактичний матеріал і основний творчий доробок.

Основні наукові положення, висновки і результати дисертаційного дослідження оприлюднені, обговорені та отримали позитивну оцінку на 13-ти міжнародних та всеукраїнських наукових конференціях. Основні теоретичні положення й наукові результати дисертаційного дослідження відображено у 22 публікаціях.

Робота складається з анотації, вступу, 3 розділів (які охоплюють 9 підрозділів), висновків, списку використаних джерел із 265 найменувань (на 33 сторінках), 9 додатків. Робота містить 19 рисунків та 6 таблиць. Загальний обсяг дисертації – 307 сторінок. Основний текст викладено на 208 сторінках.

У першому розділі «Теоретичні засади дослідження зв'язків з громадськістю в системі судової влади» розглянуто теоретичні засади дослідження зв'язків з громадськістю в системі публічного управління й визначено понятійно-категоріальний апарат дослідження. Зокрема, уточнено

зміст управління зв'язками судів з громадськістю. Показано, що зв'язки судів, інших органів публічної влади з громадськістю є управлінською функцією, що сприяє організації комунікації для виявлення спільних інтересів й налагодженню відносин на принципах партнерства в межах інформаційно-комунікативної діяльності.

Установлено, що специфіка системи зв'язків судів з громадськістю обумовлена типологізацією зовнішньої цільової аудиторії суду та каналами комунікації. Визначено, що систему зв'язків з громадськістю в системі судової влади становить сукупність взаємопов'язаних елементів, які утворюють ланцюг відносин «суд – суспільство» із зворотним зв'язком, у забезпеченні якого важливу роль відіграють громадськість, громадська думка, зворотний зв'язок, засоби масової інформації.

Розглянуто зарубіжний досвід формування зв'язків судів з громадськістю й визначено, що організація цієї діяльності у найбільш розвинених країнах світу спирається на необхідність практичного розуміння потреб громади й тяжіє до управлінської моделі, в основі якої лежить прагнення сформуванню відносин між громадськістю й судом на принципах партнерства в межах інформаційно-комунікативних заходів. Узагальнено ефективні підходи до організації зв'язків з громадськістю, які мають потенціал для імплементації в системі судової влади України.

У другому розділі «Особливості формування зв'язків з громадськістю в системі судової влади» проаналізовано стан нормативно-правового регулювання зв'язків судів з громадськістю й визначено, що правові засади зв'язків органів публічного управління, зокрема і судів, з громадськістю закріплено переважно в низці актів законодавства, що регулюють інформаційну діяльність. З'ясовано, що важливим правовим підґрунтям управління судами інформаційно-комунікативною діяльністю є підзаконні акти, зокрема рішення Ради суддів України, прийняті протягом 2012-2019 років, та акти Державної судової адміністрації України. Установлено, що

низка міжнародних та чинних відомчих актів має рекомендаційний характер, що негативно впливає на активізацію діяльності судів з розвитку зв'язків з громадськістю та ЗМІ, її координованість та ефективність.

Проаналізовано низку проблем, які виникають в управлінській діяльності формування зв'язків судів з громадськістю, та встановлено чотири рівні прояву проблемних зон: історичний, організаційно-адміністративний, організаційно-освітній, комунікаційно-технологічний рівні. Визначення цих рівнів стало підставою для формування відповідних пропозицій і рекомендацій.

У роботі обґрунтовано переваги й недоліки застосування методології карток громадянського звітування (КГЗ) як однієї з форм взаємодії з громадськістю. Установлено, що методологія КГЗ є простим і динамічним інструментом зовнішнього оцінювання, що забезпечує прозорість діяльності суду. У межах дослідження шляхів удосконалення діяльності суду із забезпечення зворотного зв'язку з громадськістю удосконалено картку громадянського звітування – запропоновано включити до неї критерій (вимір якості) «Зв'язки з громадськістю», який відображає стан обізнаності громадян з інформаційно-комунікативною діяльністю суду, дає змогу діагностувати недоліки в цьому напрямі діяльності й визначити рівень довіри до суду. На основі аналізу змісту удосконаленої стандартної картки громадянського звітування для судів України запропоновано проєкт типової анкети громадян-відвідувачів будь-якого органу публічного управління.

У третьому розділі роботи «Шляхи вдосконалення управління зв'язками з громадськістю в системі судової влади» викладено положення щодо напрямів модернізації зв'язків судів з громадськістю, які містять пропозиції та рекомендації: 1) щодо удосконалення стратегічного планування комунікативної діяльності суду; 2) щодо удосконалення нормативно-правового регулювання зв'язків судів з громадськістю; 3) щодо організації і забезпечення роботи комунікаційних підрозділів у судах; 4) щодо



професійної підготовки фахівців, які відповідають в судах за зв'язки з громадськістю і ЗМІ; 5) щодо удосконалення вивчення громадської думки; б) щодо імплементації зарубіжного досвіду зв'язків судів з громадськістю.

Запропоновано імплементувати деякі ефективні аспекти зарубіжного досвіду в Національну концепцію зв'язків судів з громадськістю та ЗМІ, яку рекомендовано розробити строком на три роки. Охарактеризовано, в узагальненому вигляді, зміст основних положень цього документа.

Розроблено та науково обґрунтовано державно-управлінську модель реалізації зв'язків з громадськістю в системі судової влади, в основу якої покладено системно-структурний підхід. Пропонована модель відображає стани і процеси у сфері зв'язків судів з громадськістю і напрями державної управлінської діяльності, спрямовані на її організацію й регулювання. Метою моделі визначено забезпечення умов для підвищення рівня довіри громадян до судової влади, покращення стану відкритості і прозорості діяльності судів, зміцнення авторитету судової влади в державі.

У загальних висновках роботи узагальнено та підсумовано результати дослідження, які засвідчують реалізацію поставлених мети та завдань. Основний загальний висновок дослідження полягає у тому, що багатовекторна управлінська діяльність із організації, на основі стратегічного підходу, функціонування комунікаційних підрозділів та активне впровадження новітніх комунікативних, цифрових технологій має значний потенціал для забезпечення участі суду в житті громади й формування довіри громадян до суду як неодмінної умови існування демократичного суспільства.

**Ключові слова:** публічне управління, зв'язки з громадськістю, паблік рілейшнз, судова влада, комунікаційний підрозділ, пресслужба, інформаційно-комунікативна діяльність, програми охоплення, стратегічне планування, картка громадянського звітування, опитування, зворотний зв'язок, підвищення кваліфікації державних службовців.

## ANNOTATION

*Torkhova N. O.* Improving public relations in the judiciary: public administration aspect. – Qualification research paper, manuscript.

Thesis for a PhD degree: specialty 281 «Public Administration and Governance» (field of knowledge 28 «Public Administration and Governance»). – Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, 2021.

The relevance of the paper is due to the fact that the implementation of public relations is an important management function in the system of public administration and governance, which contributes to the development of civil society. An analysis of the improvement of public relations in the judiciary through the prism of public administration can effectively contribute to addressing issues at the state level. Courts as public authorities are part of the system of public authorities of Ukraine, which is part of the system of public administration. The actualization of public relations in the activity of courts is conditioned by the need of the society for free and operative receipt of information on their functioning and by the need to increase the level of public confidence in the judiciary.

The dissertation research was carried out within the research topics "State policy of formation of effective functioning and development of self-governing territorial communities in the process of decentralization as a guarantee of national security" (state registration number 0119U100372, Department of Public Administration and Governance), "Formation of conceptual bases of implementation of the state Strategy of communication in the field of European integration as a factor of social stability and national security Formation of conceptual principles of state implementation" (state registration number 0120U102342), which are implemented at the Institute of Public Administration of Petro Mohyla National University.

The purpose of the dissertation research is to substantiate the theoretical foundations and organizational and legal approaches to improve the process of forming court relations with the public as one of the elements of democratization of public administration in the system of state and society, to submit proposals and recommendations for public relations in courts.

To achieve this goal, the following tasks are defined: 1) to reveal the theoretical foundations of the study of public relations in the system of public administration and to clarify the conceptual and categorical apparatus, to characterize the specifics of the system of public relations courts; 2) to study the forms of public relations in the information and communication component of the courts in foreign countries and to determine the prospects for implementing the best world practices of dialogue between the courts and society in the management of the courts of Ukraine; 3) to consider the state of regulatory and legal regulation of public relations of courts; 4) to analyze the range of problematic issues that arise in the management practice of forming court relations with the public; 5) to substantiate the advantages and disadvantages of using the methodology of civil reporting cards as one of the forms of interaction with the public; 6) to develop a public administration model for the implementation of public relations in the judiciary; 7) to submit proposals and recommendations for the improvement of public relations management activities in the judiciary.

The object of research is public relations in the judiciary. The subject of the study is the theoretical and practical principles of improving the process of forming public relations in the judiciary.

The methodological basis of the study is a wide range of general philosophical and general scientific methods, which was due to the interdisciplinary nature of the object of study. The bibliometric method, logical-semantic method, methods of grouping, systematization, comparison, generalization, analysis and synthesis, induction and deduction, comparative legal

and historical methods, methods of abstraction and analogy, modeling, structural-functional analysis and system approach are used.

The main provisions of scientific novelty are as follows. The study for the first time developed and scientifically substantiated the public administration model of public relations in the judiciary, which is based on a system-structural approach, aimed at creating conditions for public confidence in the judiciary, improving the openness and transparency of courts, increasing authority of the judiciary in the state and provides for the organization of effective work of communication units to carry out information and communication activities and ensure the participation of the court in community life.

The study improves: 1) the conceptual and categorical apparatus of the public relations system, in particular; the author clarifies the definition of public relations in the judiciary as an object of management, which is part of the information and communication processes that take place in court, focused on ensuring the openness and transparency of the court, increasing public confidence in the court and the judiciary; the author formulates the definition of public relations management in the judiciary as part of the management of the court, aimed at increasing public confidence in the court and the judiciary by: creating an open and transparent information and communication field of the court; by establishing feedback from the public on the basis of partnership within the information and communication activities carried out by the communication departments of the court; by ensuring the integration of the court into the life of the community and raising the level of awareness of citizens about the activities of the judiciary; by formation of a positive image of the court and adequate public opinion; the definition of communication strategy with accentuation of its accumulative properties is specified; 2) provisions on the areas of modernization of public relations in the courts, which contain a number of proposals and recommendations on various aspects of the process of managing these activities; 3) conceptual approaches to the application of the methodology of civil reporting

cards (CRC) as a means of establishing feedback from the court to the public, in the process of which the form of the civil reporting card was improved by including a new criterion "Public Relations" and proposed a standard questionnaire citizens-visitors of any public administration body.

The study was further developed: 1) analysis and generalization of foreign experience in managing public relations of courts, the effective aspects of which are proposed to be implemented in the National Concept of Public Relations of Courts and the Media, which is recommended to develop for three years; 2) assessment of the legal framework in the field of public relations of courts, in the process of which non-approval at the legislative level of uniform standards of management of public relations, differences in terminology and legislative uncertainty of some concepts and categories; the necessity of optimization of the norms of the current legislation regulating realization of information and communication policy of public authorities is substantiated; 3) analysis of the current state of public relations management in the judiciary of Ukraine, which allowed to establish four levels of problems in the implementation of this area of activity (historical, organizational-administrative, organizational-educational, communication-technological), which became the basis for the formation of relevant proposals and recommendations.

The main theoretical generalizations, practical results and recommendations presented in the study can be used in research work, in rule-making, in applied activities in the judiciary and other public administration bodies, in the educational process during the training of specialists in the specialty 281 "Public Administration and Governance" in the process of professional development of civil servants. The results of the study are implemented in the activities of courts and other public administration entities.

Applicant's personal contribution: the dissertation is a self-performed study devoted to a comprehensive scientific study of theoretical and practical principles of improving the process of forming public relations in the judiciary through the

prism of public administration. The paper identifies the theoretical, institutional, functional, regulatory, personnel, technological conditions and resources necessary for the effective functioning of the court's public relations system. The dissertation is a study that comprehensively describes the problems of management activities to ensure public relations of the courts and scientifically substantiated proposals for overcoming them. 16 publications on the topic of the work are individual, 6 are co-authored. In the scientific works published in co-authorship, the dissertation belongs to the factual material and the main creative work.

The main scientific provisions, conclusions and results of the dissertation research were published, discussed and received a positive assessment at 13 international and national scientific conferences. The main theoretical provisions and scientific results of the dissertation research are reflected in 22 publications.

The work consists of an annotation, a list of abbreviations, introduction, 3 sections (covering 9 subsections), conclusions, a list of used sources of 265 items (33 pages), 8 appendices. The work contains 19 figures and 6 tables. The total volume of the dissertation is 300 pages. The main text is set out on 208 pages.

The first section "Theoretical principles of public relations research in the judiciary" discusses the theoretical principles of public relations research in the system of public administration and defines the conceptual and categorical apparatus of research. In particular, the content of the court's public relations management has been clarified. It is shown that the relations of courts and other public authorities with the public are a managerial function that facilitates the organization of communication to identify common interests and build relationships on the principles of partnership within the information and communication activities.

It is established that the specifics of the court's public relations system are due to the typology of the court's external target audience and communication channels. It is determined that the system of public relations in the system of judicial power is a set of interconnected elements that form a chain of relations

"court – society" with feedback, in ensuring which an important role is played by the public, public opinion, feedback, media.

The foreign experience of forming public relations of courts is considered and it is defined that the organization of this activity in the most developed countries of the world is based on necessity of practical understanding of needs of community and tends to the administrative model which is based on aspiration to form public within the framework of information and communication activities. Effective approaches to the organization of public relations, which have the potential for implementation in the judiciary of Ukraine, are summarized.

The second section "Peculiarities of forming public relations in the judiciary" analyzes the state of legal regulation of public relations of courts and determines that the legal basis for public relations, including courts, with the public is enshrined mainly in a number of acts of legislation governing information activities. It was found that an important legal basis for the management of courts of information and communication activities are bylaws, including decisions of the Council of Judges of Ukraine, adopted during 2012-2019, and acts of the State Judicial Administration of Ukraine. It has been established that a number of international and current departmental acts have a recommendatory character, which has a negative impact on the intensification of the courts' activities in the development of public relations and the media, its coordination and efficiency. Overcoming this problem lies in the level of adequate legislative, financial and scientific support for the creation of a dialogue space for the courts to establish effective public relations.

A number of problems that arise in the management of court relations with the public are analyzed, and four levels of manifestation of problem areas are established: historical, organizational-administrative, organizational-educational, communication-technological levels. The definition of these levels became the basis for the formation of appropriate proposals and recommendations.

The paper substantiates the advantages and disadvantages of using the methodology of civil reporting cards (CRC) as one of the forms of interaction with the public. It is established that the methodology of CRC is a simple and dynamic tool of external evaluation, which ensures the transparency of the court. As part of the study of ways to improve the activities of the court to provide feedback to the public, the civil reporting card was improved. It is proposed to include the criterion (quality measurement) "Public Relations", which reflects the state of awareness of citizens with information and communication activities. It gives an opportunity to diagnose shortcomings in this area of activity and determine the level of confidence in the court. Based on the analysis of the content of the improved standard card of civil reporting for the courts of Ukraine, a draft of a standard questionnaire of citizens-visitors of any public administration body is proposed.

The third section of the work "Ways to improve public relations management in the judiciary" sets out provisions on the modernization of public relations courts, which contain proposals and recommendations: 1) to improve the strategic planning of communication activities of the court; 2) to improve the legal regulation of public relations of courts; 3) on the organization and ensuring the work of communication units in courts; 4) on professional training of specialists responsible for public relations and media in courts; 5) to improve the study of public opinion; 6) on the implementation on foreign experience of court relations with the public.

It is proposed to implement some effective aspects of foreign experience in the National Concept of Court Relations with the Public and the Media, which is recommended to be developed for a period of three years. The content of the main provisions of this document is characterized in a generalized form.

The state-administrative model of realization of public relations in the system of judicial power is developed and scientifically substantiated, which is based on the system-structural approach. The proposed model reflects the states and processes in the field of public relations of courts and areas of public



administration aimed at its organization and regulation. The purpose of the model is to provide conditions for increasing the level of public confidence in the judiciary, improving the openness and transparency of the courts, strengthening the authority of the judiciary in the state.

The general conclusions of the work summarize the results of the study, which indicate the implementation of the goals and objectives.

The main general conclusion of the study is that the multi-vector management activities of the organization, based on a strategic approach, the functioning of communication units and the active introduction of new communication, digital technologies have significant potential to ensure court participation in community life and build public confidence in the judiciary.

**Keywords:** public administration, public relations, judiciary, communications department, press service, information and communication activities, outreach programs, strategic planning, citizen report card, polls, feedback, training of civil servants.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

### Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

#### Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Агафонова Н. О. Механізми забезпечення взаємодії органів судової влади із громадськістю: організаційний аспект. *Держава та регіони*. Сер. «Державне управління». 2017. № 3. С. 32-37.

2. Агафонова Н. О. Нормативно-правове регулювання взаємовідносин органів публічного управління і громадськості. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Сер. «Державне управління». 2018. № 3. Т. 29 (68). С. 17-22.

3. Агафонова Н. О. Світовий досвід управління зв'язками з громадськістю в органах правосуддя й перспективи його імплементації в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2018. № 5. С. 20-26.

4. Торхова Н. О. Перспективні аспекти управління зв'язками з громадськістю в органах правосуддя деяких країн Північної Америки та Європи. *Право та державне управління*. 2019. № 4. С. 215-220. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2019.4.33>.

5. Торхова Н. О. Система зв'язків з громадськістю в органах публічного управління (на прикладі органів правосуддя). *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2021. № 12. С. 512-537. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2021.12.10>.

#### Публікації у наукових виданнях інших держав, що входять до міжнародних наукометричних баз (Scopus)

1. Andriiash V., Torkhova N., Yevtushenko A., Malikina O. Organizational Forms of Public Relations and Media Management in the Justice System of

Ukrainian. *Public Policy and Administration*. 2020. Vol. 19. No. 4. Pp. 169-182.  
DOI: <https://doi.org/10.13165/VPA-20-19-4-12>.

URL: <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/5189> (дата звернення: 09.02.2021) (Литва, Scopus).

Особистий внесок здобувача: проведення емпіричного дослідження та інтерпретація отриманих результатів, аналіз вторинних даних, розроблення моделі функціонування пресслужби в суді, визначення методологічних принципів побудови ефективної роботи комунікаційного підрозділу.

**Публікації у наукових періодичних виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку**

1. Торхова Н. Управление связями с общественностью в судах Украины как многоаспектный комплексный процесс. *Środkowoeuropejskie Studia Polityczne*. 2019. № 4. С. 47-66. DOI: <https://doi.org/10.14746/ssp.2019.4.3>. URL: <http://ssp.amu.edu.pl/wp-content/uploads/2019/12/SSP-2019-4-03.pdf> (дата звернення: 09.02.2021) (Польща, Index Copernicus).

**Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації (тези конференцій)**

1. Агафонова Н. О. Взаємовідносини судів і громадськості в умовах реформування публічного управління та адміністрування. *Ольвійський форум-2018: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі: тези доповідей XII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 7-10 черв. 2018 р.)*. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. П. Могили, 2018. С. 115-117.

Форма участі – усна доповідь, публікація тез.

2. Агафонова Н. О. Громадськість як об'єкт комунікативної діяльності. *Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації:*

матеріали XXX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Переяслав-Хмельницький, 28 лист. 2017 р.). Переяслав-Хмельницький, 2017. Вип. 30. С. 67-69.

Форма участі – публікація тез.

3. Агафонова Н. О. Механізми формування зв'язків з громадськістю в органах судової влади. *Напрями вдосконалення механізмів державного управління в умовах сучасних реформаційних процесів*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 3-4 лист. 2017 р.). Запоріжжя: Класичний приватний ун-т, 2017. С. 30-33.

Форма участі – публікація тез.

4. Агафонова Н. О. Нормативно-правове регулювання взаємовідносин судів і громадськості. *Могилянські читання-2017. Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти*: тези доповідей XX Всеукр. наук.-метод. конф. (м. Миколаїв, 13-17 лист. 2017 р.). Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. П. Могили, 2017. С. 90-92.

Форма участі – усна доповідь, публікація тез.

5. Андріяш В. І., Агафонова Н. О. Вплив інтернет-комунікації на підвищення транспарентності органів судової влади. *Modern Problems of Improve Living Standards in a Globalized World*: матеріали II Міжнародної наукової інтернет-конференції (Ополе – Бердянськ – Тбілісі – Слов'янськ – Кропивницький, 8 груд. 2017 р.). Ополе: Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji, 2017. С. 330-335.

Форма участі – публікація тез.

Особистий внесок здобувача: досліджено поняття транспарентності в судах, проаналізовано дані моніторингових досліджень вебсторінок українських судів вищої та апеляційної інстанцій, визначено роль інтернет-комунікації в актуалізації управлінської функції зв'язків з громадськістю.

6. Андріяш В. І., Агафонова Н. О. Сучасні підходи до трансформації управління зв'язками з громадськістю в органах правосуддя. *Problems and Prospects of Territories' Socio-Economic Development*: матеріали VII Міжнар.

наук. конф. (м. Ополе, Польща, 4-7 квіт. 2018 р.). Opole: The Academy of Management and Administration. 2018. С. 263-265.

Форма участі – публікація тез.

Особистий внесок здобувача: досліджено нормативно-правові передумови запровадження програм охоплення, проаналізовано положення Концепції прямих зв'язків судів з громадськістю.

7. Андріяш В. І., Агафонова Н. О. Управління зв'язками з громадськістю в органах правосуддя України: проблеми і перспективи. *Key Issues of Education and Sciences: Development Prospects for Ukraine and Poland*: матеріали Міжнар. мультидисципл. конф. (м. Стальова Воля, Польща, 20-21 лип. 2018 р.). Stalowa Wola: Baltija Publishing, 2018. С. 35-38.

Форма участі – публікація тез.

Особистий внесок здобувача: проаналізовано дані всеукраїнських опитувань «Медіавідкритість судів», охарактеризовано проблеми у сфері управління зв'язками з громадськістю в судах.

8. Торхова Н. О. Деякі аспекти процесу формування зв'язків органів публічного управління з громадськістю. *Ольвійський форум-2021: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі*: тези доповідей XV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 10-13 черв. 2021 р.). Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. П. Могили, 2021. С. 96-97.

9. Торхова Н. О. Досвід Європейського Союзу у сфері управління зв'язками з громадськістю та ЗМІ в органах правосуддя. *Лісабонський договір – 10 років після набуття чинності. Що змінилося у функціонуванні ЄС?: тези наук.-практ. конф.* (м. Миколаїв, 02 груд. 2019 р.). Миколаїв: ЧНУ ім. П. Могили, 2019. С. 64-67.

Форма участі – усна доповідь, публікація тез.

10. Торхова Н. О. Напрями реформування сфери зв'язків з громадськістю в органах публічного управління в Україні. *Science and Technology of the Present Time: Priority Development Directions of Ukraine and*

*Poland*: матеріали Міжнар. мультидисципл. конф. (м. Воломін, Польща, 19-28 жовт. 2018 р.). Wolomin: Baltija Publishing, 2018. С. 56-58.

Форма участі – публікація тез.

11. Торхова Н. О. Основні шляхи управління зв'язками з громадськістю та ЗМІ в органах публічного управління (на прикладі органів правосуддя). *Могилянські читання-2019. Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти*: тези доповідей XXII Всеукр. наук.-метод. конф. (м. Миколаїв, 11-16 лист. 2019 р.). Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2019. С. 43-45.

Форма участі – усна доповідь, публікація тез.

12. Торхова Н. О. Стратегічна спрямованість процесу управління зв'язками з громадськістю в органах публічного управління. *Могилянські читання-2018. Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти*: тези доповідей XXI Всеукр. наук.-метод. конф. (м. Миколаїв, 12-17 лист. 2018 р.). Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2018. С. 36-38.

Форма участі – усна доповідь, публікація тез.

13. Andriiash V., & Ahafonova N. Direct public relations as a part of the management process in the judiciary of Ukraine. *Economic and Social-Focused Issues of Modern World: Proceedings of the international scientific conference economic and social-focused issues of modern world* (Bratislava, Slovak Republic, October 24 – 25, 2018). Bratislava: The School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, 2018. Pp. 211-215.

Форма участі – публікація тез.

Особистий внесок здобувача: розкрито сутність управлінської функції зв'язків з громадськістю через розгляд можливостей основних інструментів впливу, визначених у Концепції прямих зв'язків судів з громадськістю. Визначено програми охоплення, запровадження яких створює комунікативний простір на засадах партнерства влади і суспільства.

## **Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації**

1. Агафонова Н. Сутність зв'язків з громадськістю в системі публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2018. № 1. С. 10-31. DOI: <https://doi.org/10.26693/pard2018.01.02>.

2. Андріяш В. І., Торхова Н. О. Комунікаційна стратегія як інструмент формування зв'язків з громадськістю у сфері публічного управління: особливості застосування в органах правосуддя. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2018. № 2. С. 217-238. DOI: <https://doi.org/10.26693/pard2018.02.217>.

Особистий внесок здобувача: охарактеризовано зв'язки з громадськістю як багатоаспектне явище управлінської діяльності й визначено цілі, предмет, об'єкт, суб'єкт зв'язків з громадськістю в органах публічного управління; сформульовано визначення зв'язків з громадськістю й розкрито погляд на зв'язки з громадськістю як на систему елементів, що перебувають у постійному взаємозв'язку.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>28</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В СИСТЕМІ СУДОВОЇ ВЛАДИ.....</b>	<b>47</b>
1.1. Сутність, функції і принципи зв'язків судів з громадськістю в системі публічного управління.....	47
1.2. Основні елементи системи зв'язків судів з громадськістю та її специфіка.....	66
1.3. Зарубіжний досвід управління зв'язками з громадськістю в системі судової влади.....	87
Висновки до 1-го розділу.....	104
<b>РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В СИСТЕМІ СУДОВОЇ ВЛАДИ.....</b>	<b>107</b>
2.1. Нормативно-правове регулювання зв'язків судів України з громадськістю.....	107
2.2. Аналіз проблем у сфері формування зв'язків судів України з громадськістю.....	124
2.3. Методологія карток громадянського звітування як форма взаємодії судів з громадськістю.....	146
Висновки до 2-го розділу.....	167
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗВ'ЯЗКАМИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В СИСТЕМІ СУДОВОЇ ВЛАДИ.....</b>	<b>170</b>
3.1. Стратегічне планування комунікативної діяльності як чинник забезпечення ефективних зв'язків судів з громадськістю.....	170
3.2. Формування моделі реалізації зв'язків з громадськістю в системі судової влади: державно-управлінський аспект .....	184



3.3. Рекомендації щодо удосконалення діяльності із управління зв'язками з громадськістю в системі судової влади України.....	204
Висновки до 3-го розділу.....	223
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>226</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>236</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>271</b>

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

- ВРП – Вища рада правосуддя
- ВС – Верховний Суд
- ГО – громадська організація
- ДСАУ – Державна судова адміністрація України
- ЄКЕП – Європейська комісія з питань ефективності правосуддя
- ЄС – Європейський Союз
- ЗМІ – засоби масової інформації
- ЗУ – Закон України
- ІДУ – Інститут державного управління
- КГЗ – картка громадянського звітування
- КМРС – Кабінет міністрів Ради Європи
- КМУ – Кабінет Міністрів України
- КРСС – Консультативна рада європейських суддів
- КСУ – Конституційний Суд України
- НАДС – Національне агентство України з питань державної служби
- НШСУ – Національна школа суддів України
- ОМС – органи місцевого самоврядування
- ООН – Організація об'єднаних націй
- РСУ – Рада суддів України
- СОРС – система оцінювання роботи суду
- США – Сполучені Штати Америки
- ЧНУ – Чорноморський національний університет
- PR – public relations (зв'язки з громадськістю)
- CCJE – Consultative Council of European Judges (Консультативна рада європейських суддів)
- ССРІО – The Conference of Court Public Information Officers (організація «Конференція працівників із забезпечення зв'язків з громадськістю»)

CEPEJ – Council of Europe European Commission for the efficiency of justice (Європейська комісія з питань ефективності правосуддя Ради Європи)

CRC – citizen report card (картка громадянського звітування)

FCPIO – Florida Court Public Information Officers (організація «Фахівці із забезпечення зв'язків з громадськістю штату Флорида»)

USAID – United States Agency for International Development (Агентство США з міжнародного розвитку)

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Однією з важливих складових системи публічного управління та адміністрування є зв'язки з громадськістю – успішна реалізація цієї управлінської функції сприяє розвитку громадянського суспільства й демократизації його інститутів. Зважаючи на це, концепція переформатування моделей управління сферою зв'язків з громадськістю в органах публічної влади є одним із сучасних уявлень про реформування системи органів публічного управління в Україні, до яких належать і суди (суди як органи державної влади входять до системи органів публічної влади України, яка є частиною системи органів публічного управління).

Слушно наголосити, що аналіз питань удосконалення парадигми зв'язків з громадськістю в системі публічної влади (зокрема судової влади) крізь призму публічного управління здатен ефективно сприяти вирішенню питань державного рівня. Актуалізація зв'язків з громадськістю в діяльності органів публічної влади зумовлена потребою громадянського суспільства у вільному й оперативному одержанні інформації щодо зміни та способів функціонування державних установ, у чіткості та прозорості процедур ухвалення рішень у різних сферах публічного управління. Особливої уваги науковців і практиків потребують питання налагодження діалогу між громадськістю й системою судовою влади у межах інформаційно-комунікативної діяльності, з метою більш ефективного доведення до суспільства інформації про діяльність судів та про наслідки ухвалення судових рішень, що стосуються різних сфер життєдіяльності громади.

Проблема формування ефективних зв'язків з громадськістю набуває актуальності для українських судів також через те, що останні досі мають низький авторитет серед населення, незадовільний рівень інформаційної

відкритості й прозорості. Тривалий час суди існували в максимально закритому інформаційному просторі, що було обумовлено історичними реаліями і призвело до певного дистанціювання від суспільства і втрати його довіри. Це підтверджують дані соціологічних досліджень. Так, за результатами загальнонаціонального опитування, яке з 7 по 14 лютого 2019 року провела соціологічна служба Українського центру економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова, лише 12 % громадян довіряють судам [65, с. 50]. Показники масштабного дослідження, яке здійснили експерти ГО «Бюро правничих комунікацій» у 2018-2019 роках, довели, що лише 11 судів (із 675 досліджених) мали високий загальний рейтинговий індекс інформаційної відкритості у 2018 році (7-8 балів за десятибальною шкалою) [171].

Зазначені об'єктивні причини зумовлюють необхідність і невідкладність висвітлення теми дослідження в сучасних умовах здійснення судової реформи. Пошук дієвих способів реалізації управлінської функції зв'язків судів з громадськістю задля підвищення рівня довіри громадськості, поліпшення стану відкритості та прозорості є перспективною науковою проблемою, яка, зважаючи на потужний розвиток інформаційних та комунікативних технологій, має достатній ступінь глибини для досліджень.

Різноманітні аспекти інформаційно-комунікативної діяльності, забезпечення належного рівня відкритості й прозорості органів публічної влади шляхом розбудови системи зв'язків з громадськістю широко розглядають сучасні вітчизняні та зарубіжні науковці, чії праці склали науково-теоретичний фундамент цього дисертаційного дослідження.

Вивченню основних напрямів створення системи взаємовідносин органів публічного управління з громадськістю присвячені роботи зарубіжних дослідників: С. Блека [30], Ч. Валентіні [262], А. Вишомірські [265], Б. Йохансона й Л. Ларсона [253], Р. МакГрегор [254], Ф. Мейєра [256], Б. ван Рулер [260], Р. Харлоу [251], Ш. Харрісон [228], Ж. Шомелі і

Д. Вісмана [236] та ін.

Вагомий внесок у розвиток теорії організації державного управління відносинами органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства зробили науковці у сфері державного управління О. Акімов [9], В. Андріяш [13; 240-241], Л. Антонова [14; 243], О. Бабич [18], О. Бабінова [19], Д. Бікулов [29], О. Борисенко [31], Т. Гаман [43], Т. Глубоченко [44], О. Євтушенко [58; 241], В. Ємельянов [59], Ю. Кальниш [76], О. Карпенко [81-82], О. Коврига [86], В. Козаков [49], С. Колосок [88], О. Крутій [100], О. Кучабський [104], І. Лопушинський [107-109], В. Мінаєва [76; 125], К. Павлюк [142], М. Пахнін [145], О. Поколодна [149], Ю. Работа [169], Є. Романенко [182], А. Серант [188], С. Сорока [197], Д. Терещенко [207-208], С. Тимофєєв [209], С. Чукут [230], А. Халецький [227]. На особливу увагу заслуговують наукові підходи українських учених у галузі державного управління Н. Драгомирецької [52-54], В. Дрешпака [55], К. Кандагури [54; 77-78], у працях яких досліджено тлумачення терміну «комунікативний проєкт» і особливості управління зазначеними проєктами у сфері публічного управління. Окремі аспекти зв'язків з громадськістю як інституту державного управління розглянули в дисертаційних дослідженнях з державного управління Р. Мендісабаль [122], Г. Шаульська [233], Г. Юськов [239].

Теоретичні засади зв'язків з громадськістю (паблік рілейшнз), зокрема функціонування комунікаційних підрозділів (пресслужб) та особливості роботи їх на сучасному етапі, розглядали відомі українські вчені В. Королько [96-98; 201], В. Мойсєєв [126-127], Г. Почепцов [151-152]. Низку науково-теоретичних та практичних проблем формування системи зв'язків судів загальної юрисдикції із громадськістю розкрито в дослідженнях Д. Бароніна [22], М. Вільгушинського [40-41], В. Капустинського й І. Волкової [79], О. Овсяннікової [133-135]. Правовий та організаційний аспект взаємовідносин судів України та громадськості висвітлено в дисертаційному

дослідженні П. Каблака [72-74] – науковець зосередив увагу на формах взаємодії судової влади з громадськістю, окреслив коло функцій прессекретаря та зауважив про доцільність поширення практики функціонування пресслужб у судах. Основні проблеми системи професійної підготовки фахівців зі зв'язків з громадськістю в Україні окреслили науковці В. Березенко [27], А. Мельниченко й А. Киричок [120].

У нашій роботі приділено увагу застосуванню методології карток громадянського звітування (КГЗ) як форми взаємодії з громадськістю, що також знайшло відображення в науковій літературі. Способи оцінювання якості муніципальних послуг з допомогою КГЗ розглядала М. Огай [136]. Питанням використання методології, яка визначає якість діяльності судів на підставі оцінок споживачів судових послуг, присвячені праці вітчизняних науковців І. Підкуркової [146-147], О. Сердюка [189]. Варто зауважити, що увага вчених зосереджена передусім на розкритті можливостей методу КГЗ у вимірюванні якості роботи судів. Водночас уваги потребують управлінські підходи до проведення опитувань КГЗ, аналіз дискусійних питань реалізації методу КГЗ на практиці, осмислення ролі опитування КГЗ у розбудові комунікативних зв'язків органу публічного управління.

У дослідженні використано праці, які індексуються в міжнародних наукометричних базах даних Scopus [241; 243; 251; 252; 253; 254; 263] та Web of Science [243].

Аналіз сучасної наукової літератури виявив декілька проблем, які є перспективними з погляду подальшого розроблення теми. Так, незважаючи на наявність досліджень з питання функціонування пресслужб в органах публічного управління, у науковій літературі не відображено єдиного підходу до визначення структури, функцій, завдань комунікаційних підрозділів (пресслужб) у судах. Епізодично висвітлено проблеми професійного навчання фахівців із забезпечення зв'язків з громадськістю і ЗМІ та підвищення їхньої кваліфікації в органах публічного управління.

Уваги науковців і практиків потребує визначення шляхів реалізації систематичного підвищення кваліфікації працівників комунікаційних підрозділів у судах та в інших органах публічного управління.

Фрагментарно висвітлюють представники наукової спільноти питання нормативно-правового регулювання взаємовідносин судів з громадськістю. Актуальною лишається потреба в системному аналізі останніх тенденцій у нормативному оформленні механізмів взаємодії судів з громадськістю, управління комунікативною діяльністю судів.

Малодослідженим у сучасній вітчизняній науковій літературі лишається питання аналізу світового досвіду управління зв'язками з громадськістю в органах публічної влади, бракує комплексних досліджень зарубіжних практик управління взаємодією судів із суспільством у межах інформаційно-комунікативної діяльності. Також не знайшли достатнього висвітлення особливості стратегічного PR-планування в судах, в яких управління зв'язками з громадськістю перебуває у стадії активного становлення. Перші видання з управління зв'язками судів з громадськістю, які давали уявлення про роботу комунікаційних структур, почали з'являтися в Україні лише на початку 2000-х років, але вони мали прикладний характер.

Нормативно-правову основу роботи становлять положення міжнародних та вітчизняних нормативно-правових актів, рекомендацій щодо управління інформаційно-комунікативною діяльністю в органах публічного управління, зв'язками судів з громадськістю та зі ЗМІ.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Це дисертаційне дослідження здійснене в межах науково-дослідних тем «Державна політика формування ефективного функціонування та розвитку спроможних до самоврядування територіальних громад у процесі децентралізації як запорука національної безпеки» (державний реєстраційний номер 0119U100372, кафедра публічного управління та адміністрування), «Формування концептуальних засад впровадження державної Стратегії



комунікації у сфері європейської інтеграції як чинника соціальної стабільності та національної безпеки» (державний реєстраційний номер 0120U102342), які реалізуються в Інституті державного управління ЧНУ імені Петра Могили. У межах зазначених тем авторка дисертації провела дослідження, пов'язане з розробленням теоретичних та організаційно-правових положень регулювання державою управлінської діяльності із забезпечення зв'язків судів з громадськістю. Зокрема, авторка розробила модель реалізації зв'язків судів з громадськістю, яка передбачає низку заходів для забезпечення участі суду в житті громади. Було проведено опитування громадян (відвідувачів суду) за удосконаленою аспіранткою картою громадянського звітування, яку було розширено шляхом включення виміру якості «Зв'язки з громадськістю», що дав змогу з'ясувати стан обізнаності цільової аудиторії з інформаційно-комунікативною діяльністю суду – для подальшого удосконалення його роботи в зазначеному напрямі. У межах зазначених тем авторка дисертації запропонувала використовувати у процесі стратегічного планування комунікації в суді загальний профіль цінностей цільової аудиторії, який є своєрідною мапою для розуміння потреб окремих громадськості й визначення пріоритетних її груп, що особливо важливо враховувати під час визначення ключових інформаційних повідомлень для цих груп та планування комунікативних програм.

**Мета й завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретичних засад та організаційно-правових підходів до удосконалення процесу формування зв'язків судів з громадськістю як одного з елементів демократизації публічного управління у системі взаємодії держави та суспільства, подання пропозицій та рекомендацій для вдосконалення публічного управління системою зв'язків судів з громадськістю.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

– розкрити теоретичні засади дослідження зв'язків з громадськістю в системі публічного управління та уточнити понятійно-категоріальний апарат, охарактеризувати специфіку системи зв'язків судів з громадськістю;

– дослідити форми зв'язків з громадськістю в інформаційно-комунікативній складовій діяльності судів у зарубіжних країнах та визначити перспективи впровадження найкращих світових практик розвитку діалогу між судами і суспільством в управлінську діяльність судів України;

– розглянути стан нормативно-правового регулювання зв'язків судів з громадськістю;

– проаналізувати коло проблемних питань, які виникають в управлінській практиці із формування зв'язків судів з громадськістю;

– обґрунтувати переваги й недоліки застосування методології карток громадянського звітування як однієї із форм взаємодії з громадськістю;

– розробити державно-управлінську модель реалізації зв'язків з громадськістю в системі судової влади;

– подати пропозиції й рекомендації для удосконалення діяльності із управління зв'язками з громадськістю в системі судової влади.

*Об'єкт дослідження* – зв'язки з громадськістю в системі судової влади.

*Предмет дослідження* – теоретичні і практичні засади удосконалення процесу формування зв'язків з громадськістю в системі судової влади.

**Методи дослідження.** Міждисциплінарний характер об'єкта дослідження зумовив використання широкого спектру загальнофілософських та загальнонаукових методів, які становлять методологічну основу дослідження.

Для розкриття теоретичних засад дослідження зв'язків з громадськістю в органах публічного управління, зокрема в судах, застосовано бібліометричний метод, а також методи групування, систематизації, аналізу та синтезу, індукції та дедукції (п. 1.1, п. 1.2). В основу уточнення понятійного апарату покладено логіко-семантичний метод (п. 1.1, п. 1.2).

Зарубіжний досвід управління зв'язками судів з громадськістю охарактеризовано за допомогою методів порівняння, групування, узагальнення (п. 1.3).

Аналіз стану нормативно-правового регулювання зв'язків судів України з громадськістю здійснено на основі групування, систематизації, порівняльно-правового та історичного методів, контент-аналізу (п. 2.1). Дослідження проблем у сфері зв'язків з громадськістю в системі судової влади здійснено на основі використання методів спостереження, узагальнення, абстрагування, аналогії, аналізу та синтезу, історичного методу (п. 2.2). У процесі розгляду переваг і недоліків методології карток громадянського звітування як форми взаємодії з громадськістю застосовані методи анкетування, аналізу і синтезу, моделювання, індукції та дедукції, системний підхід (п. 2.3.).

Методи моделювання, аналізу, синтезу, групування та узагальнення стали підґрунтям для подання пропозицій щодо вдосконалення стратегічного планування комунікативної діяльності судів (п. 3.1). Методологічною основою для розроблення моделі реалізації зв'язків судів з громадськістю стали методи моделювання, структурно-функціонального аналізу, детермінізму, аналізу і синтезу, групування, системний підхід (п. 3.2). У процесі розроблення рекомендацій щодо вдосконалення діяльності із управління зв'язками з громадськістю в системі судової влади застосовано методи узагальнення, аналізу та синтезу, системний підхід (п. 3.3).

*Емпіричну основу роботи становлять:*

– статистичні дані, отримані під час проведення анкетування відвідувачів Господарського суду Миколаївської області;

– результати загальнонаціональних соціологічних досліджень, які проводили Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова, ГО «Бюро правничих комунікацій», ГО «Міжнародна

фондація розвитку», ГО «Вектор прав людини», ГО «Платформа прав людини»;

– узагальнення світового досвіду та міжнародних стандартів у сфері управління зв'язками судів з громадськістю.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у формуванні нових завдань та умов створення публічного управління як демократичної системи, невід'ємними елементами котрої є реальне, а не декларативне врахування потреб та інтересів суспільства в цілому, ефективна діяльність судів як окремого інституту системи публічного управління під час ухвалення публічними органами суспільно значущих рішень, а отже – успішна взаємодія публічних органів влади та суспільства; комплексне вивчення всіх структурних компонентів системи зв'язків судів з громадськістю в системі публічного управління, установлення необхідних для її ефективного функціонування теоретичних, інституційних, функціональних, нормативно-правових, кадрових, технологічних умов та ресурсів; розвиток теоретичних положень засад та практичних положень удосконалення процесу формування зв'язків судів з громадськістю. Дисертація є дослідженням, у якому комплексно охарактеризовано проблеми управлінської діяльності із забезпечення зв'язків судів з громадськістю й науково обґрунтовано пропозиції щодо їх подолання.

Основні положення наукової новизни полягають у такому.

*У дослідженні вперше:*

– розроблено та науково обґрунтовано державно-управлінську модель реалізації зв'язків з громадськістю в системі судової влади, яка базується на системно-структурному підході, спрямована на створення умов для формування довіри суспільства до судової влади, поліпшення стану відкритості і прозорості судів, підвищення авторитету судової влади в державі й передбачає організацію ефективної роботи комунікаційних підрозділів для здійснення інформаційно-комунікативної діяльності та

забезпечення участі суду в житті громади. У процесі аналізу структури моделі визначено ключові засади управління комунікаційним підрозділом, обґрунтовано зв'язок між програмами охоплення (outreach programs) та принципом участі суду в житті громади, запропоновано показники для оцінки ефективності діяльності.

*У дослідженні удосконалено:*

– понятійно-категоріальний апарат системи зв'язків з громадськістю в системі судової влади шляхом визначення їхніх специфічних властивостей; уточнено визначення зв'язків з громадськістю в системі судової влади як об'єкта управлінської діяльності, що є складовою частиною інформаційно-комунікативних процесів, які відбуваються в суді, орієнтованою на забезпечення відкритості і прозорості суду, підвищення рівня довіри суспільства до суду й судової влади; сформульовано визначення управління зв'язками з громадськістю в системі судової влади як частини управлінської діяльності суду, спрямованої на підвищення рівня довіри суспільства до суду й системи судової влади шляхом: 1) створення відкритого і прозорого інформаційного й комунікативного поля суду; 2) встановлення зворотного зв'язку з громадськістю на засадах партнерства в межах інформаційно-комунікативної діяльності, яку здійснюють комунікаційні підрозділи суду; 3) забезпечення інтеграції суду в життя громади та підвищення ступеня обізнаності громадян про діяльність судової влади; 4) формування позитивного іміджу суду та адекватної громадської думки; уточнено визначення комунікаційної стратегії з акцентуванням її акумулювальних властивостей;

– положення щодо напрямів модернізації зв'язків судів з громадськістю, які містять пропозиції та рекомендації: 1) щодо удосконалення стратегічного планування комунікативної діяльності суду, яке є чинником забезпечення ефективних зв'язків з громадськістю, шляхом запровадження моделі формування стратегічних документів судів у сфері

зв'язків з громадськістю, використання загального профілю цінностей цільових аудиторій (який включає у себе комплекс ознак – опорних пунктів у процесі планування комунікативної діяльності суду), переліку ключових повідомлень та удосконаленого плану-календаря комунікативних заходів;

2) щодо удосконалення нормативно-правового регулювання зв'язків судів з громадськістю; 3) щодо організації і забезпечення роботи комунікаційних підрозділів у судах (науково обґрунтовано необхідність створення в органах публічного управління комунікаційного підрозділу (пресслужби) й запропоновано модель функціонування пресслужби в суді з урахуванням норм чинного законодавства); 4) щодо професійної підготовки фахівців, які відповідають в судах за зв'язки з громадськістю і ЗМІ (рекомендовано перелік основних модулів комплексної програми з підвищення кваліфікації фахівців із забезпечення зв'язків судів з громадськістю і ЗМІ, запровадження якої має сприяти досягненню ними професійної компетентності); 5) щодо удосконалення вивчення громадської думки; 6) щодо імплементації зарубіжного досвіду зв'язків судів з громадськістю шляхом: а) розроблення документів стратегічного характеру з питань інформаційно-комунікативної діяльності судів; б) впровадження професійних стандартів спілкування судів з громадськістю, у тому числі політики використання соціальних мереж; в) затвердження переліку ключових компетенцій та обов'язків працівників комунікаційних підрозділів судів; г) активізації впровадження у процеси комунікації з громадськістю та ЗМІ новітніх цифрових, інтерактивних технологій; розширення кола програм охоплення (outreach programs), які включають широкий спектр заходів ознайомчого, інформативного, просвітницького характеру й активізують участь суду в житті громади), сприяють отриманню суспільством, на засадах партнерства, інформації про діяльність установи; д) створення постійно діючих онлайнкурсів для навчання та підвищення кваліфікації фахівців із забезпечення зв'язків судів з громадськістю; е) удосконалення механізмів зворотного зв'язку з

громадськістю та ЗМІ;

– концептуальні підходи до застосування методології карток громадянського звітування (КГЗ) як засобу встановлення зворотного зв'язку суду з громадськістю, який дає змогу використовувати громадську думку для підвищення рівня ефективності, відкритості і прозорості діяльності суду, формування довіри громадян; у роботі досліджено переваги й недоліки застосування методології КГЗ на прикладі проведення опитувань у системі судової влади й запропоновано використовувати для опитування відвідувачів судів удосконалену форму картки громадянського звітування, яка передбачає включення нового критерію (виміру якості) «Зв'язки з громадськістю», який відображає стан обізнаності цільової аудиторії з інформаційно-комунікативною діяльністю суду; на основі аналізу змісту удосконаленої стандартної картки громадянського звітування для судів України запропоновано проєкт типової анкети громадян-відвідувачів будь-якого органу публічного управління.

*У дослідженні дістали подальшого розвитку:*

– аналіз та узагальнення зарубіжного досвіду управління зв'язками судів з громадськістю, ефективні аспекти якого запропоновано імплементувати в Національній концепції зв'язків судів з громадськістю та ЗМІ, яку рекомендовано розробити строком на три роки (в узагальненому вигляді подано зміст основних положень концепції);

– оцінка нормативно-правової бази у сфері зв'язків судів з громадськістю, у процесі якої констатовані незатвердження на законодавчому рівні єдиних стандартів управління зв'язками судів з громадськістю, розбіжності в термінології та законодавча невизначеність деяких понять та категорій; обґрунтовано необхідність оптимізації норм чинного законодавства, які регулюють реалізацію інформаційно-комунікативної політики органів публічної влади;

– аналіз сучасного стану управління зв'язками з громадськістю в системі судової влади України, у процесі якого встановлено чотири рівні проблем реалізації зазначеного напряму діяльності (історичний, організаційно-адміністративний, організаційно-освітній, комунікаційно-технологічний), які стали підставою для формування відповідних пропозицій і рекомендацій.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження, що полягають у розробленні та удосконаленні теоретичних і організаційно-правових положень, можуть бути використані в діяльності судів та інших суб'єктів публічного управління з метою удосконалення діяльності із забезпечення зв'язків з громадськістю.

Основні теоретичні узагальнення, практичні результати й рекомендації, подані у дослідженні, можуть бути використані:

– у науково-дослідній роботі для подальшого розгляду формування зв'язків з громадськістю та впливу програм охоплення на підвищення рівня відкритості і прозорості органу публічного управління, зокрема суду;

– у нормотворчій діяльності для розроблення документів стратегічного характеру, спрямованих на розвиток сфери зв'язків з громадськістю в судах та інших органах публічного управління;

– у прикладній діяльності із забезпечення зв'язків з громадськістю в системі судової влади та в інших органах публічного управління;

– у навчальному процесі під час підготовки фахівців за освітніми ступенями «бакалавр» та «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», у процесі підвищення кваліфікації державних службовців.

Отримані результати проведеного дослідження впроваджені в діяльність судів та інших суб'єктів публічного управління, зокрема:

– пропозиції щодо поліпшення стану вивчення громадської думки шляхом використання удосконаленої форми картки громадянського



звітування, яка передбачає оцінювання громадськістю якості роботи із забезпечення зв'язків з громадськістю, використано для удосконалення роботи суду з урахуванням потреб громадськості, підвищення рівня прозорості суду; пропозиції щодо удосконалення переліку основних посадових обов'язків державного службовця, що відповідає за формування зв'язків з громадськістю, використано у процесі затвердження посадової інструкції головного спеціаліста із забезпечення зв'язків із засобами масової інформації та громадськістю (Господарський суд Миколаївської області, довідка № 01-14/9934/21 від 13.08.2021);

– пропозиції щодо удосконалення стратегічного планування комунікативної діяльності суду шляхом застосування розширеного переліку ключових повідомлень для цільових аудиторій (інформаційних послань, які планується донести до певних груп громадськості) та пропозиції щодо використання загального профілю цінностей цільової аудиторії використано для більш детального аналізу потреб груп громадськості та моделювання подальшої взаємодії з ними під час проведення комунікативних заходів просвітницького характеру; рекомендації щодо встановлення зворотного зв'язку з громадськістю шляхом застосування методології КГЗ використано для проведення опитування громадян з метою з'ясування довіри до суду (Жовтневий районний суд Миколаївської області, довідка № 03-01/17/2021 від 16.08.2021);

– положення щодо організації роботи комунікаційного підрозділу, імплементації найкращих світових практик інтеграції судів у життя громади, діагностики стану роботи із забезпечення зв'язків з громадськістю використано для організації навчальних заходів державних службовців та проведення опитування громадян (Південне міжрегіональне управління Міністерства юстиції, довідка № 19591/04.1-22 від 18.08.2021);

– результати дисертаційного дослідження використані в роботі відділу науково-методичної та експертно-аналітичної діяльності Центру оцінювання

кандидатів на зайняття посад державної служби Української школи урядування, а саме при: 1) розробленні методичного посібника «Сучасні методи оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби»; 2) формуванні бази ситуаційних завдань (кейсів), що використовуються в оцінюванні кандидатів на зайняття посад державної служби; 3) підготовці монографії «Інституціоналізація публічної служби в Україні: стан проблем та перспективи вирішення». Запропоноване опитування за критерієм «Зв'язки з громадськістю» визнано доцільним для використання органами публічної влади для з'ясування рівня ефективності комунікативної взаємодії з громадськістю (Національне агентство України з питань державної служби, довідка № 21/485 від 18.08.2021);

– науково-теоретичні положення та практичні рекомендації щодо особливостей формування зв'язків з громадськістю та вивчення громадської думки впроваджені в навчальних курсах ІДУ ЧНУ імені Петра Могили «Публічна комунікація», «Організація діяльності державного службовця», «Психологія управління» з метою набуття студентами навичок установлення зворотного зв'язку з громадськістю, розвитку відносин між органом публічної влади та суспільством на засадах партнерства в межах інформаційно-комунікативної діяльності; удосконалена методологія опитування громадян за картками громадянського звітування впроваджена в курсах підвищення кваліфікації державних службовців в ІДУ ЧНУ імені Петра Могили, програми яких були затверджені НАДС – Національним агентством України з питань державної служби (Чорноморський національний університет імені Петра Могили, акт).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаним дослідженням, наукові результати та висновки дисертант одержав особисто. 16 публікацій за темою роботи є одноосібними, 6 виконано в співавторстві. У наукових працях, опублікованих у співавторстві, дисертанту належить фактичний матеріал і основний творчий доробок.

У публікаціях, які виконано у співавторстві, особистий внесок здобувача зазначено нижче.

1. Досліджено поняття прозорості в судах, проаналізовано дані моніторингових досліджень вебсторінок українських судів вищої та апеляційної інстанцій, визначено роль інтернет-комунікації в актуалізації управлінської функції зв'язків з громадськістю (публікація: Андріяш В. І., Агафонова Н. О. Вплив інтернет-комунікації на підвищення прозорості органів судової влади. *Modern Problems of Improve Living Standards in a Globalized World*: матеріали II Міжнар. наук. інтернет-конф. (Ополе – Бердянськ – Тбілісі – Слов'янськ – Кропивницький, 8 груд. 2017 р.). Ополе: Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji, 2017. С. 330-335).

2. Досліджено нормативно-правові передумови запровадження програм охоплення, проаналізовано положення Концепції прямих зв'язків судів з громадськістю (публікація: Андріяш В. І., Агафонова Н. О. Сучасні підходи до трансформації управління зв'язками з громадськістю в органах правосуддя. *Problems and Prospects of Territories' Socio-Economic Development*: матеріали VII Міжнар. наук. конф. (м. Ополе, Польща, 4-7 квіт. 2018 р.). Opole: The Academy of Management and Administration. 2018. С. 263-265).

3. Проаналізовано дані всеукраїнських опитувань «Медіавідкритість судів», охарактеризовано проблеми у сфері управління зв'язками з громадськістю в судах (публікація: Андріяш В. І., Агафонова Н. О. Управління зв'язками з громадськістю в органах правосуддя України: проблеми і перспективи. *Key Issues of Education and Sciences: Development Prospects for Ukraine and Poland*: матеріали Міжнар. мультидисципл. конф. (м. Стальова Воля, Польща, 20-21 лип. 2018 р.) Stalowa Wola: Baltija Publishing, 2018. С. 35-38).

4. Розкрито сутність управлінської функції зв'язків з громадськістю через розгляд можливостей основних інструментів впливу, визначених у

Концепції прямих зв'язків судів з громадськістю; визначено програми охоплення, запровадження яких створює комунікативний простір на засадах партнерства влади і суспільства (публікація: Andriiash V., Ahafonova N. Direct public relations as a part of the management process in the judiciary of Ukraine. *Economic and Social-Focused Issues of Modern World: Proceedings of the international scientific conference economic and social-focused issues of modern world* (Bratislava, Slovak Republic, October 24 – 25, 2018). Bratislava: The School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, 2018. Pp. 211-215).

5. Охарактеризовано зв'язки з громадськістю як багатоаспектне явище управлінської діяльності й визначено цілі, предмет, об'єкт, суб'єкт зв'язків з громадськістю в органах публічного управління; сформульовано визначення зв'язків з громадськістю й розкрито погляд на зв'язки з громадськістю як на систему елементів, що перебувають у постійному взаємозв'язку (публікація: Андріяш В. І., Торхова Н. О. Комунікаційна стратегія як інструмент формування зв'язків з громадськістю у сфері публічного управління: особливості застосування в органах правосуддя. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2018. № 2. С. 217-238. DOI: <https://doi.org/10.26693/pard2018.02.217>).

6. Проведено емпіричне дослідження та здійснено інтерпретацію отриманих результатів, аналіз вторинних даних, розроблено модель функціонування пресслужби в суді, визначено методологічні принципи побудови ефективної роботи комунікаційного підрозділу (публікація: Andriiash V., Torkhova N., Yevtushenko A., Malikina O. Organizational Forms of Public Relations and Media Management in the Justice System of Ukrainian. *Public Policy and Administration*. 2020. Vol. 19. No. 4. Pp.169-182. DOI: <https://doi.org/10.13165/VPA-20-19-4-12>. URL: <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/5189> (дата звернення: 09.02.2021).

**Апробація матеріалів дисертації.** Окремі положення й висновки дисертації були заслухані та отримали позитивну оцінку на засіданнях кафедри публічного управління та адміністрування Інституту державного управління ЧНУ імені Петра Могили.

Основні наукові положення, висновки і результати дисертаційного дослідження оприлюднені, обговорені та отримали позитивну оцінку на 13-ти міжнародних та всеукраїнських наукових конференціях: Всеукраїнській науково-практичній конференції «Напрями вдосконалення механізмів державного управління в умовах сучасних реформаційних процесів» (м. Запоріжжя, 3-4 листопада 2017 року); XX Всеукраїнській науково-практичній конференції «Могилянські читання-2017. Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (м. Миколаїв, 13-17 листопада 2017 року); XXX Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації» (м. Переяслав-Хмельницький, 28 листопада 2017 року); II Міжнародній науковій інтернет-конференції «Modern Problems of Improve Living Standards in a Globalized World» (м. Ополь, Польща – м. Бердянськ, Україна – м. Тбілісі, Грузія – м. Слов'янськ, Україна – м. Кропивницький, Україна, 8 грудня 2017 року); VII Міжнародній науковій конференції «Problems and Prospects of Territories' Socio-Economic Development» (м. Ополь, Польща, 4-7 квітня 2018 року); XII Міжнародній науково-практичній конференції «Ольвійський форум-2018: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі» (м. Миколаїв, 7-10 червня 2018 року); Міжнародній мультидисциплінарній конференції «Key Issues of Education and Sciences: Development Prospects for Ukraine and Poland» (м. Стальова Воля, Польща, 20-21 липня 2018 року); Міжнародній конференції «Економічні та соціально-орієнтовані питання розвитку сучасного суспільства» (м. Братислава, Словачія, 24-25 жовтня 2018 року); Міжнародній мультидисциплінарній конференції «Science and Technology of

the Present Time: Priority Development Directions of Ukraine and Poland» (м. Воломін, Польща, 19-28 жовтня 2018 року); XXI Всеукраїнській науково-методичній конференції «Могилянські читання-2018. Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (м. Миколаїв, 12-17 листопада 2018 року); XXII Всеукраїнській науково-методичній конференції «Могилянські читання-2019. Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (м. Миколаїв, 11-16 листопада 2019 року); науково-практичній конференції «Лісабонський договір – 10 років після набуття чинності. Що змінилося у функціонуванні ЄС?» (м. Миколаїв, 02 грудня 2019 року); XV Міжнародній науково-практичній конференції «Ольвійський форум-2021: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі» (м. Миколаїв, 10-13 червня 2021 року).

**Публікації.** Основні теоретичні положення й наукові результати дисертаційного дослідження відображено у 22 публікаціях: 5 статтях у наукових фахових виданнях України, 1 статті в науковому періодичному міжнародному виданні, що входить до міжнародної наукометричної бази Scopus (у співавторстві), 1 статті в науковому періодичному виданні іншої держави, яка входить до Організації економічного співробітництва та розвитку (Польща, наукометрична база Index Copernicus), 2 статтях у наукових виданнях України (з них 1 – у співавторстві), 13 тезах доповідей у матеріалах наукових конференцій (з них 4 – у співавторстві).

**Структура та обсяг дисертації.** Робота складається з анотації, переїмку умовних скорочень, вступу, 3 розділів (які охоплюють 9 підрозділів), висновків, списку використаних джерел із 265 найменувань (на 33 сторінках), 8 додатків. Робота містить 19 рисунків та 6 таблиць. Загальний обсяг дисертації – 300 сторінок. Основний текст викладено на 208 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В СИСТЕМІ СУДОВОЇ ВЛАДИ

#### 1.1. Сутність, функції і принципи зв'язків судів з громадськістю в системі публічного управління

Підвищення рівня довіри громадян до судів великою мірою залежить від організації роботи із забезпечення зв'язків з громадськістю, спрямованих на встановлення діалогу судів із суспільством у процесі здійснення судом інформаційно-комунікативної діяльності, на посилення їхньої відкритості і прозорості й формування позитивного іміджу судової влади. Незважаючи на те, що поняття «зв'язки з громадськістю» («public relations» / «паблік рілейшнз») існує вже протягом двох століть, для судів України воно є новим, стан роботи в цьому напрямі в державі перебуває у розвитку й потребує дослідження теоретичних і практичних аспектів цієї діяльності в судах.

Розгляд теоретичних засад дослідження зв'язків судів з громадськістю в вважаємо за доцільне розпочати з аналізу термінології, характерної для всієї системи публічного управління. Першим випадком використання терміну «public relations» (його аналог – PR) вважають звернення президента США Томаса Джефферсона до Конгресу в 1807 році. Поряд з поняттями «зв'язки з громадськістю» та «public relations» поширення набули визначення «комунікації з громадськістю», «менеджмент комунікацій / комунікаційний менеджмент» та «взаємодія з громадськістю». Менш популярними є «PR-комунікації», «корпоративні комунікації», «громадські зв'язки», «зв'язки із суспільством», «суспільна комунікація».

В українській науці пошук адекватного терміну триває. Так, наприклад, вітчизняний науковець В. Мінаєва вважає, що переклад англійського терміну

«public relations» українською мовою як «зв'язки з громадськістю» не повністю відображає сутність цього явища, і наголошує, що функції із забезпечення зв'язків з громадськістю в організаціях, зокрема в державних, виконує передусім пресекретар, а не фахівець із PR [125, с. 8]. Погоджуючись із думкою В. Мінаєвої щодо неоднозначності трактування англійського терміну, водночас зазначимо, що виконання обов'язків пресекретаря в органах публічного управління є лише окремим видом паблік рілейшнз, спрямованим на встановлення та розвиток відносин між установою та широкими колами громадськості.

Про неповну відповідність терміну «зв'язки з громадськістю» англійському поняттю «public relations» зазначає В. Бебик [26, с. 101]. На обмеженість українського відповідника «зв'язки з громадськістю» вказує український дослідник І. Слісаренко, зауважуючи, що цей варіант перекладу не відображає масштабних завдань PR-діяльності, адже слово «public» з англійської перекладають і як «громадський», і як «державний» [195, с. 4]. Логічним наслідком розбіжностей у перекладі та тлумаченні англо-американського терміну «public relations» стало використання його в українському науковому просторі паралельно з українським поняттям «зв'язки з громадськістю». За нашими спостереженнями, використання багатозначної англійської термінології у працях з методології зв'язків з громадськістю дедалі більше набуває більшого поширення й обґрунтоване прагненням дослідників розкрити широкий спектр управлінських обов'язків та професійних комунікацій, які охоплює PR-діяльність як багатоаспектний процес зв'язків з громадськістю. Отже, основу понятійного апарату нашої роботи становить поняття «зв'язки з громадськістю» та відповідний йому іншомовний термін «public relations» / «паблік рілейшнз» (PR).

Сучасна наукова література налічує понад півтисячі дефініцій зв'язків з громадськістю, які розробили академічні науковці і професійні організації. Це свідчить про багатогранність і складність цієї діяльності, намагання



акцентувати одну чи кілька характеристик PR залежно від сфери їх застосування. Для визначення сутності і функцій публік релейшнз у сфері публічного управління найперше розглянемо різні погляди деяких науковців на предмет того, що необхідно розуміти під поняттям «зв'язки з громадськістю». Наведемо окремі визначення публік релейшнз, інтерпретація яких є найбільш популярною в сучасних наукових працях.

Один із найвідоміших у світі спеціалістів з публік релейшнз Р. Харлоу (США) на основі аналізу майже п'ятисот дефініцій PR запропонував таке детальне визначення зв'язків з громадськістю, яке розкриває функції цієї діяльності: PR – це особлива управлінська функція, призначена формувати й розвивати взаємовідносини, взаєморозуміння, взаємовизнання і співпрацю між організацією та її аудиторією; здійснювати управління процесом розв'язання проблем або спірних питань; допомагати керівництву у вивченні громадської думки й реагуванні на неї; визначати й акцентувати відповідальність керівників у сфері служіння інтересам суспільства; допомагати керівництву ефективно змінюватися відповідно до вимог часу; виступати як система завчасного попередження, що допомагає передбачати тенденції розвитку; використовувати як основні засоби наукові методи, засновані на етичних нормах спілкування [251, с. 36]. Інший всесвітньо відомий фахівець у галузі публік релейшнз – американець С. Блек – віддавав перевагу визначенню зв'язків з громадськістю як мистецтва й науки досягнення гармонії шляхом взаєморозуміння завдяки правді й повній інформованості [30, с. 11]. Дослідниця Ш. Харрісон трактувала зв'язки з громадськістю як соціально відповідальну діяльність, яка має здійснюватися відповідно до етичних стандартів і спрямовуватися на досягнення суспільного інтересу [228, с. 28].

Велика кількість науковців, розглядаючи основні групи визначень публік релейшнз, наголошувала, що найбільшою є група дефініцій зв'язків з громадськістю як специфічної функції менеджменту. Зокрема, як самостійну

функцію менеджменту зі встановлення та розвитку комунікації між організацією та громадськістю розуміють паблік рілейшнз зарубіжні науковці С. Катліп, А. Сентер та Г. Брум [83, с. 416], Б. ван Рулер і Д. Вершич [260, с. 184], вітчизняні дослідники А. Бахметьєва [24, с. 6], Т. Федорів [225, с. 122], О. Шевченко [235, с. 61] та ін. Як складову частину стратегії менеджменту (управлінської діяльності) визначають зміст паблік рілейшнз українські вчені А. Мельник [119, с. 505], В. Королько (останній також трактує паблік рілейшнз як соціальний інститут демократичного суспільства, головна мета якого – формування системи публічних комунікацій для соціального суб'єкта, що забезпечують його взаємодію із важливими для нього групами громадськості [201, с. 12]). Як управлінську (і водночас як комунікаційну) технологію розглядає зв'язки з громадськістю Т. Самойленко [185, с. 68]).

Відомий дослідник зв'язків з громадськістю В. Мойсєєв тлумачить паблік рілейшнз як різновид соціально-психологічного менеджменту, в якому соціально-технологічні та інформаційні заходи (на основі використання точної і вичерпної інформації) здійснюють задля формування гармонійних і взаємовигідних відносин між суб'єктами соціальної діяльності, між групами громадськості і владою з метою впливу на громадську думку, сприяння прийняттю рішень у процесі соціального управління [126, с. 14].

На можливість визначати зв'язки з громадськістю як менеджмент комунікацій звертає увагу ще один відомий вчений у галузі паблік рілейшнз – Г. Почепцов, стверджуючи, що мета PR розкривається в різноманітних комунікативних процесах [151, с. 33]. Учений запропонував погляд на зв'язки з громадськістю як на науку про управління громадською думкою (цієї позиції також дотримуються Т. Гаман й О. Андрійчук [43, с. 45]). На важливість управління громадською думкою вказує й Ю. Пачковський, зазначаючи, що задля досягнення цієї мети паблік рілейшнз представлені як система зв'язків некомерційного характеру із суспільними організаціями з

використанням засобів масової інформації [199, с. 572]). Схожу думку висловлює Д. Бікулов, визначаючи зв'язки з громадськістю як відносини, що формують громадську або партнерську думку в необхідному й вигідному для організації напрямі та забезпечують зворотний зв'язок між організацією і громадою [29, с. 115].

До інших груп дефініцій віднесемо ті, що акцентують інформаційні та комунікативні аспекти зв'язків з громадськістю й наведемо відповідні погляди деяких науковців. Так, наприклад, М. Зацерківна визначає зв'язки з громадськістю як раціонально структуровану систему комунікаційного забезпечення діяльності організації [62, с. 164]. Частиною комунікаційної стратегії вважають зв'язки з громадськістю дослідники І. Олійченко, М. Дітковська, Ю. Юрченко [137, с. 199]. Дослідник Ю. Работяга розглядає зв'язки з громадськістю як соціальне відображення комунікативних технологій, цілісний державно-управлінський інститут, що відіграє певну роль у розвитку громадянського суспільства [169, с. 8]. А дослідник О. Руденко вважає найбільш універсальним тлумачення зв'язків із громадськістю як управлінської діяльності, спрямованої на встановлення взаємовигідних гармонійних відносин між організацією та громадськістю, і схиляється до думки, що по суті зв'язки з громадськістю є технологією управління інформацією з метою досягнення цілей організації за допомогою інформації [183, с. 6]. Як засіб удосконалення професійної діяльності органів публічної влади розглядає зв'язки з громадськістю М. Пахнін [145, с. 42]. Науковець М. Зяйлик описує зв'язки з громадськістю як поєднання активних дій, спрямованих на створення доброзичливої атмосфери та збереження репутації шляхом виявлення й усунення всередині установи чинників, які можуть негативно вплинути на громадську думку [70, с. 35].

На думку французьких PR-фахівців Ж. Шомелі й Д. Вісмана, зміст здійснення PR-діяльності полягає у:

- забезпеченні процесу поширення інформації в належних обсязі, глибині і широті;

- вираженні симпатії, характерної для людських стосунків, з допомогою техніки, яка отримала у США назву *human engineering* й яка застосовується як і у внутрішніх відносинах (усередині установи, держави), так і під час поширення інформації у зовнішньому середовищі;

- скеруванні й контролі поволі певного процесу, мета якого – всіма способами заохочувати всебічне проникнення інформації про певний продукт, послугу або вид діяльності, і широке його впровадження і використання. Останній погляд на сутність PR був втілений у професійному кодексі фахівців зі зв'язків з громадськістю, який розробила Французька асоціація PR: зв'язками з громадськістю слід вважати діяльність, яку здійснює певна група з метою встановлення і підтримання добрих стосунків у межах групи, між групами й різними секторами громадської думки [236, с. 12].

Загальні аспекти, характерні для різних тлумачень поняття PR-діяльності, визначає О. Поколодна: 1) PR як функція управління, що забезпечує двосторонній інформаційний зв'язок між організацією та громадськістю; 2) здійснення функції управління передбачає не лише вплив на об'єкт управління (громадськість), але і зміну самої організації відповідно до вимог громадськості; 3) PR є наукою і мистецтвом, отже має базуватися і на загальних наукових підходах, і враховувати культурні особливості зовнішнього середовища [149, с. 7].

Узагальнивши вищенаведені визначення зв'язків з громадськістю (паблік рілейшнз), ми доходимо висновку про те, що переважна більшість авторів наголошують на інформаційній, комунікативній та управлінській складовій цієї діяльності. Іншим сенсоутворювальним чинником є громадська думка, на формування якої спрямовані засоби паблік рілейшнз. Окрему увагу варто приділити визначенням зв'язкам з громадськістю у сфері

публічного управління, найважливішу складову якого становить державне управління.

Енциклопедія державного управління визначає зв'язки з громадськістю як: 1) діяльність, що спрямована на досягнення взаєморозуміння між організаціями (урядовими структурами, підприємствами, політичними партіями, громадськими організаціями) та громадськістю; 2) наукову дисципліну, що обґрунтовує потребу в такій діяльності та розробляє її технологію [57, с. 234]. В іншому визначенні зв'язків з громадськістю в системі державного управління акцентовано поняття взаємодії структур державного апарату з громадянами і суспільними інститутами, яку можна трактувати як цілеспрямоване здійснення інформаційно-комунікативної та управлінської функцій публічної влади [168, с. 73]. У процесі такої взаємодії стає можливим: 1) оцінити ставлення різних аудиторій до діяльності влади; 2) ідентифікувати проголошувану владою політику, 3) зіставити програми, що реалізуються, з інтересами суспільства; 4) формувати громадську думку щодо певної проблеми для розуміння й підтримки відповідних заходів.

Оскільки для нашого дослідження визначальною є думка науковців у сфері державного управління, розглянемо погляди деяких дослідників у цій галузі.

У своєму дисертаційному дослідженні «Зв'язки з громадськістю в системі місцевих органів влади (державно-управлінський аспект)» А. Серант розглядає зв'язки місцевих органів влади з громадськістю як дієвий механізм налагодження, підтримки комунікацій і співпраці між владними інституціями та соціальними групами територіальних громад з метою надання якісних адміністративних послуг населенню на відповідній території [188, с. 5]. Інший науковець К. Павлюк визначає зв'язки із громадськістю в органах публічної влади як форму політичної комунікації, спрямованої на встановлення позитивного ставлення громадськості до державної установи та створення позитивного іміджу державної установи [142, с. 36]. Натомість

Д. Терещенко зазначає, що в умовах розвитку парадигми соціального партнерства в українському суспільстві ефективним засобом формування партнерських відносин між владою і цільовими групами громадськості має стати так званий маркетинговий PR [207, с. 11].

Як науку і мистецтво управління процесом комунікації між організацією та її цільовими групами громадськості (з метою формування громадської думки в бажаному для організації напрямку за підтримки засобів масової комунікації) характеризує зв'язки з громадськістю науковець Л. Руїс Мендісабаль у своєму дисертаційному дослідженні «Зв'язки з громадськістю як комунікативний аспект державного управління» [122, с. 8]. Авторка зауважує про діалектичний характер зв'язків з громадськістю, які, як багатофункціональна система оптимізації функціонування механізму державного управління, мають два прояви: у вигляді аналітично-теоретичної роботи з наданням інформаційних послуг для вищих керівників та у вигляді практичної діяльності з широким застосуванням матеріальних ресурсів, спеціальних форм і методів освітньо-виховного впливу на масову свідомість.

Думку про те, що публік рілейшнз як стратегія органів державного управління ґрунтується на понятті «взаємодія», висловлює український науковець С. Колосок. Він вважає зв'язки з громадськістю органів державного управління усталеною комунікаційно-психологічною взаємодією організаційних структур управління з населенням, спрямованою на формування позитивного іміджу органів влади та створення сприятливого інформаційного середовища для суб'єктів взаємодії [88, с. 13]. Низка науковців відзначає тісний зв'язок між поняттями «взаємодія» і «співробітництво» [59, с. 67]. Зокрема, Л. Полішкевич трактує взаємодію як постійну співпрацю організації і громадськості у вирішенні різних питань, у процесі якої всі вони діють на основі відкритості і прозорості [150, с. 283]). На наш погляд, співробітництво, яке полягає у командній співпраці, спрямованій на вирішення спільної справи, не характерне для зв'язків з

громадськістю (паблік рілейшнз) в системі судової влади, тоді як термін «комунікативна взаємодія» може виявитися більш прийнятним, адже у процесі її реалізуються певні стратегії, плани, рішення. Щодо іншого поняття «взаємовідносини», яке часто використовується в науковій спільноті для позначення характеру взаємодії організацій з громадськістю, то, на думку іншого дослідника – К. Кандагури – некоректно використовувати в наукових підходах поняття «взаємовідносини» і «взаємодія» як синоніми, адже основною ознакою взаємовідносин є конкретні результати, які громадськість має відчутти під час реалізації спільно прийнятих рішень [78, с. 211].

Як і С. Колосок, інший дослідник О. Бабінова, досліджуючи сучасний стан взаємодії української влади з громадськістю, приділяє особливу увагу поняттю «взаємодія», але відмежовує його від поняття «зв'язки з громадськістю». На думку дослідниці, зв'язки з громадськістю полягають насамперед в інформуванні громадськості про функціонування органу публічної влади, що фактично є рекламуванням їхньої діяльності на відміну від взаємодії. Під останньою запропоновано розуміти здійснювану на засадах відкритості та прозорості співпрацю на постійній основі, під час якої орган публічної влади є ініціатором взаємодії і використовує комплекс механізмів для досягнення консенсусу у відносинах [19, с. 6]. Інші науковці, розглядаючи досвід комунікативної діяльності органів публічної влади, вбачають три різні механізми взаємодії органів публічної влади та громадськості: інформування громадськості (одностороння взаємодія), інтерактивна взаємодія (двостороння взаємодія), зворотна взаємодія [9, с. 61].

Термін «комунікативна взаємодія» використовує науковець у галузі юридичних наук Д. Баронін, висвітлюючи проблематику взаємовідносин судів із суспільством. Він визначає визначає два складники комунікативної взаємодії:

– одержання судом інформації про зміст соціальних очікувань та потреб суспільства у сфері захисту прав та інтересів його членів;

– сприяння виникненню у громадськості позитивної оцінки діяльності суду, формування суспільної довіри [22, с. 171].

Оригінальну дефініцію запропонував науковець у сфері державного управління Г. Юськов у своєму дисертаційному дослідженні «Механізми взаємозв'язків з громадськістю в системі публічного управління». На основі аналізу різних підходів до трактування зв'язків з громадськістю Г. Юськов подає термін «взаємозв'язки з громадськістю», сутність якого полягає у здійсненні управлінської діяльності, яка сприяє інтеграції установи в суспільство шляхом формування гармонійних відносин на засадах взаємної вигоди, формуванню у громадській думці позитивного образу установи [239, с. 24]. Обґрунтовуючи свою думку, науковець пояснює, що під поняттям «взаємозв'язки» необхідно розуміти суб'єктно-об'єктні відносини, які передбачають зворотний вплив громадян на установу (прийменник «з» вказує на об'єкт). Такий аспект комунікативної суб'єктно-об'єктної взаємодії з громадськістю в системі державного управління й іншому дослідженні одержав назву громадської комунікації [49, с. 39]. У цьому контексті вважаємо за необхідне зазначити, що частина сучасних форм зв'язків з громадськістю (особливо тих, які спрямовані на інтеграцію судів у життя громади), тяжіє до встановлення рівноправного діалогу на принципах партнерства в межах інформаційно-комунікативної діяльності, яку здійснюють комунікаційні підрозділи судів. В основі такого діалогу лежить особистісне спілкування, таким чином у реальності можливі й суб'єкт-суб'єктні відносини між судом і громадськістю.

Отже, дослідивши різноманітні дефініції та погляди науковців на природу зв'язків з громадськістю, варто сформулювати власне визначення зв'язків з громадськістю в системі судової влади: зв'язки з громадськістю (паблік рілейшнз) в системі судової влади – об'єкт управлінської діяльності, що є складовою частиною інформаційно-комунікативних процесів, які



відбуваються в суді, орієнтованою на забезпечення відкритості і прозорості суду, підвищення рівня довіри суспільства до суду й судової влади.

Аналіз природи зв'язків з громадськістю дає змогу сформулювати визначення управління зв'язками з громадськістю в системі судової влади: це частина управлінської діяльності суду, спрямована на підвищення рівня довіри суспільства до суду й системи судової влади шляхом: 1) створення відкритого і прозорого інформаційного й комунікативного поля суду; 2) встановлення зворотного зв'язку з громадськістю на засадах партнерства в межах інформаційно-комунікативної діяльності, яку здійснюють комунікаційні підрозділи суду; 3) забезпечення інтеграції суду в життя громади та підвищення ступеня обізнаності громадян про діяльність судової влади; 4) формування позитивного іміджу суду та адекватної громадської думки.

У нашому дослідженні в контексті розгляду особливостей зв'язків судів з громадськістю застосовані поняття «зв'язки з громадськістю», «взаємовідносини», «PR-відносини/PR-взаємодія» на тій підставі, що наша увага охоплює державно-управлінський аспект у нерозривній єдності його з інформаційною та комунікативною складовими, які лежать в основі всіх зазначених понять. При цьому, використовуючи в нашому дослідженні переважно поняття «зв'язки з громадськістю», а також «взаємодія з громадськістю» (під час розгляду методології опитування) приділяємо увагу особливостям управлінського впливу на формування комунікаційними підрозділами інформаційного та комунікативного поля суду, на підвищення рівня довіри громадськості до суду та встановлення з нею зворотного зв'язку, поліпшення стану відкритості і прозорості суду, зміцнення авторитету судової влади й інтеграцію суду в життя громади. Особливості роботи із зверненнями громадян та запитам на публічну інформацію не є предметом нашого розгляду.

У процесі розгляду теоретичних засад нашого дослідження варто окремо зауважити про дискусійну проблему диференціації понять «комунікативний» і «комунікаційний» під час визначення й опису управлінських процесів, інструментів зв'язків з громадськістю. Більшість авторів віддають перевагу оперуванню поняттям «комунікативний» над «комунікаційним», спираючись на лінгвістичну тезу про те, що «комунікаційний» відображає процес технічної реалізації, використання засобів, каналів комунікації під час управління процесом передання інформації – отже, характеризує форму), тоді як поняття «комунікативний» відображає соціокультурний процес комунікації, реалізацію функції спілкування – (характеризує зміст). У нашому дослідженні використано обидва поняття з метою акцентування властивостей кожного із процесів. Такий підхід отримав позитивну оцінку і в науковців, оскільки дає змогу досліджувати процеси більш детально й ретельно, з різних поглядів [185, с. 357].

Для дослідження зв'язків судів з громадськістю необхідно розглянути наукові підходи до визначення мети, предмета, об'єкта та суб'єкта управління, завдань, функцій і принципів зв'язків з громадськістю у сфері публічного управління.

Дослідник В. Малиновський слушно вбачає основну мету зв'язків з громадськістю у створенні зовнішнього і внутрішнього соціально-політичного середовища, яке сприяє успішній діяльності органу державного управління й забезпечує бажану поведінку громадськості щодо цього органу влади [112, с. 398]. Формулювання цієї мети ґрунтується на твердженні, що зв'язки з громадськістю охоплюють не тільки сферу зовнішніх комунікацій органу публічної влади (за межами установи), а і внутрішні комунікації (всередині установи, між працівниками апаратів органів публічної влади). У найбільш загальному сенсі основною метою публік рілейшнз в системі судової влади слід вважати встановлення діалогу між громадянами й судом у

процесі інформаційно-комунікативної діяльності суду, задля підвищення рівня інформованості суспільства про діяльність суду, формування позитивної громадської думки.

У нашому дослідженні увагу зосереджено на зовнішньому аспекті управління публік рілейшнз системи судової влади. Зважаючи на це, мету зв'язків з громадськістю суду визначаємо як сприяння формуванню громадської думки, яке відповідає цілям суду й впливає з мотивів і цінностей системи судової влади. Отже, предметом публік рілейшнз в системі судової влади, на наш погляд, є управління певними цінностями, формування громадської думки. Підґрунтям мотивів і цінностей системи судової влади є положення чинного законодавства, зокрема ЗУ «Про судоустрій і статус суддів» [36].

Об'єктом управління у сфері публік рілейшнз в системі судової влади є громадськість, на яку впливає суд з метою формування позитивної громадської думки. Суд має вибирати об'єкт управління в кожному конкретному випадку, залежно від мети заходу. Наприклад, під час проведення правознавчої вікторини у межах Дня відкритих дверей в суді об'єктом управління (цільовою аудиторією) буде виступати молодь (школярі, студенти) [8, с. 17]. Оскільки в демократичних державах дедалі частіше утворюється активна взаємодія між органом публічної влади і громадськістю й виникає зворотний зв'язок, об'єкт під час спільної діяльності може бути перетворений на суб'єкт.

Суб'єктом зв'язків з громадськістю є ініціатор діяльності у сфері публік рілейшнз. Суб'єктом PR-відносин між державою і суспільством є органи публічної влади – органи державної влади (законодавчої, виконавчої, судової) та органи місцевого самоврядування. Сутність відносин органів публічної влади із громадськістю розкривається через завдання цієї діяльності, щодо переліку яких існує чимало різних поглядів дослідників, але всі вони мають в своїй основі ідею консенсусу (ухвалення консенсусних

рішень є частиною процесу здійснення публік рілейшнз). Розглянемо декілька поглядів науковців щодо цього питання.

Дослідник Т. Федорів відносить до основних завдань PR-діяльності аналіз стану громадської думки, вирішення оперативних завдань органів влади, поліпшення людського і соціального публіситі органу влади, налагодження контактів з мас-медіа та іншими каналами, розвиток соціальної участі та формування культури залучення, запобіганням кризам, формування довіри [225, с. 123]. Інші науковці головними завданнями публік рілейшнз у системі державного управління визнають участь їх у демократизації державного управління та сприяння становленню суспільства [227], створення позитивного контексту для функціонування організації [151, с. 32], формування сприятливого іміджу лідера та/або організації [75, с. 9].

Аналіз поглядів науковців дає змогу сформулювати основні завдання публік рілейшнз для судів. Завдання становлять систему взаємопов'язаних елементів, якими є:

- формування позитивної громадської думки;
- забезпечення двосторонніх інформаційно-комунікативних зв'язків із відвідувачами суду, іншими групами громадськості, засобами масової інформації, органами публічної влади, громадськими організаціями, підприємствами, установами з метою формування об'єктивного уявлення про діяльність суду;
- аналіз стану висвітлення інформації про суд та розроблення планів дій з метою побудови відносин із громадськістю на основі взаєморозуміння;
- забезпечення участі суду в житті громади.

Зміст завдань зв'язків з громадськістю розкривається через широкий комплекс функцій. Однією з головних функцій зв'язків з громадськістю органів публічного управління О. Колосок визначив докладання зусиль для подолання перешкод, які стоять на заваді нормальним відносинам між чиновником і громадянином [89, с. 49]. Функцію зв'язків з громадськістю в

державному управлінні також характеризують як сприяння державі у розв'язанні об'єктивних суперечностей між плюралізмом політичної сфери суспільства і цілісністю державної влади [227]. Дослідники О. Євтушенко й В. Андріяш вбачають головну функцію публік рілейшнз у сфері державного управління в наданні громадськості інформації про роботу державних органів з метою формування доброзичливого ставлення до них й розуміння їхньої діяльності, тобто йдеться про створення органам влади бажаної репутації [58, с. 192].

З-поміж значної кількості функцій зв'язків з громадськістю, описаних в науковій літературі, виокремимо функції, що притаманні діяльності публік рілейшнз в системі судової влади, а саме:

- комунікативну функцію (встановлення й розвиток процесу багатосторонньої комунікації об'єктів і суб'єктів PR-відносин, що ґрунтуються на точній актуальній інформації; досягнення взаєморозуміння під час взаємодії);

- інформаційну функцію (створення інформаційного простору для висвітлення діяльності суду, співпраця з засобами масової інформації; створення інформаційного поля є одним з найважливіших напрямів в управлінні PR-комунікаціями в органах державної влади за визначенням О. Борисенко й К. Чернокалової [31, с. 61]);

- управлінську функцію (вплив на громадську думку й поведінку за допомогою створення ефективних комунікацій, організації програм охоплення та медіазаходів; досягнення консенсусу з громадськістю);

- дослідницьку функцію (збирання, оброблення та аналіз інформації);

- планувальну функцію (створення комунікативної стратегії, планів реалізації комунікативних заходів, складання бюджету для виконання стратегії та програм зв'язків з громадськістю);

- контрольну функцію (спостереження за зміною настроїв у суспільстві й аналіз очікувань цільової аудиторії, моніторинг громадської думки з метою

відстеження негативних тенденцій у комунікативній взаємодії, контроль стану виконання комунікативних стратегій, планів, заходів тощо);

– консолідувальну (об'єднання громадськості навколо певної ідеї, здатність урахувувати всі прояви громадської думки й посилювати позитивне сприйняття певних аспектів діяльності органу публічної влади);

– методичну (надання консультацій керівництву та працівникам суду з питань визначення напрямів комунікації, вибору засобів взаємодії, застосування законодавства про інформацію тощо);

– психологічну функцію (запобігання конфліктам, сприяння створенню атмосфери взаємоповаги, гармонізація спілкування);

– прогностичну функцію (виявлення закономірностей комунікації та прогнозування їхніх імовірних наслідків для суду й суспільства);

– іміджеву функцію (створення позитивного образу суду, вжиття заходів для формування доброї репутації);

– експертну функцію (оцінювання рівня ефективності проведеної роботи, визначення кореляції результату публік релейшнз з метою і предметом зв'язків з громадськістю) [8, с. 18]).

Аналізуючи багатофункціональний характер публік релейшнз, визначимо три найголовніші, на наш погляд, функції, які характерні для зв'язків судів з громадськістю: інформаційно-комунікативну, контрольну, іміджеву функції. Реалізація цих функцій в їхній сукупності забезпечує мінімальний потенціал суду, необхідний для оптимізації його відносин із цільовими групами громадськості. Якщо ж удатися до максимального узагальнення, функціональний аспект публік релейшнз у сфері публічного управління, і в судах зокрема, можна звести до двох основних функцій: формування позитивного іміджу та інформування громадськості. Такої думки дотримуються й деякі науковці – зокрема С. Колосок [88, с. 8].

Теорія і практика зв'язків з громадськістю у сфері публічного управління також ґрунтується на принципах, до яких належать:

– демократичність (зв'язки з громадськістю потребують двостороннього діалогу, а отже можливі лише за реальної можливості громадян користуватись своїми правами; публік рілейшнз у розвиненому громадянському суспільстві, яке є невід'ємною частиною демократичної держави, встановлюють взаємозв'язки з окремими особами або групами людей на основі громадянських свобод);

– транспарентність (інформаційні доступність, відкритість та прозорість органів публічної влади, які є індикатором рівня довіри суспільства до влади; доведення інформації про діяльність органів публічної влади до відома широких кіл громадськості);

– системність і циклічність (цілеспрямоване здійснення публік рілейшнз, розроблення обґрунтованих довгострокових стратегій та оперативних планів);

– альтернативність (можливість вибору під час ухвалення управлінських рішень у сфері зв'язків з громадськістю);

– взаємоприйнятність умов публік рілейшнз (урахування інтересів кожного з учасників партнерського діалогу);

– оперативність (швидке реагування на зміни громадської думки, запобігання ескалації конфлікту);

– об'єктивність (подання достовірних перевірених відомостей; спростування необ'єктивної інформації, визнання власних помилок, неупереджене ставлення до представників громадськості тощо; вчені наголошують на важливості дотримуватися принципу максимальної об'єктивності, який полягає у наданні вичерпної інформації про подію й мінімальної кількості коментарів або оцінок [23, с. 148]);

– послідовність процедур, спрямованих на встановлення відносин з громадськістю;

– безупинність процесу публік рілейшнз (постійний моніторинг інформації про діяльність органу публічної влади, безперервний процес забезпечення взаємодії з громадськістю);

– легітимність (дотримання норм чинного законодавства про інформацію та інформаційну діяльність);

– ефективність (зміна ставлення громадян до органу публічної влади, покращення результатів опитувань, підвищення показників оцінювання роботи органу влади тощо);

– соціальна довіра (взаємоповага, чесність і гідна поведінка стосовно один одного – на важливості цього принципу наголошує В. Ундер [223, с. 69]).

Окремої уваги потребує розгляд принципу транспарентності – особливо важливою є її роль у процесі функціонування системи судової влади, транспарентність є однією з найбільш важливих умов налагодження інформаційних зв'язків суду з громадськістю. Дослідниця Я. Белінська визначає транспарентність як інструмент демократії, акцентуючи її головну характеристику – забезпечення громадян належною інформацією про стан організації та діяльності судів [28, с. 100]). За нашим визначенням, транспарентність є комплексом механізмів і способів інформування громадськості про засади функціонування системи судової влади, про стан здійснення правосуддя, про принципи діяльності судів, про порядок роботи органів суддівського самоврядування тощо [10, с. 330]. У широкому розумінні транспарентність системи судової влади слід розуміти як інформаційну доступність, відкритість та прозорість судів, від рівня розвитку яких залежить ступінь довіри суспільства до судової влади. Під довірою у публічному управлінні науковці розуміють ступінь визнання суспільством діяльності та рішень органів публічної влади [82]. Суспільна довіра, як зауважує О. Хотинська-Нор [227, с. 361], є складовою легітимності судової влади. Остання на сучасному етапі розвитку перебуває в епіцентрі



інформаційного поля, яке зазнає активного впливу глобальних процесів інформатизації.

У деяких наукових колах стверджують, що не варто ототожнювати тісно пов'язані між собою поняття «відкритість» та «прозорість», оскільки відкритість є лише способом досягти прозорості. У сфері державного управління прозорість діяльності органів влади є наслідком відкритості – процесу, спрямованого на збільшення доступності влади для населення. Прозорість органів влади можна визначити як стан повної просвічуваності всіх напрямів та результатів їхньої діяльності [19, с. 6]. Щодо відкритості державної влади, побутує думка, що її визначають три головні чинники: якісне нормативно-правове забезпечення, рівень політичної культури державного апарату і суспільства загалом, дієві механізми і процедури реалізації прав доступу громадян до інформації про діяльність державної влади [39, с. 76]. Одним із таких дієвих механізмів забезпечення інформаційної доступності, відкритості та прозорості органу публічної влади вважаємо якісну організацію діяльності зі зв'язків з громадськістю, яка корелює із сучасним розумінням нового управління в демократичній державі, в умовах якого громадянина не вважають слугою держави, а навпаки – держава перебуває на службі у суспільства [148, с. 14]. При цьому вказана діяльність у процесі реалізації інформаційно-комунікативної функції має враховувати низку обмежень у чинному законодавстві, які пов'язані з реалізацією громадянами процесуальних прав і доступом до певної інформації (це обумовлене специфікою суду як органу, який здійснює правосуддя і згідно з законом є незалежним від будь-якого стороннього впливу).

Отже, розглянувши й узагальнивши основні наукові підходи до визначення діяльності із забезпечення зв'язків з громадськістю (паблік рілейшнз), доходимо такого висновку: управління зв'язками судів з громадськістю є діяльністю з організації й забезпечення функціонування

багатовекторної комунікації суду (із відвідувачами суду, іншими групами громадськості, засобами масової інформації, органами публічної влади, громадськими організаціями, підприємствами, установами), яка передбачає створення діалогу з громадськістю на засадах партнерства в межах здійснення судами інформаційно-комунікативної діяльності, формування позитивного іміджу судової влади, підвищення рівня довіри громадян до суду та поліпшення стану відкритості і прозорості суду. Для більш глибокого розуміння процесу реалізації публік рілейшнз в судах необхідно розглянути основні елементи системи зв'язків з громадськістю, про що піде мова в наступному підрозділі нашої роботи.

## **1.2. Основні елементи системи зв'язків з громадськістю в системі судової влади та її специфіка**

У дослідженні зв'язків з громадськістю в системі судової влади важливу роль відіграють поняття, необхідні для аналізу та опису явищ і процесів інформаційно-комунікативної сфери. Зв'язки з громадськістю в системі судової влади можна представити як систему, яку становлять елементи, що перебувають у постійному взаємозв'язку:

- суд в особі його керівника (голови суду), який спрямований на встановлення ефективних зв'язків з громадськістю;
- громадськість – певна група (спільнота) людей, згуртована навколо спільної проблеми або проблеми, що має суспільний інтерес;
- громадська думка – тимчасовий стан свідомості суспільства, який відображає реальні настрої й думки населення або його частини з певних питань, які стосуються рішень, діяльності системи судової влади;
- засоби масової інформації (ЗМІ є основним каналом неособистої

комунікації для контакту з цільовими групами громадськості, отже правильна медіаполітика є однією з найважливіших складових);

- інформація – відомості про подію, рішення, процес, явище тощо, які люди отримують і передають один одному, часто з допомогою техзасобів;
- інструменти зв'язків з громадськістю та ЗМІ;
- зворотний зв'язок, який свідчить про ступінь засвоєння інформації, про реакцію суспільства на певну подію (інформацію);
- методи дослідження інформації;
- перешкоди, які можуть впливати на передання інформації [8, с. 24].

Розглянемо основні, найбільш значущі для розуміння проблематики нашого дослідження, елементи системи зв'язків з громадськістю.

Першим елементом визначаємо суд в особі його керівника (голови суду), який спрямований на встановлення ефективних зв'язків з громадськістю. Оскільки об'єктом нашого дослідження є зв'язки з громадськістю в системі судової влади України, передусім необхідно визначити, які саме органи в системі судової влади є предметом нашої уваги.

Згідно з нормами ЗУ «Про судоустрій і статус суддів» судову владу здійснюють незалежні та безсторонні суди, що утворені відповідно до закону і становлять єдину систему судоустрою (рис. 1.1) – ієрархічною вертикаллю, в основі побудови якої лежать принципи територіальності, спеціалізації та інстанційності [36]. Суди розглядають цивільні, кримінальні, господарські, адміністративні справи, а також справи про адміністративні правопорушення. Найвищим судом у системі судоустрою, яку складають місцеві та апеляційні суди, є Верховний Суд. У складі Верховного Суду діють Велика Палата Верховного Суду, Касаційний адміністративний суд, Касаційний господарський суд, Касаційний кримінальний суд, Касаційний цивільний суд.

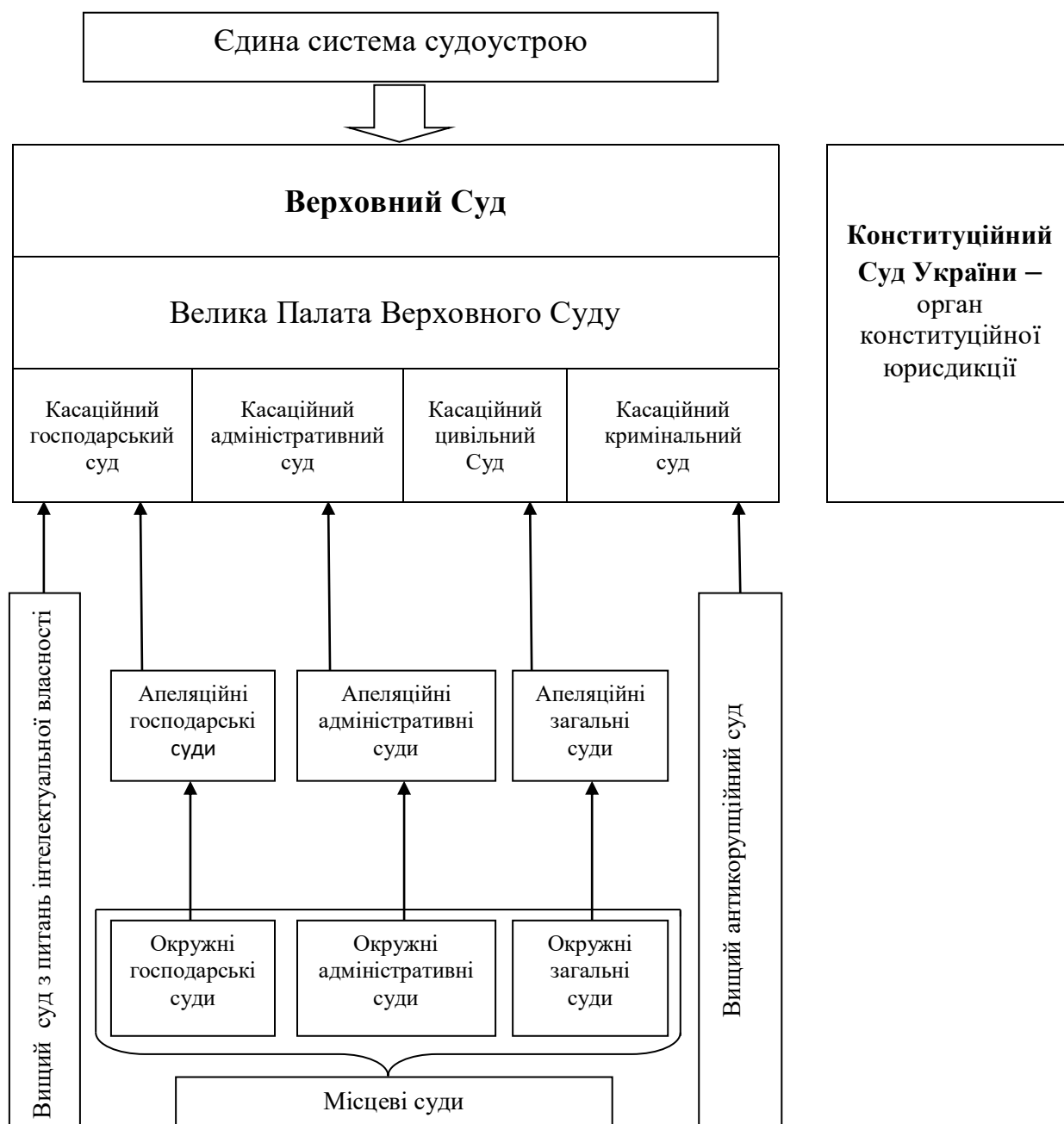


Рис. 1.1. Система судової влади України за результатами судової реформи

Джерело: авторська систематизація на основі законодавства України [36].

У результаті судової реформи, задекларованої в ЗУ «Про судоустрій і статус суддів», суди загальної юрисдикції має бути змінено на місцеві загальні суди, які є окружними судами, що можуть бути утворені в одному або декількох районах чи районах у містах, або у місті, або у районі

(районах) і місті (містах). Відповідно місцеві господарські суди мають стати окружними господарськими судами, місцеві адміністративні суди – окружними адміністративними судами. Також для розгляду окремих категорій справ в системі судоустрою діють вищі спеціалізовані суди як суди першої та апеляційної інстанції: Вищий суд з питань інтелектуальної власності, Вищий антикорупційний суд. На сьогодні у державі, на виконання положень ЗУ «Про судоустрій і статус суддів» триває реорганізація місцевих судів, під час якої поступово місцеві суди стають окружними. Це тривалий процес, оскільки реорганізація судів проводиться з урахуванням територіального устрою.

До судів системи судоустрою України, найвищим судом якої є Верховний Суд, не належить Конституційний Суд України. Діяльність Конституційного Суду України як органа конституційної юрисдикції спрямована на забезпечення верховенства Конституції України, вирішення питань про відповідність останній законів України та інших актів у випадках, які передбачені в Конституції, офіційне тлумачення її положень та здійснення інших повноважень. Порядок організації та діяльності Конституційного Суду України визначений у ЗУ «Про Конституційний Суд України».

Особливості формування зв'язків з громадськістю в системі судової влади та шляхи удосконалення управлінням цим процесом, які ми розглядаємо в нашому дослідженні, мають практичне значення для всіх ланок судоустрою, найвищим судом якої є Верховний Суд, і майже не актуальні для Конституційного Суду України, який, з огляду на зміст своїх повноважень, найменше контактує з пересічними громадянами.

Водночас у системі судоустрою, найвищим судом якої є Верховний Суд, виокремлюємо суди, які потребують особливої уваги до удосконалення зв'язків з громадськістю, оскільки до них найчастіше звертаються громадяни і ЗМІ. Це місцеві суди (загальні, господарські, адміністративні), що є судами

першої інстанції – найнижчою ланкою в системі судоустрою, на яку припадає найбільша кількість справ, які розглядають в системі судової влади. Місцеві суди вирішують справи по суті, тоді як суди апеляційної і касаційної інстанцій переглядають судові рішення, забезпечуючи їхню справедливість. Суди цієї ланки, особливо загальні, відвідує найбільше громадян (фізичних осіб), які виступають сторонами судового процесу у спорах з найрізноманітніших категорій. Справи, в яких беруть участь громадяни (фізичні особи), розглядають також місцеві адміністративні й господарські суди. Зокрема, місцеві адміністративні суди вирішують значну кількість спорів у сфері публічно-правових відносин, які виникають між фізичною особою та суб'єктом владних повноважень. Місцеві господарські суди, окрім широкого кола спорів за участю фізичних осіб-підприємців, також розглядають значну кількість справ за участю фізичних осіб, які не здійснюють підприємницьку діяльність, але як сторони судового процесу беруть участь у спорах про банкрутство, у корпоративних спорах, у спорах за участю об'єднання співвласників багатоквартирного будинку або за участю гаражного кооперативу тощо.

Ураховуючи викладене, у цій дисертації особливості управління зв'язками судів з громадськістю та проблеми, які виникають у цій сфері, досліджено переважно на прикладі місцевих судів, до яких найбільше прикута увага громадськості.

Громадськість є основним об'єктом комунікативної діяльності всіх органів публічного управління, зокрема судів. Акцентування її ролі у функціонуванні судів зумовлене значним суспільним інтересом до діяльності судів на сучасному етапі й потребою громадян знати про процеси, які відбуваються в системі судової влади. Формування ефективної комунікації судів з громадськістю є одним з найбільш важливих завдань в умовах судової реформи, що актуалізує потребу у вивченні громадськості як одного з основних елементів системи публік релейшнз (зв'язків з

громадськістю).

Термін «громадськість» надзвичайно поширений у науковій літературі, публіцистиці, засобах масової інформації. Водночас чинне законодавство не містить чіткого визначення цього поняття. Єдиним нормативно-правовим документом, в якому певною мірою розкрито значення понять «громадськість» та «зацікавлена громадськість», є Положення про участь громадськості у прийнятті рішень у сфері охорони довкілля, затверджене наказом Міністерства охорони навколишнього природного середовища України № 168 від 18.12.2003 [36]. У ньому викладене розуміння громадськості як однієї або більше фізичних чи юридичних осіб, їхніх об'єднань, організації або групи, що діють згідно з чинним законодавством України або практикою. Що стосується зацікавленої громадськості, згідно із вказаним вище документом нею є громадськість, на яку може вплинути реалізація рішень з питань, що справляють чи можуть справити негативний вплив на стан певної сфери (в описаному випадку – на стан довкілля). Щодо решти нормативно-правових актів, вони передбачають норми щодо реагування органів публічної влади на потреби громадськості, забезпечення прав громадськості на отримання публічної інформації та участь у прийнятті суспільно важливих рішень тощо.

У науковій літературі поняття «громадськість» відображає сукупність емоційних, діяльнісних і когнітивних компонент. Для ілюстрації розглянемо погляди деяких дослідників. Так, наприклад, В. Московець вважає, що лише активна група громадян чи окремі індивіди можуть становити громадськість [129, с. 631] (при цьому науковець наголошує, що громадськістю може будь-яка група суспільства (або навіть окремі його представники), яка у тій чи інший спосіб дотична до життєдіяльності установи, організації тощо). Натомість О. Коврига визначає громадськість як групу осіб, яких об'єднують спільні інтереси в певній царині [86, с. 111]. На думку О. Сосніна, громадськість у відносинах з організаціями публічного сектора виступає

водночас як громадяни держави, клієнти і платники податків, отже у зв'язку з цим громадськість має особливий інтерес у високій ефективності органів публічного управління [198, с. 60]. Дослідник І. Пантелейчук, описуючи громадськість, вбачає в ній рівноправного партнера у процесі соціальних відносин з владно-управлінськими структурами [143, с. 362], а Є. Тихомирова стверджує, що громадськість являє собою сукупний суб'єкт соціальної комунікації, який представляють окремі люди, соціальні групи, інститути або організації, що активно сприймають інформацію про певного учасника комунікації та реагують на неї [212, с. 119]. Відомий дослідник зв'язків з громадськістю В. Королько у найширшому сенсі вважає громадськістю будь-яку групу людей або окремих осіб, що пов'язані з життєдіяльністю установи (від її власних працівників до представників засобів масової інформації) [97, с. 104]. Він зауважує, що на практиці склався підхід до розуміння громадськості як людської спільноти, яка за певних умов об'єдналася навколо спільних інтересів чи переживань – тобто йдеться про активну аудиторію, яка прагне спільно шукати способи розв'язання проблеми.

Щодо ролі громадськості у сфері державного управління, варто погодитися із твердженням О. Бабича [18, с. 76], який наголошує, що громадськість не асоціюється із зовнішнім середовищем системи державного управління, а є головною підвалиною існування цієї системи, партнером та повноцінним учасником процесів у соціально-економічній сфері в конкретному регіоні.

Дослідниця Г. Шаульська в дисертаційному дослідженні «Механізми взаємодії громадськості з органами публічної влади в Україні» визначає громадськість як соціально-активну частину суспільства (сукупність людей), що за певних умов згуртована навколо певних спільних інтересів та добровільно задіяна в суспільно-політичному житті країни, впливаючи на його розвиток. Маючи певний авторитет у суспільстві, громадськість як



активне соціальне утворення складається з однієї або більше фізичних чи юридичних осіб, їхніх об'єднань, груп тощо, які діють згідно з чинним законодавством України з метою захисту своїх законних прав, свобод та інтересів у різних галузях життєдіяльності людини та розв'язання спільних проблем [233, с. 17]. При цьому до громадськості не можуть належати особи чи організації, які формально відповідають за ухвалення результативних рішень. Найперше це органи державної влади (законодавчої, виконавчої та судової), ініціатори певної діяльності та їхні підрядники й субпідрядники.

Проаналізувавши наведені вище дефініції, вважаємо за доцільне визначити громадськість у відносинах з судами таким чином: це група людей, які, виражаючи свою думку щодо діяльності суду та реагуючи на певні події в судовій системі, здатні впливати на розв'язання проблем у системі судової влади, на формування авторитету судової влади. Аналіз основних дефініцій громадськості свідчить про її соціальний характер і дає змогу виокремити її основні структурні елементи (рис.1.2).

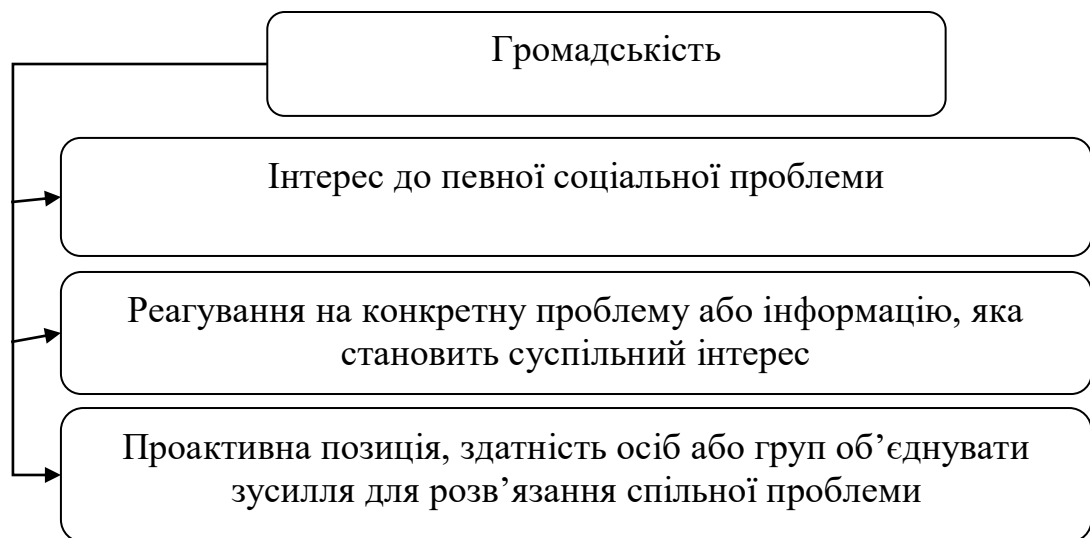


Рис. 1.2. Основні структурні елементи поняття «громадськість»

*Джерело:* авторська розробка

Поняття «громадськість» широко використовується поряд з поняттями «цільова група», «цільова аудиторія» («цільова громадськість»). Цільовою

аудиторією є певна суспільна група, членів якої об'єднують спільні інтереси та думка яких цікавить організацію [219, с. 518].

У науковій літературі досліджено типологізацію громадськості за різними критеріями. Найбільш поширеною класифікацією громадськості є її поділ за критерієм належності до середовища (внутрішнього або зовнішнього): відповідно розрізняють внутрішню (закриту) і зовнішню (відкриту) громадськість. Такий підхід до поділу громадськості притаманний будь-якій сфері суспільної діяльності, зокрема і сфері публічного управління. Щодо судів, які є предметом нашої уваги в цьому дослідженні, то, відповідно до вказаного поділу, громадськість, на яку суд може поширити свій комунікативний вплив, можна поділити на внутрішню цільову аудиторію (працівники суду – судді, державні службовці, технічний персонал) і зовнішню цільову аудиторію, яка відіграє вирішальну роль у плануванні й здійсненні судом комунікативної взаємодії [2, с. 68].

До внутрішньої аудиторії судів деякі науковці, наприклад О. Овсяннікова, відносять всі суди України; органи, що забезпечують функціонування судової влади; громадські суддівські організації та міжнародні суддівські організації [134, с. 152]. Така позиція видається конструктивною з огляду на те, що кожен з перелічених суб'єктів поглиблює обізнаність населення про суд як соціальний інститут. До внутрішньої аудиторії також слід віднести працівників апаратів судів.

Зовнішню цільову аудиторію судів, на наш погляд, можна структурувати, виокремивши в ній такі сегменти (групи осіб):

- відвідувачі суду, що є сторонами судового процесу (позивачі, відповідачі, треті особи тощо);
- мешканці території юрисдикції суду, що не мають досвіду звернення до суду;
- представники інших органів публічної влади;
- представники засобів масової інформації, журналісти

(Р. Голобутовський [45, с. 46] слушно вважає ЗМІ одним із найважливіших суб'єктів громадськості, який виступає посередником у відносинах з іншими суб'єктами громадськості);

- громадські організації, діяльність яких не стосується діяльності судів;
- юрисконсульти, адвокати та інші представники правової спільноти;
- школярі старших класів й студенти юридичних спеціальностей, зацікавлені в ознайомленні з роботою суду і діяльністю суддів;
- особи з обмеженими можливостями;
- інші суб'єкти формування громадської думки [2, с. 68].

Залежно від виду цільової аудиторії (внутрішня чи зовнішня) у процесі здійснення зв'язків з громадськістю в органах публічного управління, зокрема в судах, необхідно розрізняти внутрішні й зовнішні комунікації. Зовнішні комунікації спрямовані на встановлення взаємовідносин органу публічної влади із суспільством. Як зауважує Ю. Пачковський, такі комунікації становлять до 80% комунікативного середовища [199, с. 574]. Внутрішні комунікації забезпечують взаємодію працівників органу публічної влади і передбачають: вивчення думки колективу з питань, що стосуються діяльності установи; організацію заходів (семінарів, лекцій, круглих столів тощо) для працівників органу публічної влади; створення доброзичливої атмосфери з допомогою PR-заходів творчого характеру).

Іншим важливим елементом системи зв'язків з громадськістю, тісно пов'язаним з поняттям «громадськість», є громадська думка, яка є проявом соціального настрою представників тих соціальних груп, які спрямовані на розв'язання спільних проблем за певний проміжок часу [149, с. 13], та виразником стану певної громади або групи людей, яких об'єднують спільні інтереси [99, с. 173]. С. Чукут стверджує, що громадська думка є сукупністю роздумів та відповідей на запити сьогодення й являє собою певну статистичну систему, що керується логікою і почуттями, які поділяє значна кількість людей [230, с. 13]. На наш погляд, важливим чинником формування

громадської думки є соціально значуща інформація. Формування громадської думки про орган публічного управління, яка відповідає цілям установи, є основною метою її комунікативного впливу на зовнішню цільову аудиторію.

У дисертаційному дослідженні «Зв'язки з громадськістю як інститут державного управління» Ю. Работі зауважує, що під громадською думкою в державному управлінні необхідно розуміти колективну думку більшості представників суспільного утворення про функціонування влади загалом та діяльність її окремих інститутів. Громадській думці притаманна здатність бути трансльованою не лише через факти, а найбільше через сприйняття, надання оцінних суджень чи коментарів певних подій суспільно-політичного життя, управлінських рішень [169, с. 11]. Іншими словами, громадська думка є узагальненим показником діяльності державних органів, що свідчить про стан і статус влади в суспільстві [209, с. 57] і моделюється за принципом стимул-реакція, де стимулом є відомості, що надходять через засоби масової інформації [234, с. 142]. Ось чому формування в індивіда чи суспільної групи ставлення до певної проблеми є одним з основних завдань фахівців судів та інших органів публічного управління, що забезпечують зв'язки суду з громадськістю.

Аналіз наукової літератури дає підстави визначити, що інформаційно-комунікативна діяльність органів публічної влади (зокрема й судів) пов'язана з виконанням низки завдань, до яких передусім належать:

- забезпечення інформаційного обслуговування органів публічної влади, регулярне інформування суспільства про політику органу, принципи й показники його діяльності (одностороння взаємодія);

- налагодження комунікації (інтерактивна взаємодія) з державними службовцями – «внутрішніми клієнтами» та забезпечення комунікативної взаємодії із населенням – «зовнішніми клієнтами» (такої думки, зокрема, дотримуються дослідники О. Кучабський й О. Бажинова) [104, с. 200].

Отже, у загальному вигляді систему відносин судів та громадськості можна визначити як поєднання внутрішньої та зовнішньої інформаційно-комунікативних компонент. Внутрішня компонента реалізується в комунікативній діяльності, яка забезпечує особистий контакт державних службовців та суддівського корпусу, взаємодію окремих підрозділів в апараті суду. Зовнішня компонента виявляється в комунікації з посадовими особами інших органів публічної влади, відвідувачами суду, засобами масової інформації, науково-експертним середовищем, громадськими організаціями, студентами тощо [4, с. 30]. Для наповнення змістом зовнішньої і внутрішньої компонент, що реалізуються в розробленні комунікаційної стратегії та комунікаційного плану суду, важливим є визначення комплексу соціальних і комунікативних технологій, які застосовуються для реалізації конкретних комунікативних заходів.

Аналіз наукової літератури та інших джерел демонструє поліваріантність термінів, що позначають сукупність технік і технологій, які використовуються у сфері зв'язків з громадськістю. Наприклад, В. Королько визначає «засоби» паблік рілейшнз [201, с. 13], О. Тодорова оперує поняттям «PR-інструментарій» [213, с. 46]. На практиці, в щоденній роботі комунікаційних підрозділів (пресслужб) судів, поширення набув термін «канали комунікації», який означає будь-який формат, здатний передавати інформацію [69, с. 49].

Однією з оптимальних загальних класифікацій інструментів PR вважаємо розподіл інструментів зв'язків з громадськістю на такі групи:

– інструменти непрямого масового інформування – прес-релізи, прес-анонси, факт-листи, статті, коментарі та ін. (зазначені інструменти мають особливо важливе значення у процесі взаємодії з засобами масової інформації);

– публічні виступи, щорічні звіти та доповіді;

– спеціальні заходи (конференції, презентації, дні відкритих дверей,

семінари, круглі столи тощо);

– інструменти інформаційної підтримки (виставки, ведення блогів, ведення сторінок у соціальних мережах, інструменти інтерактивності у структурі вебсайту тощо);

– інструменти внутрішньої спрямованості (дайджести, інформаційні бюлетені, інформаційні стенди, зустрічі (наради) з керівництвом тощо).

До найбільш поширених каналів зв'язку з громадськістю, які може використовувати суд, сьогодні належать:

– засоби масової інформації – власні, оплачені, неформальні (Ф. Мейер наголошує, що головними інструментами для інформування громадськості про рішення судів лишаються прес-релізи для ЗМІ [256, с. 20]);

– комунікація в інтернеті (наявність офіційної вебсторінки суду, позиціонування в соціальних мережах, участь у блогах і тематичних форумах);

– інформаційний стенд суду;

– інформаційний кіоск суду (програмно-апаратний комплекс (електронний термінал), що не потребує від користувача спеціальної підготовки);

– телефонна комунікація, call-центр;

– «гаряча лінія» суду;

– інформаційно-освітні та презентаційні матеріали суду (друковані, аудіовізуальні, електронні);

– медіазаходи (пресконференції, брифінги тощо);

– програми охоплення для певної цільової аудиторії (круглі столи для науковців та юристів-практиків, тематичні семінари, конференції, презентації, навчальні заходи для школярів і студентів, дні відкритих дверей, урочисті церемонії, зустрічі тощо);

– вивчення громадської думки (опитування, анкетування);

– неформальні комунікації;

– корпоративний стиль (передання інформації за допомогою сталих візуальних даних – логотипу, іменних бейджів для працівників суду, фірмових бланків, вітальних листівок, буклетів про суд тощо).

З погляду здійснення публік рілейшнз у часових межах доцільно розрізняти засоби організації зв'язків з громадськістю, що мають поточний характер (поточні заходи, невідкладне реагування на подію, спростування інформації тощо) й засоби, що потребують стратегічного планування, підготовки планів тактичних дій – пресконференції, публічні виступи, семінари, круглі столи, брифінги тощо. Іншими словами, зв'язки з громадськістю можна розглядати в межах стратегічного й тактичного підходів. Стратегічний підхід передбачає формування довгострокових і короткострокових програм комунікації, тактичний – конкретні організаційні дії з реалізації зазначених програм.

Одним із стрижневих елементів системи зв'язків з громадськістю вважають засоби масової інформації: вони є найефективнішим засобом формування довіри громадськості до суду [22, с. 173]. Успішна реалізація комунікаційних стратегій та планів великою мірою залежить саме від системної роботи із різними видами ЗМІ.

Такий елемент як зворотний зв'язок також є вельми важливим для сфери зв'язків з громадськістю у сфері публічного управління, зокрема в судах. Під зворотним зв'язком найчастіше розуміють:

– інформацію, яку отримує організація у відповідь на свої дії й яка може бути використана у подальшому для коригування й покращення діяльності [105, с. 7];

– урахування громадської думки;

– процес двостороннього спілкування органу державної влади із суспільством з метою досягнення взаєморозуміння на основі достовірних, компетентних та повних інформаційних даних [80, с. 165];

– виконання ЗМІ своїх функцій у процесі комунікації [222, с. 71],

оскільки саме ЗМІ є тим потужним соціальним інститутом, який здатен швидко впливати на органи публічної влади і суспільство.

Наступним елементом системи зв'язків з громадськістю є група методів. Зв'язки з громадськістю спираються на міждисциплінарні методи пізнання. Група методів, якими оперує теорія зв'язків з громадськістю, включає до себе всі універсальні методи, які доцільно використовувати під час збирання, аналізу, узагальнення інформації. Найголовнішими методами, які застосовують в органах публічної влади у процесі емпіричного дослідження, є:

- опитування (усне й письмове анкетування й інтерв'ювання; В. Малиновський наголошує на важливості проведення опитування як процесу, що дозволяє отримати зворотну реакцію громадян й оцінити надання державних послуг [112, с. 401]);

- спостереження (отримання первинних даних, моніторинг – постійне спостереження за зміною громадської думки, за тенденціями висвітлення інформації про орган публічної влади у ЗМІ та ін.);

- експеримент (передбачає перевіряння гіпотези про ефективність певної інформації, встановлення контакту тощо);

- комунікаційний аудит (використовується для дослідження певної інформації та аналізу цільової аудиторії; дає змогу виявити вразливі місця в аудиторії та продіагностувати її чутливість до повідомлень, передусім формування цілей та завдань [152, с. 201]);

- контент-аналіз (якісно-кількісний аналіз змісту інформаційних матеріалів);

- ситуаційний аналіз (оцінювання проблем і переваг внутрішнього й зовнішнього комунікативного простору);

- біографічний метод (забезпечує сприйняття органу публічної влади через життя і діяльність його персоналії – застосовується переважно під час інтерв'ю або, наприклад, у процесі підготовки науково-публіцистичних



матеріалів про діяльність органу публічної влади в історичному контексті).

Специфіку зв'язків судів з громадськістю найбільш повно можна дослідити, порівнюючи інші види комунікативної діяльності, які організації застосовують для встановлення й розвитку контактів із суспільством. На перший погляд, зв'язки з громадськістю певною мірою подібні до реклами, маркетингу, журналістської діяльності, пропаганди, однак ототожнювати публік рілейшнз з цими явищами неправильно.

Рекламний процес спрямований передусім на купівлю-продаж товарів або послуг, основне завдання реклами – мотивувати споживачів придбавати продукцію. Маркетинг покликаний формувати й підтримувати ринок для товарів або послуг організації. Пропаганда фокусується на створенні широкого кола прихильників певних поглядів, ідей, теорій. Вона орієнтована на масову аудиторію і ставить за мету вплив на громадську свідомість задля реалізації конкретних практичних дій, які відповідають інтересам суб'єкта пропаганди. Журналістика є діяльністю, спрямованою на збирання, оброблення й доведення до масової аудиторії важливої інформації з допомогою засобів масової інформації, інформаційних агентств. Від зазначених видів діяльності публік рілейшнз в системі судової влади суттєво відрізняється своєю спрямованістю: основною метою зв'язків з громадськістю є створення інформаційно-комунікативного поля між судом та громадськістю, встановлення діалогу з громадянами у межах здійснення інформаційно-комунікативної діяльності, створення позитивного іміджу суду, сприяння більшій відкритості й прозорості його діяльності [8, с. 21].

Зв'язки з громадськістю у сфері публічного управління мають ознаки, за якими вони відрізняються від аналогічної діяльності в комерційних структурах. Такими головними ознаками є: визначення цілей, планування, ресурси, характер відповідальності, мотиви, відносини з зовнішніми контрагентами, застосування PR-технологій. Меті здійснення зв'язків з громадськістю в органах публічної влади не властивий економічний

характер, тоді як публік рілейшнз у сфері бізнесу спрямовані на досягнення цілей, що забезпечують прибуток підприємства й розширення попиту на продукцію, послуги. За визначенням І. Афанасьєва, метою PR у бізнес-практиці є зростання публіцитного капіталу, тобто поліпшення репутації яка є нематеріальним активом, що не підлягає грошовому виміру [16, с. 9]. Таким чином, планування роботи у сфері зв'язків з громадськістю у комерційному секторі підпорядковане приватному інтересу організації. Водночас жодна з владних інституцій не може ототожнювати державні інтереси, які мають загальний характер, з інтересами конкретної структури.

Крім того, одним із основних ресурсів, які використовує суб'єкт господарської діяльності для досягнення поставлених цілей, є реклама, яка спирається на фінансовий капітал підприємства. Натомість фінансові й технічні можливості органів публічної влади, як правило, обмежені, отже провідне місце в управлінському процесі посідають інформаційні ресурси. Водночас, здійснюючи публік рілейшнз, органи публічної влади можуть отримувати інформацію про стан суспільства, особливості громадської думки з актуальних питань соціально-економічного, культурного розвитку держави тощо. Крім того, органи державної влади, на відміну від комерційних структур, мають повноваження застосовувати примус.

Відповідальність у сфері бізнесу ґрунтується на глибинній внутрішній сутності політики підприємства, оскільки нечіткість у продумуванні PR-кампанії може призвести до падіння інтересу споживачів до товарів або послуг, зменшення обсягів продажів і, як крайній випадок, – до банкрутства. У секторі державного управління відповідальність має зовнішній характер. Це означає, що органи публічної влади відповідальні перед суспільством за свої дії та владні рішення. Суди, які є предметом нашого дослідження, повністю існують у площині додержання законів, які встановлюють обов'язкові вимоги до діяльності судів, до професійно-кваліфікаційного рівня та поведінки працівників. Кількість та якість таких вимог значно

відрізняється від тих, що закріплені у законодавчих нормах, які регулюють комерційну сферу.

Розбіжності у мотивах є іншою важливою ознакою, яка характеризує специфіку зв'язків з громадськістю судів і структур комерційного менеджменту. Суди фінансуються за рахунок коштів Державного бюджету України – зважаючи на це, інформаційна політика судів формується навколо мотиву обґрунтованого розподілу бюджетних коштів. Комерційні структури мотивовані, як правило, лише підприємницьким успіхом.

Сфері публічного управління загалом притаманний особливий стиль взаємодії із суспільством, який обумовлюється потребою громадськості бути постійно обізнаною з процесами, які відбуваються в органах публічної влади. Великий вплив на публічне управління справляють неурядові громадські організації, здійснюючи моніторинг підготовки й виконання рішень, аналіз дотримання законодавства щодо оприлюднення публічної інформації, реалізації спільних проектів інформаційного, соціального характеру тощо. Така участь громадян у публічному управлінні є нормою в демократичних країнах, громадський контроль забезпечує баланс у відносинах влади і суспільства. Щодо комерційного сектору, споживачі товарів не можуть прямо впливати на процеси управління підприємством. Крім того, ступінь відкритості комерційної структури значною мірою зумовлена її потребою у такій відкритості.

У контексті розгляду системи зв'язків з громадськістю та її специфіки варто зауважити про моделі цієї діяльності, які залежно від типу владних відносин поділяються на модель владарювання й підкорення, перехідну й управлінську моделі [205, с. 25].

Модель владарювання й підкорення виникає в державах з тоталітарним режимом, де її практично неможливо відрізнити від політичних пропагандистських акцій. Перехідна модель тяжіє до налагодження діалогу держави і громадянського суспільства – в умовах, коли держава фокусується

не на владі як засобі примушення до виконання волі, а на регулюванні різних аспектів життєдіяльності громадян. Управляючи соціальними, економічними, політичними та іншими відносинами у суспільстві, держава використовує різноманітні форми для комунікації з громадськістю, обов'язковою умовою яких є встановлення та підтримання зворотного зв'язку. Активне поступове запровадження перехідної моделі притаманне сучасному розвитку зв'язків з громадськістю в Україні [8, с. 24]. Щодо управлінської моделі, вона поширена в демократичних державах з розвинутим громадянським суспільством і в її основі – прагнення до партнерського діалогу у процесі інформаційно-комунікативної діяльності, в якому домінує інтерес громадянського суспільства, відбувається трансформація громадської думки. Саме принцип партнерства, покладений в основу побудови єдиного комунікативного простору, забезпечить, за визначенням науковців Є. Архипової та Н. Дмитренко, зміцнення демократії [15, с. 94] і довіри з боку громадськості до органів державної влади, яка є показником ефективності їхньої роботи.

Для системи судової влади України, на нашу думку, характерні переважно ознаки перехідної моделі зв'язків з громадськістю, хоча в деяких модельних судах (судах з високоефективною організацією роботи апарату, які застосовують найкращі практики вирішення низки проблем) роблять спроби рухатися в напрямі розвитку управлінської моделі. Для цього, наприклад, у процесі налагодження зв'язків з громадськістю активно реалізуються комунікативні проєкти для конкретного сегмента населення (молоді, осіб похилого віку, осіб з обмеженими можливостями) та для певної категорії відвідувачів суду, учасників судового процесу (арбітражних керуючих, свідків, неповнолітніх тощо). Впровадження таких заходів потребує застосування інноваційного потенціалу, генерування нетривіальних рішень.

Розглянемо основні підходи до здійснення комунікативних проєктів. Дослідник К. Кандагура визначає комунікативний проєкт як спеціальну технологію побудови взаємовідносин влади з громадськістю, яка передбачає використання відповідного обсягу ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) для досягнення мети й одержання очікуваних результатів у визначені терміни із залученням громадськості до процесів управління [77, с. 142]. Значну увагу вивченню особливостям комунікативних проєктів приділила український учений Н. Драгомирецька, яка досліджувала практику застосування проєктного підходу на регіональному рівні. Комунікативний проєкт можна характеризувати як особливу форму відображення потреб, інтересів, установок, прагнень, що виражені у визначеній знаковій формі [54, с. 83]. Є думка, що комунікативні проєкти можуть реалізовуватися в різних формах – зокрема, до проєктного типу можна віднести стратегії, які розробляються в органах державної влади, та медіакампанії [55, с. 9].

На наш погляд, комунікативний проєкт є особливою, креативною формою організації комунікативної діяльності органу публічної влади, яка спрямована на створення певного продукту і може сприяти удосконаленню процесу зв'язків органу публічної влади з громадськістю, активуючи нові механізми формування довіри до нього та впливаючи на підвищення відкритості та прозорості його діяльності [3, с. 35]. Комунікативний проєкт найчастіше має разовий характер – у науковій літературі здебільшого побутує думка щодо разовості, тимчасовості, «обмеженості» цього явища. До прикладу, науковець В. Дрешпак дотримується думки, що комунікативний проєкт за своїм змістом є тимчасовою діяльністю, в якій реалізується унікальний комплекс взаємопов'язаних заходів науково-дослідного, соціально-економічного, проєктно-конструкторського, організаційного-господарського та іншого характеру [55, с. 5].

Певна річ, кожен конкретний комунікативний проєкт – феномен неповторний, оскільки відбувається за певних умов, за наявності певних

ресурсів та учасників проєкту й може мати різні наслідки. Однак суд може взяти конкретний комунікативний проєкт (тип проєкту) за основу для подальшого розширення свого інформаційно-комунікативного простору. Успішне запровадження унікального комунікативного проєкту може започаткувати серію аналогічних заходів протягом певного часу або стати поштовхом до модернізації певного проєкту й реалізації його в новому форматі [3, с. 35]. Так, наприклад, Господарський суд Миколаївської області з 2011 року успішно реалізує низку заходів для студентської молоді, спрямованих на вдосконалення професійної підготовки майбутніх юристів. Комунікативний проєкт для молоді з нагоди відзначення Дня юриста було реалізовано під час проведення дня відкритих дверей. Згодом проєкт набув періодичного характеру, виокремившись у захід у форматі екскурсії, яка має чітку структуру: передбачає ознайомлення з роботою підрозділів суду, присутність студентів з просвітницькою метою у відкритому судовому засіданні, ознайомлення з історією суду тощо.

Отже, зв'язки судів з громадськістю на сучасному етапі реформування судової системи потребують реалізації різноманітних форм взаємовідносин, раніше не притаманних системі судової влади. Пріоритетними і перспективними напрямками управління зв'язками судів з громадськістю мають стати заходи, спрямовані на організацію і реалізацію інформаційно-комунікативної діяльності судів на засадах партнерського діалогу з громадськістю, які можуть зробити суд максимально відкритим для суспільства, підвищити рівень довіри громадян.

### **1.3. Зарубіжний досвід управління зв'язками з громадськістю в системі судової влади**

У демократичній державі суди, як і решта органів публічної влади, мають докладати серйозних і планомірних зусиль для доведення до громадськості ідей про важливість і результативність своєї роботи. Пошук форм і методів успішного управління зв'язками судів з громадськістю та зі ЗМІ зумовлює необхідність вивчення найкращих світових практик інтеграції судів у життя громади та інноваційних інструментів розроблення й реалізації комунікативної політики суду.

Розвинені країни світу характеризуються високим ступенем відкритості й прозорості органів публічної влади та ефективним управлінням зв'язками з громадськістю, що є одним з основних чинників формування довіри населення до державних інституцій. У цьому контексті передусім варто звернути увагу на окремі аспекти успішної практики зв'язків судів з громадськістю в деяких країнах Європи (Латвія, Польща, Іспанія, Сербія, Норвегія) та Північної Америки (США, Канада).

Перед тим, як розглянути відповідний досвід Європи, зазначимо, що сьогодні існують три основні моделі зв'язків судів з громадськістю та ЗМІ [194]:

- європейська модель (у процесі комунікації суд найчастіше представляв голова суду та судді-спікери), яка існувала до кінця 1990-х років;
- американська модель (особою, відповідальною за інформування громадськості та ЗМІ, є працівник апарату суду);
- сучасна гібридна модель, яка поєднала в собі європейський та американський підходи: комунікативну діяльність суду розвивають один або кілька суддів-спікерів та консультант (радник), відповідальний за зв'язки з

громадськістю, розподіляючи між собою обов'язки (зокрема, така модель діє протягом останніх десятиліть у Нідерландах).

У більшості країн Європи діє гібридна модель, яка має очевидні переваги: спільна діяльність суддів-спікерів та фахівців з розвитку комунікацій в апаратах судів здатна забезпечити продукування значно більшої кількості ефективних рішень та ініціатив.

На думку судді Верховного касаційного суду Сербії Радмили Драгічевич, до судової адміністрації у судах вищих інстанцій та інших судових установах повинен входити радник із стратегічних комунікацій, оскільки його діяльність сприяє розробленню концепцій та планів, які впливатимуть на суди у всій країні. Радник із стратегічних комунікацій:

- відповідає за моніторинг, керівництво та підтримку стратегічної комунікації судів, надає необхідні керівні настанови, поради та відповіді персоналу суду, керує виконанням стратегічного плану та координує розроблення цілей та стратегій, важливих на національному рівні;

- консультант із стратегічних комунікацій може надати цінну допомогу співробітникам усіх судів у країні, розробляє сценарії комунікації у кризових та інших ситуаціях, визначає необхідний контент на вебсайті суду, створює навчальні матеріали, надає консультації з питань публічних виступів суддів та працівників суду для судів усіх рівнів [248].

Цікавим з погляду нормотворчої та управлінської діяльності є досвід Латвії та Польщі. У Латвії 2014 року Комітет з питань етики розробив Керівні принципи комунікації й подав на затвердження до Судової ради – консультативно-дорадчого органу, відповідального за реалізацію судової політики. Судова рада затвердила цю ідею й поглибила роботу із удосконалення комунікативної діяльності, підготувавши низку документів. Так, 18 лютого 2015 року затверджено довідник з комунікації для суддів та комунікаційну стратегію для судів [257]. У Польщі також прийнято низку документів, які устанавлюють професійні стандарти спілкування судів з



громадянами та засобами масової інформації. Зокрема, Міністерство юстиції Польщі спільно з Національною радою судових органів затвердило збірник передових практик для судів загальної юрисдикції «Комунікація та імідж судів» (постанова Національної ради судової влади від 19.06.2015), призначений для керівників судів, громадськості та ЗМІ. Збірник передових методів комунікацій судів із громадськістю є результатом роботи Групи з питань стандартів комунікації в судах (далі – Група), до якої входять представники Міністерства юстиції та Національної ради судової влади. Під час роботи над документом Група провела два детальні анонімні опитування, які допомогли виявити комунікаційні бар'єри [247]. Цікавим етапом одного з досліджень якості комунікації стало звернення до суду особи з метою перевірки можливості отримання певної інформації в суді (цей сценарій нагадує маркетингове дослідження «Таємний покупець», яке спрямоване на з'ясування рівня обслуговування клієнтів). Метою цієї частини дослідження було перевірити можливість отримання певної інформації безпосередньо в суді, під час спілкування з працівниками – для цього інтерв'юер, що пройшов спеціальну підготовку, грав роль пересічного клієнта. У подальшому експерти вивчали зміст відповіді, яку надавав працівник суду. Крім того, окремо Група з питань стандартів комунікації в судах уклала «Судову абетку», адресовану журналістам-початківцям.

Заслуговує на увагу досвід Судової адміністрації Норвегії, яка розробила три ключових документи з політики використання соціальних мереж: 1) довідник для судів, які розглядають можливість професійного використання соціальних мереж; 2) стратегію роботи судової адміністрації з соціальними медіа, у якій визначено мету й цільову групу для кожної соціальної мережі, приклади повідомлень для кожного медіа); 3) рекомендації щодо використання соціальних медіа для осіб, що працюють в судовій системі [255]. Від 2009 року адміністрація створила декілька сторінок у соціальних мережах «Твітер» та «Фейсбук», орієнтованих на різні

цільові аудиторії. Так, наприклад, під час розгляду справи Брейвіка обліковий запис мережі «Твітер» був найефективнішим способом спілкування з міжнародними ЗМІ.

Прикладом ефективної практики управління зв'язками судів з громадськістю є також досвід Європейського суду з прав людини. Європейський суд з прав людини має стратегію комунікації та відповідні кадрові ресурси (спеціалісти із забезпечення зв'язків з громадськістю), широко використовує офіційний вебсайт суду (який, окрім інформаційної, виконує освітню функцію) та соціальну мережу «Твітер». Щорічні пресконференції презентують статистику, основні події та стратегічні цілі суду. Суд регулярно оприлюднює пресрелізи з коротким резюме рішень, щорічно звітує про свою діяльність, співпрацює з юридичними факультетами та організовує регулярні візити студентів-правників до суду [215, с. 66].

Як зауважує науковець Г. Почепцов, західні служби комунікації мають таку особливість як здатність оперативно змінювати стратегію, враховуючи певні нюанси громадської думки [151, с. 104]. Погоджуючись із думкою вченого, додамо, що західні служби комунікації здатні не тільки змінювати, а оперативно розробляти й реалізовувати масштабні комунікаційні плани для розв'язання певної проблеми, охоплення конкретної аудиторії тощо. Прикладом таких дій є стратегічний документ, у якому наведено обґрунтування заходів, які необхідно було провести до та під час судового розгляду справи Томаса Лубанги в Міжнародному кримінальному суді [244]. Для досягнення цієї мети в документі було відображено широкий спектр інструментів та методів спілкування для використання в гнучкому режимі, визначено різні цільові групи. Реалізація окремих заходів передбачала створення команди, яка буде відповідати за виробництво відео та аудіосупроводу, консультативні зустрічі, круглі столи, опитування та ін. Аналогічним прикладом є створення пресслужбою Верховного Суду Сполученого Королівства окремого порталу для висвітлення розгляду справи

щодо законності процедури виходу Великобританії з ЄС й подання великих обсягів інформації з метою запобігання маніпуляціям.

З погляду можливостей ефективного управління зв'язками з громадськістю в умовах низької довіри до судів особливий інтерес становить досвід Іспанії, яка так само, як і Україна, наприкінці 1990-х років опинилася в ситуації недовіри суспільства до правосуддя. Професор політології, права і кримінології Університету Торонто (Канада) П. Соломон, порівнюючи досвід європейських країн у сфері зв'язків судів з громадськістю та ЗМІ, зауважив під час першого загальнонаціонального українського форуму «Незалежні суди та вільні ЗМІ: синергія заради майбутнього», що для подолання низького рівня довіри громадян до системи судової влади, в Іспанії найперше було спрямовано зусилля на розбудову взаємин судів зі ЗМІ [110]. Для цього в судовій системі Іспанії було вжито низку заходів:

- розроблено нову комунікаційну стратегію;
- 2001 року введено у штатні розписи судів посади фахівців з питань комунікації – радників, з широким колом функцій та обов'язків (від висвітлення розгляду резонансних справ до організації просвітницьких заходів та ведення сторінок у соціальних мережах тощо); на посадах радників почали працювати колишні журналісти із певним уявленням про діяльність судів – 17 з них мали досвід роботи у вищих судах регіонів і 3 – у центральних органах судової влади;
- 2004 року у Вищій раді юстиції Іспанії розроблено керівний документ – Протокол комунікацій для координації роботи радників, в якому акцентовано питання висвітлення судових процесів у кримінальних справах;
- 2004 року Конституційний суд ухвалив рішення про надання широких прав використання знімальної апаратури у приміщеннях суду;
- забезпечено дотримання презумпції відкритого доступу (за винятком тих випадків, коли голова суду приймає інше рішення щодо доступу громадськості і ЗМІ до слухань у якійсь конкретній справі);

- спрямовано зусилля на активний розвиток контактів суддів (найперше суддів-спікерів) зі ЗМІ;
- забезпечено проходження працівниками судів, які працюють з громадськістю та ЗМІ, короткострокових кількадеденних курсів для ознайомлення з судовою системою Іспанії і навичками комунікації;
- організовано проведення інформаційно-просвітницьких заходів у судах, зокрема семінарів для журналістів, спеціальних програм для юнацтва, екскурсій учнів старшої школи до судів тощо [196].

На важливості заохочення судових інституцій до активної, просвітницької ролі в інформуванні громадськості було наголошено в Європі ще 2005 року – у Висновку № 7 ССЄ (Консультативної ради європейських суддів, далі – КРЄС) з питання «Правосуддя та суспільство» до уваги Кабінету міністрів Ради Європи (далі – КМРЄ). На думку КРЄС, викладену в пунктах 15, 16 Висновку № 7, суди повинні діяти також як речники, посередники та ініціатори освітніх програм і заходів, які не залежать від діяльності ЗМІ та/або дій, відповідальність за які покладена на інші установи. Розглянувши наявні на той час прямі ініціативи судів щодо зв'язків з громадськістю, КРЄС, окрім спілкування із ЗМІ, рекомендувала: створити в судах відділи, відповідальні за прийом та інформування громадян; організувати поширення друкованих матеріалів та регулярне наповнення інформацією офіційних вебсайтів; організувати освітні форуми та/або регулярні зустрічі з громадянами, громадськими організаціями, політиків, студентів тощо («програми охоплення») [11, с. 263].

Як слушно зауважує науковець І. Лопушинський, ефективність державного управління, зважаючи на сучасний стан розвитку інформаційного суспільства, залежить від застосування цифрових технологій [108]. Отже, окрім сайтів, важливим засобом інтернет-дискурсу між громадянами й судами стають соціальні мережі. Як було вже зазначено вище, в Європі досить популярною є соціальна мережа «Твітер» – так, наприклад,

сторінка Верховного Суду Великої Британії у цій мережі має понад 250 тисяч підписників.

У період незалежності в Україні Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) розпочало низку проєктів, спрямованих на покращення судового адміністрування, розширення доступу до правосуддя, проведення досліджень у процесі судової реформи тощо. З 2006 по 2011 рік в Україні діяв проєкт USAID «Україна: верховенство права», його ініціативи були продовжені в проєкті «Справедливе правосуддя», спрямованому на підвищення рівня довіри суспільства до судової влади шляхом підвищення рівня обізнаності громадськості та ЗМІ з особливостями реформування системи судової влади. Сьогодні в Україні діє Програма USAID «Нове правосуддя», серед напрямів якої – сприяння формування ефективного діалогу між судами та суспільством. Зважаючи на це, для нашого дослідження особливий інтерес становлять практики управління зв'язками судів з громадськістю в США. Розглянемо найбільш цікаві, з погляду можливої імплементації в Україні, аспекти цього досвіду.

Від початку 1980-х років посада працівника апарату, відповідального за зв'язки з громадськістю та ЗМІ, набула поширення в американських судах. Було розроблено список ключових компетенцій та обов'язків фахівців із забезпечення зв'язків суду з громадськістю. Розглядаючи політику судового відділу зв'язків з громадськістю в окрузі Кларк (США), М. Сомермеєр визначив завданням фахівця із зв'язків з громадськістю забезпечення судів спеціалізованими знаннями, що можуть сприяти поширенню розповсюдженню інформації про заходи [197, с. 71]; формування зв'язків між керівництвом суду та громадськістю та координацію окремих проєктів, спрямованих на підтримання стратегічної місії суду.

Поширеною у США є організаційна форма, яка передбачає паралельне існування речника та пресслужби. Речник організує процес взаємодії між керівником органу публічного управління та ЗМІ, висвітлюючи переважно

діяльність конкретної особи чи осіб, тоді як діяльність пресслужби має знеособлений характер, стосується систематичного висвітлення всіх аспектів функціонування установи та надання технічної підтримки речнику. Колишній пресекретар президента Білла Клінтона Майк Мак-Керрі зауважив, що речник часто виконує роботу репортера, який працює всередині органу публічної влади і збирає інформацію для громадськості; його роль – у донесенні якнайбільшої інформації до громадян [184, с. 7]. За твердженням політичного аналітика Ді Ді Майерз, яка обіймала посаду речника в Білому Домі, найголовнішим обов'язком в цій роботі є допомога журналістам в об'єктивному висвітленні подій, що корінням сягає в глибинну суть демократії, і найкраще ця система працює тоді, коли забезпечено великий рівень відкритості для ЗМІ [184, с. 15].

Про усвідомлення важливості популяризації посади фахівця із забезпечення зв'язків з громадськістю свідчать такі факти. По-перше, у США діє ССРІО (The Conference of Court Public Information Officers) – єдина професійна організація, присвячена ролі судових інстанцій у Сполучених Штатах та у всьому світі. Організація об'єднує спеціалістів з інформування громадськості із судів усіх рівнів, адміністративних установ Сполучених Штатів та деяких інших країн й забезпечує навчання та професійне удосконалення працівників, які є сполучною ланкою між судом і громадськістю [7, с. 24]. По-друге, у США засновано Національний центр судів та засобів масової інформації ім. Дональда Рейнолдса. Центр став ключовою організацією з питань розроблення навчальних програм для фахівців із забезпечення зв'язків судів з громадськістю, суддів та представників ЗМІ.

Національним лідером у галузі управління комунікаціями суду з громадськістю у США є штат Флорида. Починаючи з 2002 року, кожний суд штату мав спеціаліста з інформування громадськості (public information officer), а деякі з них мали такого спеціаліста з 1990-х років, для управління

інформацією в кризових ситуаціях [246]. Незважаючи на те, що обов'язки таких працівників можуть суттєво відрізнятись у різних штатах та в судах різних юрисдикцій, кожен спеціаліст з інформування громадськості несе відповідальність за зв'язки суду із засобами масової інформації та громадськістю, поширення ідей громадянськості, правову освіту та організацію публікацій.

Професійною підготовкою працівників, що відповідають за зв'язки із громадськістю в судах штату Флорида, опікується FCPIO (Florida Court Public Information Officers) – федеральна освітня неприбуткова корпорація, створена 2007 року для сприяння постійному діалогу між судами, засобами масової інформації та громадськістю. З метою поширення доступу до судів, FCPIO створила Комітет вебконтенту (для визначення інформації, яку всі суди повинні оприлюднювати на своїх вебсайтах) та Комітет із соціальних засобів масової інформації, який розробив модельну політику для судів, які б хотіли розширити свою комунікативну діяльність у соціальних мережах.

Український науковець М. Вільгушинський слушно зазначає, що поза судовим процесом суд є для громадськості тим самим органом влади, як, наприклад, і будь-який орган виконавчої влади [40, с. 90], отже має бути спрямований на встановлення та розвиток конструктивного діалогу з широкими колами суспільства. Для досягнення цієї мети управління процесом зв'язків судів з громадськістю в більшості країн світу відбувається, як правило, за схемою: планування – координація – моніторинг виконання запланованих завдань. Найважливішою складовою частиною процесу управління зв'язками з громадськістю є перший етап – планування (формування стратегічних і тактичних цілей й розроблення заходів для їх досягнення). У цьому контексті також варто звернутися до досвіду США – позитивним прикладом є План судової комунікації, який наприкінці 2015 року затвердив Верховний суд штату Флориди.

У розробленні зазначеного вище Плану судової комунікації взяли участь судді, спеціалісти з інформування громадськості, інші працівники. У цьому документі сформульовано стратегічні цілі й заходи для їх досягнення на період з 2016-го по 2019-й роки. План став основою для координації та організації комунікативної діяльності, у ньому визначено основні проблеми (стратегічні питання), які потребують уваги в довгостроковій перспективі: 1) підвищення довіри суспільства; 2) єдина позиція суду в ключових повідомленнях; 3) покращення методів комунікації; 4) посилення внутрішньої комунікації [245]. План включав набір цілей для кожного із зазначених стратегічних питань, досягнення яких сприяло більш ефективним зв'язкам суду з усіма видами аудиторії, й щорічний контроль та узагальнення прогресу в досягненні цілей. Після зборів суддів річний звіт може розповсюджений серед зацікавлених осіб, зокрема серед судових адміністраторів суду, представників громадськості [7, с. 22].

Розглядаючи зарубіжну практику комунікативної діяльності в публічному управлінні, науковець Н. Драгомирецька слушно відзначає, що на сучасному етапі в зарубіжних країнах методи комунікації, які характерні для системи зв'язків з громадськістю, переносяться в цифрове поле, що передбачає підвищення стандартів і поліпшення якості [52, с. 24]. У цьому контексті вважаємо за необхідне варто приділити увагу окремим стратегічним цілям судової комунікації у США – однією з таких цілей, визначених у Плані судової комунікації Верховного суду штату Флорида, є запровадження нових цифрових і комунікативних технологій, освітніх програм для вдосконалення спілкування судів із суспільством; використання соціальних медіа, мобільних додатків, вебсайтів та інших ресурсів для просування нових та наявних судових програм та послуг. Зокрема, Лія Гуровіц, директор з урядових та громадських зв'язків судів федерального округу Колумбія (м. Вашингтон, США), визначила взаємодію з громадою в соціальних мережах одним з головних принципів зв'язків судів із



громадськістю [204]. Справді, останні десять років у США приділяють велику увагу присутності судів у соціальних мережах, Конференція судів оприлюднила великий Консультативний висновок «Використання електронних засобів соціальних медіа суддями та судовими працівниками».

По-перше, соціальні медіа дозволяють краще донести місію суду до широких верств населення, зокрема до наймолодших користувачів – покоління «мільеніалів», що народилися наприкінці 90-х років і спілкуються переважно тільки з допомогою соціальних мереж; по-друге, соціальні платформи забезпечують мультимедійний зміст (найперше – відеозвернення), який є набагато більш ефективним середовищем спілкування, ніж текст. Соціальні мережі «Твітер» та «Фейсбук» називають «цифровою дипломатією», яка зменшує прірву між посадовцями та громадянами і дає змогу створити ефективний майданчик для обговорення суспільно важливих проблем [167, с. 221].

Найбільш популярними соціальними мережами, якими користуються суди в США, є мережі «Твітер», «Фейсбук» та «Ютуб». Станом на листопад 2014 року адміністративні офіси судів у 35 штатах використовували соціальні мережі «Фейсбук», «Твітер», «Ютуб» або «Флікр» [245]. 12 округів та Верховний суд штату Флорида використовували мережу «Твітер» до кінця 2016 року, ця цифра зросла в перші місяці 2017 року [246]. Понад 60 відсотків судів використовують мережу «Твітер» для оприлюднення судових рішень та для управління кризовими ситуаціями. Понад 50 відсотків судів використовують мережу «Фейсбук» для пошуку персоналу (опублікування інформації про вакансії). Понад 50 відсотків судів використовують мережу «Твітер» для збирання та моніторингу новин [242]. Сьогодні інформація на офіційних вебсайтах уже не задовольняє потреб користувачів судових послуг, оскільки є статичною за своєю природою, тоді як соціальні мережі створюють динамічний простір для взаємодії з громадою в режимі реального

часу. Жоден із традиційних інструментів не дає можливості майже безперервно, наживо висвітлювати важливі аспекти діяльності суду.

У США опитування 2014 року показало, що 37 відсотків респондентів зазначили, що їхній суд має політику щодо використання соціальних мереж у залі судового засідання. Ще 13% заявили, що використання політики в судах у своїх штатах суттєво відрізняється. 23 відсотки заявили, що не впевнені, чи в їхніх судах є політика використання соціальних мереж [242]. Крім того, протягом останніх років спостерігається тенденція до збільшення у США кількості правових та судових блогів, проте кількість судів та суддів, які підтримують блоги, поки що лишається невеликою. В Україні практика ведення судових блогів взагалі є нерозвиненою.

Американські фахівці рекомендують використовувати будь-яку нагоду доводити, що суд є частиною громади – в Україні втілення цього гасла у життя перебуває ще у зародковому стані, тоді як у США суди можуть постійно брати участь у заходах, які проводять інші організації (спільні ініціативи, розміщення інформаційних стендів, участь у місцевих фестивалях, зборах громади, шкільних заходах, зустрічах професійних асоціацій або об'єднань організацій громадянського суспільства тощо) [114, с. 49]. Так, наприклад, у 2010 році Законодавчий орган штату Флорида прийняв акт, який зобов'язував усі державні школи штату Флорида забезпечувати громадянське виховання [245]. Дедалі більше навчальних закладів у Флориді звертаються до судових адміністраторів по допомогу у процесі надання учням знань про судову гілку влади. Участь американських судів в освітньому процесі є важливою складовою формування громадянськості як якості особистості, популяризації в суспільстві принципів сильної та неупередженої судової влади.

Участь у житті громади перетворилась на фундаментальний принцип управління зв'язками з громадськістю, який реалізується у програмах охоплення або аутріч-заходах (outreach programs) [214, с. 97]. На сьогодні

єдиного визначення програми охоплення не існує. У більшості досліджень термін «програма охоплення» вживають як такий, що має два значення: благодійна діяльність і бажання організації використовувати комунікацію для досягнення власних цілей [264]. Зарубіжні вчені у найбільш загальному сенсі трактують програму охоплення як інтерактивний діалог між судом і громадськістю, що виходить за межі одновекторного передання інформації [259]; як інформаційно-пропагандистську діяльність, що являє собою двостороннє спілкування, а не просто поширення інформації, і навіть як форму педагогічного впливу [252, с. 214]. Основою для організації та реалізації програм охоплення (аутріч-заходів) є стратегічний прозорий і гнучкий план, який містить чіткі цілі та відповідний план дій. Міжнародний експерт Р. Ходзіч виокремив ключові сфери, які має бути включено до стратегічного плану із впровадження аутріч-заходів:

- аналіз контексту з погляду ключових аудиторій та повідомлень установи;
- створення декількох повідомлень для чіткого реагування на проблеми, що виникають у різних категорій населення;
- установлення коротко-, середньо- та довгострокових реалістичних цілей, що враховують інтереси різних аудиторій, та шляхів їх досягнення;
- розроблення комплексного плану дій для здійснення заходів, які мають відбутися в коротко- середньо- та довгостроковій перспективі, й визначення методів досягнення цих цілей;
- створення інституційної структури (визначення осіб для виконання конкретних завдань й визначення осіб, що надають підтримку виконавцям);
- моніторинг, оцінювання результатів, визначення проблем, пов'язаних з адаптацією до потреб і обставин [258].

Програми охоплення повинні приділяти особливу увагу потребам місцевої цільової аудиторії. Прикладом успішної програми охоплення є захід «Courthouse Experience», запроваджений у Верховному суді штату Аризона

(США) – екскурсійні тури для студентів, які відвідують суд на півдня (тури проводять адвокати-добровольці). У 2010 році суд відвідало близько 1 578 студентів [259]. Усі державні суди у Флориді мають екскурсії для студентських груп, майже всі середні школи беруть участь в освітніх заходах, які пропонує суд.

Американська суддя Р. МакГрегор у своєму дослідженні, опублікованому в наукометричній базі даних Scopus [254], зауважує про посилену увагу судів США до управлінських процесів планування й реалізації програм охоплення, зокрема просвітницького характеру. Суди, наголошує МакГрегор, добре усвідомлюють, що освітні програми мають спиратися на передові технології. Так, наприклад, в Аризоні розробили спеціальний вебсайт LawforKids – для того, щоб надати відповіді на запитання неповнолітніх щодо їхніх прав та відповідальності згідно із законом. До цієї роботи було залучено адвокатів-волонтерів. Успіх цього вебсайту, який щомісяця отримує більше одного мільйона переглядів, став поштовхом для розроблення аналогічного сайту LawforSeniors для людей похилого віку, на якому висвітлено проблемні питання, з якими стикається більшість літніх громадян, надано посилання на важливі федеральні ресурси [254, с. 136]. У Вісконсині пішли ще далі, започаткувавши виїзні програми – зокрема в 2003 році Верховний Суд цього штату організував виїзну виставку, присвячену історії суду на основі п'яти важливих судових справ. Виставку було успішно проведено в десяти округах.

Важливо відзначити, що досвід реалізації програм охоплення не є суто американським явищем. В ЄС також наголошується на важливості створення прямих зв'язків між судами та широкою громадськістю шляхом запровадження програм охоплення. Зокрема, під час обговорення у Консультативній раді європейських суддів (далі – КРЕС) було акцентовано увагу на тому, що інтеграція правосуддя в суспільство вимагає від судової влади докласти зусиль для більшої відкритості й популярності. У КРЕС

наголосили, що ідеться не про перетворення судів на цирковий майданчик, а про сприяння більшій прозорості діяльності. Певна річ, що досягти цілковитої прозорості неможливо, особливо, якщо необхідно вжити заходів для забезпечення ефективності розслідувань та захисту інтересів учасників процесу, але розуміння громадянами основ функціонування судової системи має просвітницьке значення й повинно сприяти зміцненню довіри суспільства до судової влади [37, с. 2]. КРЄС зауважує про необхідність перетворення програм охоплення на звичайні регулярні ініціативи в судах, які мають бути спрямовані на формування правильного сприйняття ролі судді і суду в суспільстві і передбачати організацію просвітницьких заходів, досліджень, публічних дискусій із залученням широкого кола правників, викладачів, науковців тощо.

Щодо досвіду США, поширеною в управлінській практиці є вжиття заходів для розроблення інформаційних довідників для працівників судів, які регулярно здійснюють зв'язки з громадськістю, для ознайомлення з найкращим досвідом комунікацій державного органу з користувачами послуг та надання допомоги відвідувачам суду. Аналогічний досвід мають і канадці. Останні також організують випуск ілюстрованих посібників для журналістів, в яких доступною мовою викладають огляд правил роботи суду. Зокрема, суд провінції Британська Колумбія у Канаді організував розроблення довідника для представників ЗМІ, в якому було викладено інформацію про свою діяльність, канадську систему судочинства та засади взаємодії зі ЗМІ. Цей довідник був вперше розроблений як інформаційний посібник для учасників Програми правової освіти студентів школи журналістики, що діяла в суді провінції. Крім того, у суді розроблені і впроваджені документи стратегічного характеру: «Політика суду з питань забезпечення доступу громадян і представників ЗМІ – принципи відкритості», «Політика щодо надання доступу до судових засідань», «Політика щодо видів заборон на публікацію». Більше інформації

громадськість може отримати, підписавшись на сайті суду на щотижневий електронний випуск новин суду (eNews) та статей, присвячених різним питанням функціонування системи правосуддя, роботи провінційного суду і його суддів [218, с. 217]. Окрім випуску спеціальних посібників, у Канаді налагоджено роботу з організації семінарів, тренінгів, інших заходів, спрямованих на оволодіння пресекретарями судів інноваційними інструментами інформування ЗМІ про діяльність судової системи, навчання ефективним методам взаємодії із журналістами та населенням тощо [216, с. 57].

Від 2004 року в Канаді діє «Комунікативна політика уряду» [20, с. 142], відповідно до якої необхідно використовувати всі форми комунікації з громадянами й забезпечувати широкий доступ суспільства до інформації про діяльність уряду. Щодо судів, на українсько-канадській конференції «Взаємодія судів, ЗМІ та громадськості» уповноважений з федеральних судових справ Канади Клод Прованше наголосив на тому, що в Канаді немає єдиної думки щодо відкритості системи судової влади країни, однак відкритість судів визнано однією з підвалин свободи, а взаємодію між судами та мас-медіа – індикатором прозорості судів [42].

Одним із найбільш відкритих та прозорих судів у світі (за визначенням юридичного канадського онлайн-журналу «SLAW») є суд провінції Британська Колумбія у Канаді, визнаний лідером з реалізації інноваційних проєктів у сфері правосуддя у Канаді та поза її межами. Таким успіхом суд зобов'язаний низці інновацій, передусім організації безпрецедентного живого спілкування в соціальних мережах, зокрема у мережі «Твітер» (сторінка @BCProvCourt). Інтерактивна комунікація голови суду з громадянами у групі TwitterTownHall під тематичною міткою #ЗапитайГоловуСуду (#AskChiefJudge), започаткована 2016 року, стала першим випадком використання цього ресурсу судом у Канаді, а відтак – поширеною практикою і в Канаді, і в США [218, с. 216]. Крім того, суд

активно проводить навчальні інсценізовані судові процеси, семінари для представників регіональних ЗМІ, активно працює із студентами (чимало суддів погоджуються на пропозиції прочитати цикл лекцій/провести виступи для студентів навчальних закладів та місцевих громадських організацій, а також викладати предмети в рамках програм професійної освіти). З метою підвищення рівня відкритості та прозорості суд долучився до реалізації програми стажування студентів Школи права ім. Алларда Університету Британської Колумбії, в межах якої студенти працюють разом з судьями і допомагають їм у проведенні досліджень з правових питань.

Як зазначають дослідники А. Шаповал та В. Ганга, зростання довіри населення до судів (а саме цього сьогодні найперше потребує судова система України), можливе, зокрема, завдяки утворенню спеціальних органів, які забезпечують управління зв'язками судів з громадськістю та із засобами масової інформації. У розвинених країнах з цією метою створено широке коло органів, покликаних сприяти налагодженню взаємодії системи судової влади із суспільством. Основними організаційними формами управління зв'язками судів з громадськістю у США й Канаді є самостійні підрозділи (служби зі зв'язків із громадськістю у структурі суду), департаменти, комітети тощо. Так, наприклад, у Канаді діє Департамент зв'язків з громадськістю, до якого входить відділ стратегічних комунікацій та зв'язків із ЗМІ [232, с. 30]. До завдань цього органу, окрім роботи із планування заходів, належить підтримання оперативного зв'язку з іншими департаментами та ЗМІ (для ЗМІ Департамент є першоджерелом об'єктивної інформації), оброблення громадських запитів.

Повертаючись до передового американського досвіду, зауважимо, що у звіті Верховного суду штату Флориди від 22.05.2017 про виконання завдань на 2016 рік [246], визначених у Плані судової комунікації, зазначено, що найбільшим досягненням судів штату у 2016 році (за результатами опитування), була організація діяльності із вдосконалення вебсайтів,

створення комітету з комунікацій, створення або розширення навчальних програм, створення соціальних акаунтів, розроблення серії подкастів (цифрових медіафайлів), удосконалення внутрішніх комунікацій, розроблення механізмів зворотного зв'язку та опитування працівників суду (окрім опитування, механізми зворотного зв'язку можуть включати різноманітні форми коментування, дискусійні форуми тощо).

Перелічені заходи можна вважати найбільш дієвими формами в управлінській практиці організації зв'язків судів з громадськістю. Особливої актуальності для системи судової влади України набуває діяльність, спрямована на підвищення рівня інтерактивності взаємин з громадськістю та ЗМІ шляхом управління процесом використання сучасних цифрових та медійних технологій. Уваги потребує планування, розроблення процедур для отримання зворотного зв'язку від відвідувачів судів (а також від суддів та працівників судів), адже, урахуваючи низький рівень довіри населення, українські суди потребують не тільки розвитку прямих інформаційних зв'язків, а й урахування думки громадян – для розвитку діалогу з громадою, встановлення відносин на засадах партнерства у межах інформаційно-комунікативної діяльності, з метою формування управлінської моделі зв'язків з громадськістю.

## **Висновки до 1-го розділу**

У першому розділі за допомогою системного підходу було досліджено сутність, функції і принципи зв'язків судів з громадськістю в системі публічного управління, визначено основні елементи системи зв'язків судів з громадськістю та її специфіку, охарактеризовано зарубіжний досвід управління зв'язками з громадськістю в системі судової влади. Узагальнення



результатів визначення теоретичних засад дослідження зв'язків судів з громадськістю дало змогу дійти таких висновків.

1. Термін «зв'язки з громадськістю» (паблік рілейшнз) найчастіше отримує тлумачення у двох аспектах – теоретичному і практичному. По-перше, зв'язки з громадськістю є теоретичною й аналітичною діяльністю, що спирається на систему методів і засобів, які забезпечують ефективний комунікативний процес. По-друге, під паблік рілейшнз часто розуміють реалізацію управлінської функції через окремий комунікативний структурний підрозділ (або через окремого фахівця із забезпечення зв'язків з громадськістю) в організації, який забезпечує взаємовідносини органу публічного управління з громадськістю для виявлення спільних інтересів й формування громадської думки з певних питань. Практичний аспект передбачає систематичну участь фахівців у двосторонньому процесі комунікації з використанням спеціальних форм впливу на громадську думку, інструментів паблік рілейшнз.

Управління зв'язками суду з громадськістю є частиною управлінської діяльності суду, орієнтованої на підвищення рівня довіри суспільства до судової влади і передбачає організацію умов для: створення відкритого і прозорого інформаційного й комунікативного поля суду; встановлення зворотного зв'язку з громадськістю на засадах партнерства в межах інформаційно-комунікативної діяльності, яку здійснюють комунікаційні підрозділи суду; забезпечення інтеграції суду в життя громади та підвищення ступеня обізнаності громадян про діяльність судової влади; формування позитивного іміджу суду та адекватної громадської думки.

2. У процесі розгляду системи зв'язків судів з громадськістю встановлено, що її утворює комплекс взаємопов'язаних елементів, провідне місце серед яких посідають громадськість, громадська думка, засоби масової інформації. Особливості інформаційно-комунікативних зв'язків судів із суспільством обумовлені особливими потребами громадськості в отриманні

інформації про процеси, які відбуваються в судах, та про суспільно важливі рішення, які останні приймають. Основними ознаками, за якими розрізняють зв'язки з громадськістю у сфері публічного управління та аналогічну діяльність в комерційних структурах, є цілепокладання та планування, застосування PR-інструментів, рівень відповідальності тощо.

3. У розділі доведено, що в розвинених країнах Європи та Північної Америки діяльність зі зв'язків з громадськістю провадиться в судах з урахуванням потреб і цінностей громади – тобто переважно в рамках управлінської моделі, спрямованої на розвиток відносин на принципах партнерства між судом і громадськістю у межах інформаційно-комунікативної діяльності. Це стає можливим за умови ефективної управлінської роботи із стратегічного планування, удосконалення нормативно-правової бази і створення спеціальних органів, відповідальних за створення та поширення просвітницьких програм, розроблення механізмів зворотного зв'язку. Також встановлено, що велику роль відіграє діяльність, спрямована на інтеграцію судів у життя громади шляхом участі у програмах охоплення й на забезпечення активної присутності судів у соціальних мережах.

Таким чином, сучасний стан управління зв'язками з громадськістю доводить необхідність використання інноваційних підходів до організації інформаційно-комунікативних процесів (зокрема, шляхом запровадження програм охоплення в комунікативну діяльність судів), урахування в зазначеній діяльності особливостей цифрових технологій, що перебувають у постійному розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В СИСТЕМІ СУДОВОЇ ВЛАДИ

#### 2.1. Нормативно-правове регулювання зв'язків судів України з громадськістю

Органи публічного управління демократичної держави користуються особливим стилем комунікацій з громадськістю, в основі котрого лежить прагнення громадян бути обізнаними щодо технологій ухвалення важливих суспільних рішень, змісту та наслідків реалізації останніх. Формування ефективної системи зв'язків судів з громадськістю ґрунтується на необхідності здійснювати та підтримувати постійне задоволення потреб суспільства щодо одержання актуальної та об'єктивної інформації щодо функціонування органів публічної влади. Забезпечення зв'язків з громадськістю визнано однією з головних цілей державної служби у Концепції адміністративної реформи [161], на положеннях якої базується реформування системи публічного управління України.

Науковці виокремлюють такі основні напрями правового регулювання інформаційно-комунікативної діяльності органів публічної влади:

- запровадження механізмів відкритості та прозорості в діяльність органів публічної влади;
- забезпечення комунікативної взаємодії з громадськістю;
- організацію доступу громадян до інформації, захист інформації (як зауважує Д. Терещенко, більшість законодавчих актів цього спрямування ухвалюють задля поліпшення інформування громадян та інформатизації надання публічних послуг [207, с. 7]).

На сьогодні розвиток у державі взаємовідносини органів публічного управління з громадськістю у сфері публік рілейшнз лежать передусім у площині інформаційно-комунікативної діяльності, правові засади котрої закладені в низці нормативно-правових актів, що є відображенням стандартів інформаційних взаємозв'язків. Серед вказаних актів найперше варто виокремити акти, що мають найвищу юридичну силу – Основний Закон України, а також ЗУ «Про інформацію», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» [36]. Окрім того, що в положеннях Основного Закону закріплено право громадян брати участь в процесах управління державними справами, звертатися письмово (колективно або особисто) до органів державної влади та органів місцевого самоврядування (далі – ОМС), у ній також містяться основоположні норми щодо одержання й поширення інформації, що отримали власний розвиток у ЗУ «Про інформацію» [36], «Про доступ до публічної інформації» [36] тощо.

Особливості порядку здійснення всебічного й об'єктивного висвітлення діяльності державних органів влади та ОМС у ЗМІ встановлено у ЗУ «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» [36]. Зокрема, у Законі встановлено, що згідно з законодавством України ЗМІ України наділені правом висвітлювати всі аспекти діяльності органів публічної влади. На органи державної влади та ОМС покладено обов'язок надавати представникам ЗМІ повну інформацію щодо власної діяльності через відповідні інформслужби органів державної влади та ОМС, забезпечувати журналістам можливість вільного доступу до інформації, крім випадків, що передбачені ЗУ «Про державну таємницю», а також не чинити будь-якого тиску на журналістів.

У ЗУ «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» задекларовано прозорість й враховано громадську

думку як один із принципів регулятивної державної політики. Сутністю вказаного принципу є відкритість дій регуляторних органів для фізичних й юридичних осіб, обов'язковість розгляду регуляторними органами відповідних ініціатив, зауважень і пропозицій громадськості, інформування суспільства щодо власної діяльності відповідних органів й доведення до відома громадян щодо прийнятих нормативних та правових актів.

Принцип відкритості й прозорості діяльності органів публічної влади, котрий задекларовано у законодавчих нормах та покликаний регулювати інформаційну діяльність, є базисом, основою побудови ефективної системи зв'язків судів з громадськістю. Прозорість та відкритість також були визначені важливими принципами, котрі необхідно застосовувати задля розвитку інформсуспільства, у положеннях Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні від 15 травня 2013 року. Саме положення вказаного документу містили сформульовані стратегічні цілі й базові принципи формування інформаційного суспільства, а також основних завдань й векторів реалізації Стратегії у перспективі до 2020 року. Поряд з прозорістю й відкритістю діяльністю владних органів у сфері публічного управління особливого значення набуває необхідність та дотримання гарантованості права на інформацію, здійснення вільного отримання й поширення інформації (крім обмежень, установлених законодавчими нормами), підконтрольність й підзвітність органів публічної влади громадськості – саме на вказаних принципах акцентувалася увага в Стратегії [5, с. 18].

Не можна залишати поза увагою фактичні спроби законодавців розробити загальні засади встановлення двостороннього комунікативного зв'язку між владними органами й громадянами. Зокрема, у січні 2010 року КМУ схвалив Концепцію проекту ЗУ «Про основні засади державної комунікативної політики», котрий по сьогодні, на жаль, ще не є розробленим та прийнятим. Однак важливість схвалення Концепції проекту важко

заперечувати. Саме в цьому документі вперше було заявлено щодо необхідності визначити понятійно-категоріальний апарат державної комунікативної політики (чого по сьогодні ще не зроблено на рівні законодавства) й було наголошено на необхідності запровадити принцип партнерської взаємодії, котрий реалізується не лише за допомогою функції інформування населення, а й шляхом встановлення ефективності зворотного зв'язку, організації належного громадського контролю за діяльністю органів державної влади та ОМС [5, с. 18]. У цьому контексті слушною видається думка Н. Шотурми, яка наголошує, що взаємозалежність відкритості влади й довіри громадян до неї є важливою підставою для приділення значної уваги партнерській взаємодії [237, с. 161].

Наголосимо, що для виконання основних Законів у сфері інформдіяльності в нашій державі було прийнято низку підзаконних актів, зокрема Постанову КМУ «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» № 996 від 03.11.2010, розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів щодо виконання Концепції реалізації державної політики у сфері інформування та налагодження комунікації з громадськістю з актуальних питань європейської інтеграції України на період до 2017 року» № 754-р від 18.09.2013 тощо, котрі стосувалися певних питань ефективного налагодження взаємовідносин з громадськістю органів різних владних гілок.

Водночас необхідно наголосити, що в Україні досі відсутній нормативно-правовий акт, який би регламентував порядок функціонування комунікаційних підрозділів органів публічної влади, у законодавстві не надано визначення поняттям «пресслужба», «зв'язки з громадськістю (PR)», «відкритість» та «прозорість» тощо. Також немає окремого нормативного акта, котрий би врегулював взаємовідносини судів із ЗМІ.

Особливості розвитку зв'язків з громадськістю в органах публічного управління є невід'ємними від урахування специфічності діяльності саме

таких органів, їхньої особливої ролі в процесах реалізації державної політики й комунікаційних принципів, котрі доцільно й можливо використовувати саме в конкретній установі. Щодо системи судової влади, на відміну від інших органів державної влади, саме здійснення правосуддя виступає основним завданням суду (ст. 2 ЗУ «Про судоустрій і статус суддів»). Найперше варто зауважити, що реалізація вказаної функції обумовлює закріплення на законодавчому рівні цілої низки вимог щодо загальних принципів оприлюднення інформації та встановлення обмежень сфери інформування громадськості через ЗМІ [6, с. 90], а отже є суттєвим чинником, який обумовлює діяльність із забезпечення зв'язків судів з громадськістю.

Зокрема, у п. 2 ст. 10 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод від 04.11.1950, котру наша держава ратифікувала у 1997 році, вказано, що здійснення свободи вираження поглядів (як невід'ємної складової цієї свободи є саме свобода ЗМІ) пов'язане з обов'язками та відповідальністю, а отже має підлягати формальностям, умовам, обмеженням чи санкціям, що встановлено у законодавчих нормах. Обов'язковість закріплення певних умов й обмежень у законодавчій сфері обумовлена у демократичному суспільстві такими чинниками: інтересами нацбезпеки, територіальної цілісності чи громадської безпеки, необхідністю запобігати заворушенням або злочинам, необхідністю охороняти здоров'я або мораль, захищати репутацію або права інших осіб, запобігати розголошенню конфіденційної інформації чи необхідністю підтримувати авторитет й безсторонність суду. Отже, право на свободу думки й слова має узгоджуватися з іншими основоположними правами людини, зокрема з правом на справедливий і неупереджений судовий розгляд справи. Урахування вказаного принципу є обов'язковим під час інформування громадськості щодо стану функціонування судів – у межах, що встановлені на законодавчому рівні [6, с. 91].

Сучасне національне регулювання зв'язків судів з громадськістю ґрунтується на міжнародних стандартах взаємодії судів із суспільством, які проголошують дотримання принципу відкритості судочинства. Згідно з п. 20 Додатку до Рекомендації CM/Rec (2010) 12 КМРЄ державам-членам «Щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки» від 17.11.2010 судді не в змозі ефективно здійснювати правосуддя без довіри громадськості, адже вони служать суспільству і водночас є його частиною. Суддям необхідно розуміти очікування громадськості від судової влади та бути обізнаними зі скаргами громадян на діяльність суду [174].

У Висновку КРЄС № 18 від 16.10.2015 «Позиція судової влади та її відносини з іншими гілками державної влади в умовах сучасної демократії» вказано, що однією з гарантій ефективності судів є довіра суспільства: лише завоювавши і зберігши довіру громадськості, кожен суддя і судова влада загалом можуть досягти легітимності й підтримувати її (такий вид легітимності називають «функціональною легітимністю») [38, с. 8]. У Висновку наголошено, що діалог з громадськістю (прямий або з допомогою ЗМІ), має першорядне значення у підвищенні обізнаності громадян про закон і збільшенні їхньої впевненості в судовій владі.

Варто вказати, що у п. 24 Висновку № 7 (2005) КРЄС до уваги КМРЄ з питання «Правосуддя та суспільство» наголошено, що на сприйняття громадськістю системи судової влади великий вплив здійснюють ЗМІ [37, с. 4]. Отже, для управління зв'язками судів з громадськістю необхідно урахувати положення щодо взаємин зі ЗМІ, які зафіксовані такими міжнародними правовими актами:

– Мадридськими принципами щодо зв'язку між ЗМІ й суддівською незалежністю, оприлюдненими в Резолюції 1296 Економічної і соціальної ради ООН від 11.02.1994, котрі містили викладення основних поглядів ООН щодо свободи думки й слова, взаємодії судів та ЗМІ;



– Основними принципами незалежності судових органів, схваленими резолюціями 40/32 та 40/146 Генеральної Асамблеї ООН від 29 листопада та 13 грудня 1985 року, в яких зафіксовано принципи незалежності суддів, свободи слова та асоціацій;

– Конвенцією про доступ до інформації, участі громадськості в процесах прийняття рішень й доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля (Орхуська конвенція), ратифікована 06.07.1999 (Конвенція встановлює, що посадові особи та державні органи мають надавати громадськості допомогу в отриманні доступу до інформації та в одержанні доступу до правосуддя з питань, що стосуються навколишнього середовища);

– Рекомендацією REC (2003) 13 КМРЄ державам-членам «Щодо порядку надання інформації про розгляди у кримінальних справах через засоби масової інформації» від 10.07.2003, в якій викладено Європейські стандарти взаємин судів і ЗМІ (незважаючи на те, що Рекомендація стосується кримінального процесу, принципи, які вона визначає, відповідають міжнародним стандартам інформаційних відносин судів і ЗМІ: зокрема, загальними є принципи доступу до інформації, доступу журналістів до суду, способів надання інформації, захисту персональних даних тощо);

– Рекомендацією № R (81) 19 КМРЄ для держав-членів про доступ до інформації, що знаходиться у розпорядженні державних органів від 25.11.1981, в якій рекомендовано керуватися низкою принципів досягнення максимально можливого доступу до інформації;

– іншими міжнародними актами, зокрема рекомендаціями КМРЄ, в яких Комітет згадує про необхідність зв'язків зі ЗМІ та громадськістю.

Окремо слід зауважити про Висновок № 7 (2005) КРЄС до уваги КМРЄ з питання «Правосуддя та суспільство». Окрім важливості спілкування судів із ЗМІ у демократичному суспільстві, у Висновку наголошено на потребі проведення судами просвітницької роботи та організації відвідувань судів школярами та студентами або будь-якою іншою групою, яка має інтерес до

судової діяльності. Крім того, у Висновку з питання «Правосуддя та суспільство» акцентовано активну роль судів у процесах надання інформації громадськості й необхідності створювати прямі зв'язки між судами та широкою громадськістю, організувати відповідну підготовку суддів щодо зв'язків з громадськістю, залучати у штат судів відповідних працівників з належною кваліфікацією у зв'язках з громадськістю та ЗМІ, фінансувати відповідну діяльність судів тощо. У Висновку запропоновано декілька окремих напрямів комунікативної діяльності для судової влади:

- зв'язки судів з громадськістю, що акцентують особливу роль судової влади у демократичному суспільстві;
- відносини судів з учасниками судового процесу;
- взаємодія судів із журналістами;
- доступність, простота та ясність мови, якою суд викладає свої рішення.

Особливості формування системи зв'язків судів з громадськістю є неможливими без відповідного врахування встановлених норм національного законодавства – передусім норм Основного Закону України та спеціальних актів законодавства, за допомогою котрих визначаються загальні засади інформаційної діяльності, а також без урахування норм ЗУ «Про судоустрій і статус суддів», «Про доступ до судових рішень», «Про запобігання корупції», «Про державну службу», «Про захист суспільної моралі», «Про телебачення і радіомовлення», «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні», «Про інформаційні агентства» тощо [36].

Особливо важливими для регулювання відносин суду із громадськістю є норми ст. 5 ЗУ «Про доступ до публічної інформації», котрі зобов'язують суб'єктів владних повноважень, окрім прямого надання інформації на запити, систематично та оперативного оприлюднювати інформацію в офіційних друкованих виданнях, на офіційних вебсайтах у мережі Інтернет, на єдиному державному вебпорталі відкритих даних, на інформстендах, будь-яким

іншим способом [155]. У цьому контексті важливо наголосити, що оскільки традиційно і громадяни, і ЗМІ цікавляться змістом судових рішень і матеріалів, які містяться в судових справах, то слід урахувати, що специфіка зазначених документів зумовлює певний порядок доступу до них. Такий порядок ґрунтується не на положеннях інформаційного законодавства, а на спеціальних процесуальних нормах, які викладено в Цивільному, Кримінальному, Господарському кодексах України, Кодексі адміністративного судочинства [6, с. 92].

До основних складових нормативного регулювання відносин судів із громадськістю також належить низка підзаконних актів, з яких першорядне значення на етапі зародження зв'язків з громадськістю в системі судової влади мали акти Державної судової адміністрації України (далі – ДСАУ). Процес становлення діяльності із формування зв'язків судів з громадськістю та ЗМІ було розпочато 2012 року, коли ДСАУ затвердила Типове положення про апарат місцевого, апеляційного судів (наказ від 28.09.2012 № 115). У цьому документі було визначено функції, які має виконувати апарат суду, зокрема й ті, які може бути віднесено до компетенції комунікаційного підрозділу (пресслужби) – наприклад:

- забезпечення організації та проведення міжнародних зустрічей, пресконференцій та інших заходів,
- забезпечення взаємодії суду із засобами масової інформації, забезпечення підготовки та поширення матеріалів про діяльність суду;
- організація роботи щодо виконання вимог ЗУ «Про доступ до публічної інформації»;
- здійснення інформаційного наповнення вебсайту суду;
- участь у підготовці проєктів перспективних і поточних планів роботи суду та ін.

У 2013 році в українських судах було запроваджено посаду прессекретаря, затверджено Типову посадову інструкцію головного

спеціаліста із забезпечення зв'язків зі ЗМІ (наказ ДСАУ № 145 від 06.11.2013). Ці кроки стали поштовхом до поступового введення зазначеної посади у штатні розписи судів різних інстанцій, сприявши розвитку нормотворчої діяльності судів у сфері інформаційної політики (зокрема, було почато процес затвердження комунікаційних стратегій і планів комунікаційних заходів, положень про зв'язки зі ЗМІ та громадськістю тощо). 1 серпня 2017 року на правах відділу було створено пресслужбу органів суддівського самоврядування (рішення Ради суддів України № 40 від 01.08.2017) й запропоновано включити її до складу управління організаційного забезпечення діяльності суддівського самоврядування ДСАУ.

Водночас констатуємо певний застій у реагуванні на потреби часу й на зміни в законодавстві – так, у типову посадову інструкцію головного спеціаліста із забезпечення зв'язків із ЗМІ в суді (зразка 2013 року) не було внесено змін для приведення її у відповідність із ЗУ «Про державну службу». У 2019 році громадська організація «Вектор прав людини» розробила й надала для громадського обговорення проєкт нової типової посадової інструкції головного спеціаліста із забезпечення зв'язків зі ЗМІ та проєкт типового положення про пресслужбу суду, але презентовані документи мали деякі вади й потребували удосконалення. Крім того, із затвердженням Національним агентством України з питань державної служби у вересні 2019 року нової форми посадової інструкції державних службовців постала низка запитань щодо узгодженості положень вказаних інструкцій. Проте, незважаючи на зміни в законодавстві, важко заперечити цінність наданих ГО «Вектор прав людини» проєктів – поява їх засвідчує дедалі більше зростання ролі комунікації в системі судової влади та можливості налагодити конструктивний діалог судів зі ЗМІ, національними й міжнародними громадськими організаціями, професійними спільнотами.

Затвердження нового Типового положення про апарат суду (наказ ДСАУ від 08.02.2019 № 131) стало значним кроком на шляху до активізації роботи з громадськістю та ЗМІ, оскільки закріпило норму щодо створення в апараті пресслужби як окремого структурного підрозділу (а в разі недоцільності утворення окремого підрозділу – введення посади відповідного спеціаліста, який має забезпечувати розвиток інформаційних зв'язків між судом та суспільством, сприяти формуванню позитивного іміджу суду).

На особливу увагу заслуговують рішення Ради суддів України (далі – РСУ). Протягом 2012-2019 років з боку РСУ було вжито активних зусиль, спрямованих на забезпечення доступу громадськості до інформації про діяльність суду та посилення співпраці із ЗМІ [5, с. 20]. Зокрема, РСУ рішенням № 72 від 30.11.2012 затвердила Концепцію інформаційно-комунікаційної стратегії діяльності РСУ, завданням якої стало створення засад інформаційного простору судової влади України, формування конструктивних зв'язків із ЗМІ [94].

8 серпня 2014 року на засіданні РСУ вперше було прийнято рішення № 9 про створення при РСУ Пресцентру судової влади, а 5 вересня того ж року було прийнято рішення № 21 про погодження Положення про цей структурний підрозділ. Пізніше, 8 серпня 2017 року, на виконання додатка 4 до Меморандуму про взаємодію та співпрацю представників системи правосуддя Вища рада правосуддя (далі – ВРП) прийняла рішення № 2384/0/15-17 «Про створення Прес-центру судової влади України при ВРП та затвердження Положення про Прес-центр судової влади України» (раніше прийняті рішення Ради суддів щодо створення і діяльності Пресцентру судової влади, було визнано такими, що втратили чинність). Затвердження Положення про Пресцентр судової влади стало знаковою подією у процесі правового регулювання зв'язків зі ЗМІ та громадськістю, оскільки задекларувало важливість забезпечення умов для здійснення судовою владою України повноважень щодо створення та втілення у життя інформаційної

політики на фундаментальних принципах відкритості, прозорості та гласності. Правове підґрунтя діяльності Пресцентру судової влади, окрім згадуваних вище видів правових актів, становлять також відповідні рішення Конституційного Суду України (далі – КСУ), рішення вищих органів суддівського самоврядування, рішення колегії і накази ДСАУ. Важливо, що однією з функцій Пресцентру судової влади України було визначено організацію нормативно-правового забезпечення у сфері комунікації судової влади України [164].

Рішенням № 14 від 12.03.2015 РСУ було схвалено рекомендації міжнародної конференції «Зміцнення довіри до судової гілки влади через покращення комунікації». Учасниками конференції було визнано розвиток комунікативної діяльності судів як одним з пріоритетних напрямів роботи суду. Зокрема, було запропоновано запроваджувати нові форми взаємодії з громадськістю (у формі днів відкритих дверей, зустрічей у неформальному режимі, заходів за участю ЗМІ, спільних заходів навчальних закладів й громадських організацій, екскурсій в судах, ведення неофіційних вебсторінок судів у соціальних мережах тощо), проведення регулярних опитувань й моніторингу громадської думки щодо ключових питань діяльності судів, зокрема шляхів покращення й розширення комунікацій, підвищення рівня довіри громадськості до судів [172].

Пропозиції використовувати вказані форми роботи перетворилися на вагомий крок уперед у процесі управління взаємовідносинами суду з громадськістю. Вказані заходи можуть бути поділені на дві групи, що відповідатимуть трьом рівням комунікації між органами публічної влади й суспільством, котрі були виокремлені вітчизняними науковцями І. Шавкуном та Я. Дибчинською і представлені: реальним рівнем (прямою публічною комунікацією), медійним рівнем (взаємодією влади й суспільства за допомогою ЗМІ), мережевим рівнем (публічною комунікацією в мережі Інтернет) [231, с. 510]. Водночас зауважимо, що найменш урегульований у

законодавстві на сьогодні є мережевий рівень – взаємовідносини з громадськістю в мережі Інтернет. Зокрема, на практиці суди часто не вважають за потрібне забезпечувати ведення вебсторінок судів у соціальних мережах, оскільки це не передбачено нормами чинного законодавства про судоустрій, а вищезазначені тези конференції, запропоновані для використання в роботі, мають рекомендаційний характер, про що свідчить навіть назва документу. На нашу думку, особливості мережевого рівня взаємовідносин органу публічної влади із громадськістю повинні стати предметом більш детального вивчення й подальшого відображення у законодавчих нормах, поряд із нормами щодо зв'язків зі ЗМІ [5, с. 20].

Указаним вище рішенням 14 від 12.03.2015 РСУ також фактично зробила безпрецедентний історичний внесок у сферу розвитку зв'язків судів з громадськістю, запровадивши інститут судді-спікера в українських судах. Згідно з п. 7 схвалених РСУ рекомендацій міжнародної конференції «Зміцнення довіри до судової гілки влади через покращення комунікації» у кожному суді зборам суддів необхідно обрати суддю-спікера (у місцевих судах – не менше одного судді, в апеляційних – не менше двох суддів, у вищих судах та у Верховному Суді (далі – ВС) – не менше одного). Суддя-спікер уповноважений висвітлювати офіційну позицію від імені суду, брати участь у публічних заходах за участю журналістів, а також виконувати інші повноваження, спрямовані на реалізацію комунікаційної стратегії суду [135, с. 191]. З метою правового регулювання здійснення цих повноважень, у судах України були розроблені Положення про суддю-спікера – документи, що визначають правовий статус судді-спікера (обсяг його прав та обов'язків). Типового положення про діяльність судді-спікера, на жаль, розроблено не було. Проте, запровадження інституту судді-спікера загалом позитивно вплинуло на зв'язки судів з громадськістю, наблизивши суд в особі судді-комунікатора до суспільства, яке звикло вважати суди недоступними й закритими для відкритого спілкування.

У 2017 році рішенням № 32 від 08 червня РСУ схвалила Резолюцію «Правова держава – спільна справа та відповідальність», прийняту на Першому загальнонаціональному форумі «Незалежні суди та вільні ЗМІ: синергія заради майбутнього» 22.05.2017 у м. Києві. Резолюцію було направлено для застосування в суди загальної юрисдикції. Ухвалення Резолюції закріпило бажання журналістів, суддів, науковців, представників медіаспільноти, судової влади та самоврядування, громадських діячів та інших учасників форуму спільно діяти задля: 1) задоволення громадського інтересу в суспільно важливій інформації; 2) формування конструктивного діалогу між судами, ЗМІ та громадськістю; 3) взаємодії та координації діяльності журналістів і суддів під час здійснення ними професійної діяльності [178]. Резолюція стала документом, в якому учасники форуму постановили забезпечувати ефективну співпрацю суддів із ЗМІ через створені в судах пресслужби, надавати об'єктивну інформацію про діяльність судової системи, організувати заходи за участю суддів і журналістів, зокрема для доведення до громадськості інформації про основні проблеми, що виникають у діяльності судів, та про судові справи, які становлять суспільний інтерес.

25 січня 2019 року РСУ прийняла рішення № 3 про затвердження орієнтовного Порадника із комунікації з громадянським суспільством у випадку кризової ситуації та Пропозицій щодо реагування на факти поширення в ЗМІ інформації, що підриває авторитет судової влади. Затвердження цих документів зумовлене необхідністю визначення чітких дій суду для забезпечення достовірною інформацією всіх зацікавлених осіб в умовах підвищеної уваги з боку громадськості або ЗМІ.

Потреба в більш активній ролі суддівських інституцій у процесі налагодження діалогу із суспільством лягла в основу Концепції прямих зв'язків судів з громадськістю» (додаток 3 до Меморандуму про взаємодію та співпрацю представників системи правосуддя України від 10 лютого 2017



року), яку затвердив 21 липня 2017 року Комунікаційний комітет системи правосуддя (цей орган було створено 10 лютого 2017 року з метою налагодження ефективних комунікацій щодо всіх елементів роботи судової системи України).

Концепція прямих зв'язків судів з громадськістю (далі – Концепція) стала революційним документом у сфері управління зв'язками з громадськістю в суді, визначивши чотири засади налагодження прямих зв'язків:

- партнерство («Ми разом – сильна правова держава»);
- орієнтацію на людину («Суд – для людини»);
- вмотивованого суддю («Хто – якщо не я?»);
- формування цінностей («Суд – це захист») [166, с. 9].

У Концепції прямих зв'язків судів з громадськістю запропоновано до вибору такі заходи/інструменти прямих зв'язків: особисте спілкування з суддями та працівниками апаратів судів; комп'ютерні ігри; мультфільми (приклад – мультфільм «Кінь проти Хом'яка» для учнів 1-4 класів, який було спеціально відзнято в рамках грантового проєкту «Підвищення обізнаності дітей з діяльністю судів»); фільми про суд та професію судді; книжки, аудіо-книжки; відеоблоги (наприклад, «Суд для чайників»); інфографіка, іконографіка; спецпроєкти (наприклад, «День у суді»); рольові ігри; відвідування суду, судових засідань; довідники; відвідування суддями навчальних закладів, практичні заняття, судові дебати; конкурси; довготривалі програми залучення; експертні заходи; офіційні заходи; лекції; інтерв'ю; дайджести; коментарі; блоги, колонки; сторінки в соціальних мережах; соціальні відеоролики; теле/радіопередачі; борди [166, с. 9].

Ці заходи (інструменти) у Концепції також мають іншу назву – програми охоплення (outreach programs, інформаційно-комунікативні програми), тобто заходи (інструменти) ознайомчого, інформативного характеру, що передбачають прямий зв'язок між судами й широкими колами

громадськості та сприяють отриманню суспільством на засадах партнерства інформації про роботу суддів та діяльність судів загалом. На нашу думку, зазначений перелік заходів є далеко не вичерпним, адже встановлення прямих зв'язків з громадськістю має повсякчас відповідати потребам й активності громадянського суспільства, рівню розвитку інформаційного простору.

Низку тез щодо розвитку комунікативної діяльності проголошено у рішенні XV чергового з'їзду суддів України від 07 березня 2018 року «Про стан здійснення правосуддя в умовах судової реформи у 2017 році». З'їзд визнав за необхідне формувати єдину комунікативну політику органів суддівського самоврядування й судів, розвивати внутрішню комунікацію у судах; продовжувати політику відкритості судів шляхом налагодження прямих зв'язків з громадськістю; підвищувати ефективність співпраці Пресцентру судової влади України з журналістами загальнонаціональних каналів та регіональних радіо-, телеканалів; оперативно реагувати на неправдиву, недостовірну інформацію щодо діяльності судів й суддів (за необхідності – із залученням суддів-спікерів) [163].

Останнім часом набуває поширення практика регламентації взаємодії судів зі ЗМІ, журналістами у Положеннях (Інструкціях) про взаємодію суду зі ЗМІ, які затверджуються рішенням зборів суддів у кожному суді. Такі Положення суди розробляють самостійно (затвердженого в належному порядку зразка типового положення немає) на підставі законодавства України та зразка положення, який запропонували автори посібника «Зв'язки з громадськістю в судах», з урахуванням особливостей роботи медіа під час висвітлення судового процесу. Положення встановлюють основи організації взаємодії суду зі ЗМІ та журналістами, визначають обов'язки журналістів, регламентують порядок доступу їх на судові засідання й порядок доступу до судових рішень (матеріалів справ, архівних документів), порядок проведення

в залі фотозйомки й відеозапису, порядок подання інформаційних запитів тощо [6, с. 92].

Розглянувши стан нормативно-правового регулювання зв'язків судів з громадськістю, доходимо висновку, що незважаючи на певні здобутки на шляху розвитку нормативно-правової бази у сфері комунікації з суспільством та ЗМІ, в Україні досі немає спеціального нормативно-правового акта, який би встановлював єдині стандарти зв'язків органів публічної влади з громадськістю на публічному, медійному й мережевому рівнях комунікації, ураховуючи сучасні тенденції розвитку держави. Немає аналогічного акта і в системі судової влади. Одними з основних цілей сучасних реформ лишаються забезпечення відкритості і прозорості роботи органів державної влади, відновлення довіри суспільства до влади, зокрема до судів. У цьому контексті слід зазначити, що зазначені цілі увійшли до стратегічних питань, визначених у Стратегії розвитку судової системи в Україні на 2015-2020 роки, затвердженій Радою суддів України 11 грудня 2014 року. Зміцнення довіри до суспільства також було визнано одним із основних завдань Стратегії розвитку правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки, затвердженій Указом Президента України № 231/2021 від 11.06.2021. У новій Стратегії було визначено напрями та заходи щодо взаємодії судів із суспільством, серед яких – розвиток комплексної системи комунікації; протидія розповсюдженню недостовірної інформації, спрямованої на дискредитацію суддів, у тому числі в соціальних мережах; розроблення та імплементація комунікаційної стратегії; впровадження електронного механізму опитування; організація спеціальних психологічних тренінгів для суддів та працівників апаратів судів, можливість створення волонтерської служби для надання інформаційної підтримки потерпілим та свідкам тощо [158]. Отже, необхідними заходами у подальшому є розроблення й ухвалення актів на виконання Стратегії розвитку правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки.

## **2.2. Аналіз проблем у сфері формування зв'язків судів України з громадськістю**

Аналіз стану формування зв'язків судів з громадськістю дає змогу дійти висновку про існування декількох рівнів проблем реалізації зазначеного напрямку діяльності, а саме: історичного, організаційно-адміністративного, організаційно-освітнього, комунікаційно-технологічного рівнів.

Історичний рівень прослідковується в рівні недовіри суспільства, який корінням сягає в часи Радянського Союзу. Стійкий рівень недовіри громадськості до судів, який спостерігається протягом останніх десятиліть, обумовлений тим, що тривалий час суди існували в максимально закритому інформаційному просторі. Такий стан був наслідком неготовності судів з настанням Незалежності України відмовитися від радянської моделі функціонування системи судової влади, в основі якої лежало обмеження права публічно висвітлювати інформацію. Дистанціювання від суспільства підтверджують дані всеукраїнських соціологічних досліджень. Так, за результатами загальнонаціонального опитування, яке з 7 по 14 лютого 2019 року провела соціологічна служба Українського центру економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова, лише 12 % громадян довіряють судам [65, с. 50]. Показники масштабного дослідження, яке здійснили експерти ГО «Бюро правничих комунікацій» у 2018-2019 роках, довели, що лише 11 судів (із 675 досліджених) мали високий загальний рейтинговий індекс інформаційної відкритості у 2018 році (7-8 балів за десятибальною шкалою) [171]. У 2021 році (з лютого по березень) Програма USAID «Нове правосуддя» провела всеукраїнське опитування громадян з метою визначення з'ясування рівня довіри до судів. Результати цього опитування також засвідчили негативну тенденцію – 90% громадськості

визнали, що не довіряють судам. На формування негативного ставлення до системи судової влади також впливають чинники, які притаманні наступним рівням, зокрема організаційно-адміністративному та організаційно-освітньому.

Організаційно-адміністративний рівень проблем управління зв'язками судів з громадськістю виявляється в недосконалих підходах до організації підрозділів, що відповідають за зв'язки з громадськістю. По-перше, це пов'язане з тим, що інститут зв'язків з громадськістю є новим для судів України й перебуває у процесі становлення. По-друге, на сучасному етапі розвитку органів публічного управління немає усталених поглядів щодо структури комунікаційного підрозділу й існує велике різноманіття назв структурних підрозділів, що відповідають за зв'язки з громадськістю і ЗМІ: пресслужба, пресцентр, пресбюро, департамент громадських зв'язків, відділ по роботі зі ЗМІ, відділ забезпечення зв'язків із громадськістю та ЗМІ, відділ інформаційно-документального забезпечення, PR-відділ, управління інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю, сектор комунікацій з громадськістю, інформаційно-аналітичний підрозділ, прес-аташе тощо.

За нашими спостереженнями, в органах публічної влади з великою розгалуженою структурою найчастіше створюють управління інформаційної політики (наприклад, у Міністерстві юстиції України, у Львівській обласній державній адміністрації тощо), яке має у своєму складі окремий відділ – пресслужбу. Паралельно з пресслужбою у складі такого управління можуть діяти відділ комунікацій з громадськістю, відділ інформації та поліграфії (деякі пресслужби ведуть редакційно-видавничу діяльність), сектор аналітичної роботи та ін. Отже, кількість відділів/секторів залежить від специфіки діяльності організації.

Усі названі види структур охоплює поняття «інформаційні служби», яке використовується для позначення підрозділів, що виконують інформаційно-аналітичні функції та забезпечують зв'язки із засобами масової

інформації та громадськістю. Поняття «інформаційні служби» закріплено у ст. 6 ЗУ «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» [162]. Проте, сьогодні найбільш популярною назвою комунікаційного підрозділу апарату суду, який забезпечує формування й розвиток відносин з громадськістю та ЗМІ, є «пресслужба». Наведемо найбільш характерні визначення пресслужби й визначимо основні її функції та завдання.

Великий тлумачний словник української мови містить визначення пресслужби, в якому акцентовано обов'язки відділу апарату глави держави або уряду, партії, з'їзду, змагань і т. ін. збирати та обробляти інформацію з матеріалів преси та встановлювати зв'язки з органами масової інформації [35, с. 1107]. Дослідник О. Мех зазначає, що центральні органи виконавчої та законодавчої влади мають підрозділи, що займаються формуванням інформаційної політики, та окремо – пресслужбу, яка співпрацює із ЗМІ з метою донесення політики органу влади до населення [123, с. 10]. За іншим визначенням, яке подає В. Варенко [34, с. 382], пресслужбою є структурний підрозділ, який забезпечує інформаційні та комунікаційні потреби урядових відомств, політичних, громадських, бізнесових, а також постійно діючих міжнародних організацій. Щодо судів України, автори дистанційного навчального курсу для пресекретарів судів «Комунікації в судовій діяльності» (який Національна школа суддів України (далі – НШСУ) реалізувала в березні 2019 року), визначили пресслужбу як сполучну інформаційну ланку між громадянами, ЗМІ та судом, що зобов'язана працювати з урахуванням інтересів усіх цих сторін і з метою виконання двох головних завдань: інформування про роботу суду (зсередини назовні) та інформування для роботи суду (ззовні всередину).

На практиці пресслужба в судах виконує досить широке коло обов'язків, які, окрім роботи зі ЗМІ, передбачають здійснення інформаційно-комунікативної діяльності в інших напрямках. Ураховуючи це, на наш погляд,

на сучасному етапі для судів актуальне розуміння пресслужби як самостійного структурного підрозділу в апараті суду (сектор, відділ), діяльність якого рівною мірою спрямована як на взаємодію із засобами масової інформації з метою забезпечення прозорості та відкритості функціонування суду, так і на формування в громадськості об'єктивного уявлення про роботу суду з допомогою різних засобів і методів комунікації. Під її структурою, яку має бути оформлено документально, необхідно розуміти сукупність її працівників (внутрішніх підрозділів, секторів тощо), кожен з яких виконує функції з певного напрямку діяльності, відповідно до стратегічних планів суду. Зважаючи на традицію використовувати на практиці у діяльності судів термін «пресслужба», яка вже стала усталеною протягом останніх років, визначимо найбільш поширені організаційні форми управління зв'язками з громадськістю для судів.

1. Пресслужба, яку уособлює один працівник – пресекретар: це дозволяє забезпечити високий рівень координації, але може негативно впливати на вирішення оперативних управлінських питань та розвиток іміджевої політики організації. У типовій посадовій інструкції головного спеціаліста із забезпечення зв'язків з ЗМІ зразка 2013 року було встановлено, що пресекретар суду не має у безпосередньому підпорядкуванні працівників апарату суду [159].

2. Підрозділ (відділ, сектор тощо) зі штатом у кілька осіб (головний спеціаліст із забезпечення зв'язків з громадськістю, пресекретар або речник), начальник якого підпорядковується голові установи та керівнику апарату (наприклад, у суді).

3. Служба зв'язків з громадськістю та ЗМІ як окремий великий структурний підрозділ, начальник якого має широкі управлінські повноваження (очолювати підрозділ може один із заступників першого керівника), підпорядковується голові установи й має до нього прямий доступ, бере активну участь в стратегічному управлінському процесі організації.

Участь служби у виробленні, прийнятті та реалізації управлінських рішень забезпечується її статусом (набором прав і обов'язків) у структурі організації, закріпленим документально. У штатному складі такої структури передбачена посада пресекретаря, який підпорядковується начальнику служби (основний недолік у роботі пресекретаря в такій структурі – брак самостійності у виконанні своїх функцій та прийнятті рішень).

4. Пресслужба як внутрішній підрозділ загального відділу, відділу документального забезпечення або будь-якого іншого відділу організації (так, наприклад, в деяких судах пресекретар входить до складу відділу інформаційно-документального забезпечення) Ця організаційна форма є найменш ефективною через подвійне, а в деяких випадках – і через потрійне – підпорядкування, що негативно впливає на мобільність служби, оперативність надання інформації, звуження функцій та можливість впливати на рішення, пов'язані з комунікативною діяльністю організації.

Найбільш прийнятними формами пресслужби для судів в Україні є перші три із зазначених вище. Як було зазначено в першому підрозділі, в новому Типовому положенні про апарат суду, затвердженому наказом ДСАУ № 131 від 08.02.2019, було зазначено, що в апараті суду діє пресслужба, а у разі недоцільності утворення окремого структурного підрозділу – обов'язки із розвитку інформаційних зв'язків між судом та відвідувачами суду, органами публічної влади, підприємствами, установами та організаціями, ЗМІ, та із формування позитивного іміджу діяльності суду виконує відповідний спеціаліст (пресекретар). Водночас критеріїв недоцільності утворення структурного підрозділу нормативно не закріплено, на практиці немає чіткого розуміння потреби створення відділу або сектору. Затвердженого Типового положення про пресслужбу наразі теж немає. Водночас науковці у сфері державного управління (зокрема, Л. Антонова й О. Штиршов) наголошують на тому, що регламентування діяльності



пресслужб є необхідною умовою для налагодження повноцінної взаємодії органів публічної влади з громадськістю [14].

Створення в судах підрозділів із забезпечення зв'язків з громадськістю і ЗМІ (замість покладання обов'язків на одного фахівця) досі лишається проблемним через брак належного фінансування. Процес утворення комунікаційних відділів іде досить повільно. Так, наприклад, з-поміж працівників апаратів судів, які брали участь у всеукраїнському опитуванні «Медіавідкритість судів» за 2017 рік, лише один працівник Господарського суду Одеської області зазначив, що в цьому суді працюють двоє осіб, які відповідно до своїх посад виконують обов'язки пресекретарів. Двоє працівників апаратів повідомили, що в їхніх судах є пресслужби (в Апеляційному суді міста Києва, у Вищому спеціалізованому суді України з розгляду цивільних і кримінальних справ) [116, с. 35].

У 2018 році респонденти, які брали участь у всеукраїнському опитуванні «Медіавідкритість судів» за 2018 рік, зазначили, що пресслужби на правах відділу або сектору функціонували лише в 49 судах (з 269, які було задіяно в опитуванні). З них у двох випадках пресслужби діяли в межах іншого відділу (відділ міжнародно-правової роботи, зв'язків із громадськістю та ЗМІ, щодо забезпечення роботи керівника апарату суду).

Зокрема, про наявність пресслужб повідомили 10 апеляційних судів (32 % від судів апеляційної інстанції, що взяли участь в опитуванні), 38 судів першої інстанції (16 % від судів першої інстанції, що взяли участь в опитуванні) [117, с. 42]. Водночас ретельне вивчення відповідей на запитання щодо складу пресслужб, дало підстави дійти висновку, що учасники опитування, вказуючи на наявність пресслужби, найчастіше мали на увазі не окремий структурний підрозділ суду у вигляді відділу або сектору, а склад комунікаційної команди суду, до якого відносили голову суду, керівника апарату суду, суддів-спікерів тощо.

Отже, аналіз відповідей показав, що лише в чотирьох судах першої інстанції (2 % місцевих судів, що взяли участь в опитуванні) та у 8 апеляційних судах (26 % апеляційних судів, що взяли участь в опитуванні) створено окремі пресслужби як структурний підрозділ.

Нами було проаналізовано дані (рис. 2.1) електронного реєстру пресслужб судів України, який Пресцентр судової влади оприлюднив 2018 року, і з'ясовано, що 655 судів мали одного пресекретаря (або особу, на яку покладено обов'язки пресекретаря). Двох працівників у пресслужбі мали лише 12 судів (з них – 1 апеляційний суд, 1 господарський місцевий суд, 5 районних судів, 1 міськрайонний суд, 1 міський суд, 3 суди міських районів) [56].

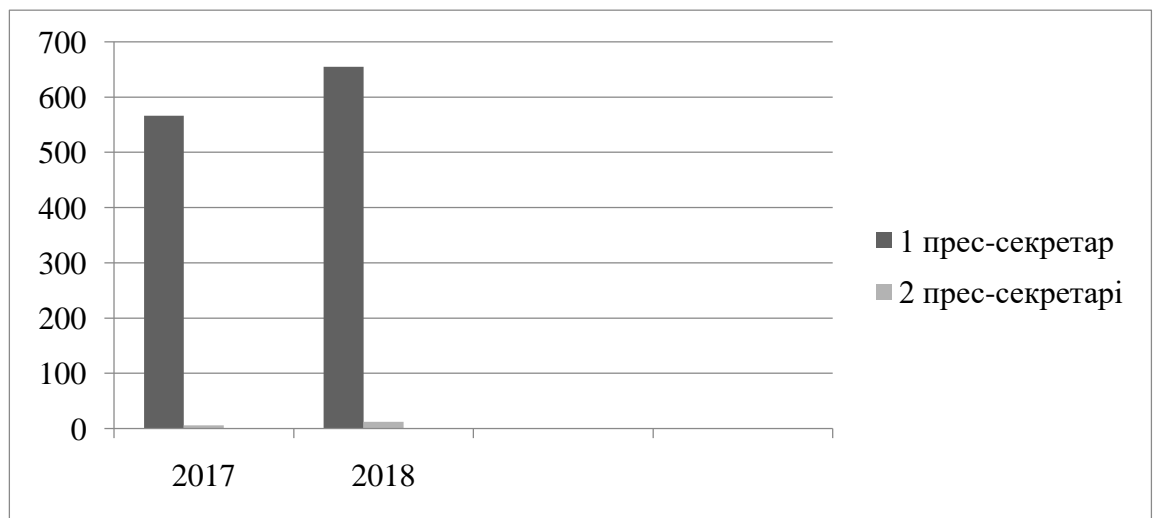


Рис. 2.1. Кількість працівників у пресслужбах судів України у 2017-2018 рр.

*Джерело:* авторська систематизація на основі електронного реєстру пресслужб судів

У процесі аналізу даних електронного реєстру пресслужб судів України у 2019 році з'ясовано, що на території Миколаївської, Одеської та Херсонської областей України зазначеного регіону лише 7 судів мають двох пресекретарів (осіб, на які покладено обов'язки пресекретаря) (табл.2.1).

Таблиця 2.1

**Кількість пресекретарів у судах Миколаївської, Одеської,  
Херсонської областей України станом на 14.03.2019**

Область	Кількість судів	Кількість пресекретарів / осіб, на які покладено обов'язки пресекретаря	Кількість судів, в яких два пресекретарі / особи, на яку покладено обов'язки пресекретаря
Миколаївська область	27	28	1
Одеська область	38	42	4
Херсонська область	23	25	2
<b>УСЬОГО:</b>	<b>88</b>	<b>95</b>	<b>7</b>

*Джерело:* авторська систематизація на основі електронного реєстру пресслужб судів

Одним із найважливіших інструментів зв'язків з громадськістю є засоби масової інформації, що підтверджується і відповідними нормами законодавства: згідно із ст. 34 ЗУ «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні» у громадян є право оперативно одержувати через ЗМІ засоби інформації про діяльність державних органів, яка поширюється публічно [36]. У цьому контексті проблемою є вкрай низький рівень співпраці судів із засобами масової інформації та здійснення медійних заходів, про що можна дійти висновку, проаналізувавши результати всеукраїнського опитування працівників судів «Медіавідкритість судів» за 2017 рік. В опитуванні взяли участь працівники 449 судів (із 675 чинних судів станом на 2017 рік). Як свідчать результати анкетування, більшість представників опитаних судів не надавали коментарів ЗМІ ані в 2016 році, ані протягом січня-серпня 2017 року, а саме: жодного коментаря не надали представники 288 судів (64,1 % від загальної кількості опитаних судів) [224].

Така низька ефективність взаємодії судів із ЗМІ, на наш погляд, також спричинена хибним підходом до організації пресслужб: згідно з показниками вказаного опитування за 2017 рік у більшості судів (379 судів – 84 % від загальної кількості опитаних) обов'язки пресекретаря працівники виконували, суміщаючи дві різні посади. При цьому робота пресекретаря була не основною, а додатковою й такою, що потребувала застосування навичок іншої професії. І лише в 70 судах (16 % від загальної кількості опитаних) було створено окремі штатні одиниці спеціалістів із забезпечення зв'язків із ЗМІ (пресекретарів) [116, с. 35].

Результати всеукраїнського опитування працівників судів «Медіавідкритість судів» за 2018 рік довели, що проблему суміщення посади пресекретаря з іншими посадами не ліквідовано: у 74 % судів (200 судів) працівники вимушені суміщати посаду пресекретаря з іншою посадою, лише в 24 % (65 судів з 269) судів пресекретар є самостійною штатною одиницею у структурі суду. У 4-х випадках (1,5 %) посада пресекретаря є вакантною або ж «декретною» до моменту виходу на роботу основного працівника, який перебуває у відпустці по догляду за дитиною. Показники суттєво різняться залежно від інстанції суду: пресекретар є самостійною штатною одиницею у структурі суду в 25 апеляційних судах з 31 (81 % від судів апеляційної інстанції, що взяли участь в опитуванні), у 40 судах першої інстанції з 238 (17% від судів першої інстанції, що взяли участь в опитуванні) [117, с. 42 ].

Порівняння загальних результатів всеукраїнського опитування працівників судів «Медіавідкритість судів» за 2019, 2018 та 2017 рік (рис.2.2) дало нам змогу виявити тенденцію до поступового збільшення судів, де пресекретар є самостійною штатною одиницею. У 2019 році посада пресекретаря є самостійною одиницею у 31% судах від кількості опитаних (усього опитано представників 217 судів), у 68% судах посаду пресекретаря суміщають [118, с. 12].

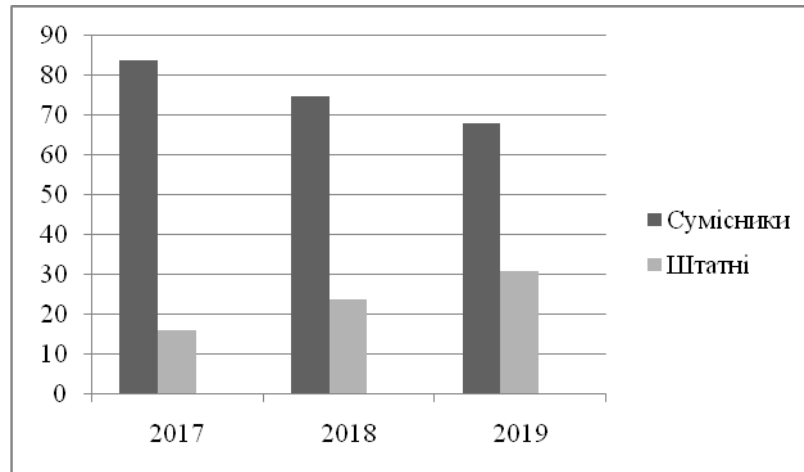


Рис. 2.2. Кількість працівників, які суміщають посади, та штатні одиниці

*Джерело:* авторська систематизація на основі [116], [117], [118].

У звіті РСУ з вересня 2015 року по лютий 2018 року одним з найбільш проблемних питань визначено усталену практику покладання обов'язків пресекретаря суду на працівника апарату, який має велике навантаження на основній посаді, слабкі внутрішні комунікації в судах, брак внутрішніх процедур інформування пресекретаря суду про розглянуті справи у суді для висвітлення тощо [68]. Відповідно до даних, отриманих під час комунікативних тренінгів, працівники апаратів судів найчастіше суміщають обов'язки пресекретарів судів із обов'язками керівника апарату суду, заступника керівника апарату суду, помічника голови суду, консультанта суду з кадрової роботи, помічника судді, судового розпорядника, секретаря відділу документального забезпечення тощо.

На нашу думку, наявність одного працівника в організаційній структурі пресслужби нівелює можливість взаємозамінності, яка є вкрай необхідною для запобігання зупиненню певного проєкту через відпустку чи тимчасову непрацездатність пресекретаря. У цьому контексті варто згадати дослідження С. Блека [30, с. 30], який розглядає гнучкість і надійність як одні з основних вимог до роботи у сфері зв'язків з громадськістю (підтримка гнучкості полягає у забезпеченні набуття всіма працівниками комунікаційної

структури будь-яких навичок з питань зв'язків з громадськістю). На небажаність суміщення обов'язків пресекретаря з будь-якою іншою роботою вказують чимало науковців, зокрема Б. Мандель [113, с. 139].

З іншого боку, аналіз результатів всеукраїнського опитування громадською організацією «Вектор прав людини» співробітників комунікаційних команд судів України у 2018 році [32, с. 25] свідчить про високий рівень потреби працівників апарату, які виконують обов'язки пресекретаря, у створенні відокремленого комунікаційного підрозділу (пресслужби) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Визначення працівниками судів потреби у створенні  
відокремлених пресслужб судів, 2018 рік**

	<b>ЗА</b>	<b>ПРОТИ</b>
Суди місцевого рівня	96%	4%
Суди апеляційного рівня	91,2%	8,8%

*Джерело:* авторська систематизація на основі [32]

Небажання судів створювати окрему штатну одиницю пресекретаря або окремих структурний підрозділ, як правило, зумовлене: 1) недовірою до сфери зв'язків з громадськістю як такої, що може відбуватися без участі професійних спеціалістів, а також потребує додаткових фінансових витрат; 2) недооцінюванням її ролі у створенні репутаційного капіталу суду [12, с. 36]. Унаслідок такої політики діяльність у сфері зв'язків з громадськістю може бути обмежена лише функцією реагування на запити і звернення, а стратегічне планування комунікативної діяльності втрачає сенс.

Іншою проблемою у сфері управління зв'язками з громадськістю в суді є дуалізм влади. На думку відомого науковця у сфері публік релейшнз В. Королька [97, с. 88], робота PR-структури має підпорядковуватися тому,

хто керує організацією загалом – аргументом до цієї тези може бути твердження, що саме керівник найвищого рівня є тією особою, яка забезпечує формування та реалізацією загальної стратегії розвитку організації. В суді таким керівником є голова суду, який згідно зі ст. 24 ЗУ «Про судоустрій і статус суддів» представляє суд як орган державної влади, контролює ефективність діяльності апарату суду тощо.

Проте, на практиці відповідальність та право контролю в суді уособлюють і голова суду, і керівник апарату (від професійної діяльності цих посадових осіб – фактичного двовладдя – залежить організація роботи всієї судової установи). Згідно з типовою посадовою інструкцією зразка 2013 року пресекретар безпосередньо підпорядковувався голові суду та керівникові апарату суду (при цьому саме керівник апарату суду повинен призначати та звільняти працівника з посади пресекретаря). Водночас більшість функцій, які виконує пресекретар, пов'язані із низкою питань, які є особливо важливими для голови суду, оскільки саме голова представляє суд як орган державної влади у зносинах з іншими органами державної влади, ОМС, фізичними та юридичними особами. Подолання труднощів подвійного підпорядкування потребує наявності у пресекретаря особливо розвинутих комунікативних здібностей, високого ступеню адаптивності, здатності розв'язувати одночасно декілька проблем тощо.

У суддівській спільноті вже було озвучено думку про важливість перегляду питання підпорядкування пресекретаря безпосередньо судді-спікеру [153], тобто судді, уповноваженому висвітлювати від імені суду офіційну позицію стосовно судових рішень (інститут судді-спікера запроваджено в українських судах у березні 2015 року). Такий підхід нібито має вплинути на оперативність роботи пресслужби. Однак запровадження такої схеми, на наш погляд, недоцільне в умовах сучасної управлінської структури в суді й наближає статус пресекретаря до статусу працівника

патронатної служби. Наразі в законодавстві немає жодної норми, яка б регламентувала таке підпорядкування.

Наступним рівнем проблем реалізації зв'язків судів з громадськістю є рівень, який, на наш погляд, доцільно ідентифікувати як організаційно-освітній. Він відображає недосконалий механізм освіти фахівців, які відповідають у судах за зв'язки з громадськістю.

По-перше, в Україні майже не досліджувалося питання якості та особливостей підготовки кваліфікованих фахівців у сфері зв'язків з громадськістю для органів публічного управління, зокрема для судів. Деякі науковці, досліджуючи цю тему, відзначають недостатню наукову розробленість проблем цього виду освіти на вітчизняному рівні [27, с. 31], брак кваліфікованого викладацького складу та переважання теорії над практикою в навчальному процесі [85, с. 48], застарілість навчальних планів й невідповідність їхнього стану розвитку інформаційного суспільства, недостатнє впровадження інформаційно-комп'ютерних технологій в освітній процес [132, с. 189], низьку зацікавленість держави в підготовці кадрів у сфері зв'язків з громадськістю [120, с. 145]. На наш погляд, одними з основних проблем є невідповідність фаху вимогам ринку праці та брак диференційованих програм підвищення кваліфікації для пресекретарів органів публічного управління і судів зокрема.

По-друге, на наш погляд, в Україні переважає орієнтація на журналістську модель освіти (спрямовану на підготовку фахівців з інформаційно-комунікативних технологій або, іншими словами, медіакомунікаторів). Така модель виявляється у формі здобуття вищої освіти за спеціалізацією «Реклама і зв'язки з громадськістю» в комунікативній галузі знань «Журналістика та інформація». Фахівці зі зв'язків з громадськістю можуть реалізувати себе в роботі в органах державної влади та ОМС, неурядових організаціях, громадсько-політичних об'єднаннях, на підприємствах усіх форм власності, в освітніх закладах, у пресслужбах та у



відділах аналітичних досліджень тощо. Вперше напрям підготовки фахівців за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра за вказаною спеціалізацією запроваджено 2006 року (постанова КМУ № 1719 від 13.12.2006).

Для прикладу: у Польщі вищі навчальні заклади пропонують велику кількість напрямів підготовки, у межах яких є спеціальності, що стосуються публік рілейшнз. Так, наприклад, в економічному університеті в Катовіце спеціальність «Public relations в організаціях» належить до освітнього напрямку підготовки «Економіка та державне управління»; у Вищій школі промоції у Варшаві спеціальність «Public relations» належить до освітнього напрямку «Управління»; в Економічному університеті у Вроцлаві освітній напрям «Управління» передбачає спеціальність «Корпоративна комунікація і public relations» тощо. Це освітні програми I і II ступенів. Щодо післядипломних освітніх програм, їх також існує у достатній кількості: варто виокремити такі напрями підготовки як «Public affairs у самоврядуванні», «Public relations», «Public relations – сучасна комунікація у практиці», «Новий PR», «Творець публічного іміджу» тощо [17, с. 184]. У США та країнах ЄС перспективною вважають модель PR-освіти, наближену до факультетів менеджменту: фахівець із зв'язків з громадськістю найперше виконує роль менеджера, який впливає на формування цінностей та іміджу організації.

Отже, на сьогодні не вироблено єдиної позиції щодо віднесення зв'язків з громадськістю до комунікативної або управлінської сфери знань. Крім того, існують різні погляди на специфіку роботи фахівців із забезпечення зв'язків із громадськістю та пресекретарів. Дослідники відзначають, що спеціалісти зі зв'язків із громадськістю можуть бути двох категорій: 1) технічними працівниками; 2) спеціалістами вищої кваліфікації, які виконують переважно аналітичну, консультаційну й управлінську роботу [210, с. 137].

За нашими спостереженнями, в державно-управлінській діяльності України існують два вектори реалізації функцій із забезпечення зв'язків з громадськістю:

1) пресекретар відповідає виключно за роботу із ЗМІ; натомість фахівець із забезпечення зв'язків з громадськістю має значно ширше коло обов'язків, пов'язаних з організацією зовнішнього і внутрішнього комунікативного простору установи;

2) оскільки робота зі ЗМІ є однією з підсистем PR-управління, на практиці поняття «пресекретар» і «фахівець забезпечення зв'язків з громадськістю» часто ототожнюють (це, як правило, притаманне установам, в яких у штатному розписі наявна лише одна посада для забезпечення усіх комунікативних потреб організації – як правило, така посада має назву «спеціаліст із забезпечення зв'язків з громадськістю і ЗМІ»).

Також низка проблем виникає із визначенням виду освіти спеціалістів вищої кваліфікації (пресекретарів, фахівців із зв'язків з громадськістю і ЗМІ), необхідної для роботи в судах. Для прикладу: станом на 2010 рік у 26 судах Нідерландів працювало біля 70 радників з питань комунікації, більшість з яких отримали освіту в галузі знань «Зв'язки з громадськістю» і лише деякі з них мали юридичну освіту. У США працівник апарату суду, відповідальний за інформування громадськості, також лише в деяких випадках юридичну освіту й найчастіше є фаховим журналістом, вік якого на момент призначення на посаду становить 35-40 років [195]. Натомість переважна більшість працівників судів України, які працюють з громадськістю та ЗМІ, мають юридичну освіту.

Науковці М. Буроменський, О. Сердюк та І. Підкуркова вважають оптимальним рішення призначити на посаду пресекретаря чи керівника пресслужби особу із спеціальною журналістською освітою та досвідом роботи в судовій (правовій) журналістиці [33, с. 48]. Крім того Б. Мандель вважає необов'язковим наявність у пресекретаря досвіду журналістської

роботи, хоча й наполягає на тому, що працівнику пресслужби доцільно ознайомитися з умовами роботи декількох редакцій та пробувати себе в написанні матеріалів для набуття такого досвіду [113, с. 139]. На думку В. Мойсеєва, виконання обов'язків пресекретаря журналістом не завжди виправдовує себе, оскільки журналістська робота суттєво відрізняється від функціонального навантаження пресекретаря [126, с. 91]. Науковці О. Карпенко й А. Дуда вважають необхідною наявність у керівників інформаційно-комунікаційних підрозділів таких видів освіти: державно-управлінської, журналістської, політологічної, юридичної [81, с. 139].

Не тільки для судів, але і для інших установ в Україні характерна ситуація, коли у сферу зв'язків з громадськістю йдуть працівники іншого фаху. Це явище є типовим не тільки для нашої держави. Так, наприклад, італійська дослідниця Ч. Валентіні, проаналізувавши 2013 року результати онлайн-опитування 119 респондентів (фахівців із забезпечення зв'язків з громадськістю, які працюють у державному секторі Італії), дійшла висновку, що в галузі публічного управління працює найбільше спеціалістів, які здобули освіту у сфері комунікацій – 25 % респондентів. Водночас 16 % учасників опитування зазначили, що мають освіту в галузі політичних наук, 7 % – за спеціальністю «Соціологія», 7 % – в галузі економічних наук, 5 % – за спеціальністю «Право», 4 % – у сфері педагогічних наук, 3 % – за спеціальністю «Філософія». 13 % виявились лінгвістами (іноземні мови та ін.). 12 % респондентів зазначили інші спеціальності – в галузі фізики, інженерії, архітектури тощо. Лише 8% опитаних осіб вказали, що мають освіту за фахом «Паблік рілейшнз». Результати цього опитування довели, що значна кількість працівників, відповідальних за зв'язки з громадськістю, отримали знання в цій сфері завдяки роботі на відповідних посадах, а не у процесі навчання в університеті. Більшість респондентів (59 %) належали до вікової групи понад 40 років – отже, протягом періоду, в який вони здобували університетську освіту, їм були не доступні спеціальності із

комунікацій та публік релейшнз, адже останні є відносно новими освітніми програмами в Італії. Також 19 % повідомили, що здобули післядипломну освіту (отримали сертифікат у сфері комунікацій та /або публік релейшнз) [262, с. 102].

Інший приклад: фахову підготовку з різних напрямів діяльності (журналістика, філологія, економіка, міжнародні відносини тощо) мають пресекретарі й інші фахівці пресслужб у державних органах Республіки Білорусь. Однак більшість керівників і працівників цих структур, окрім щорічного підвищення кваліфікації в Академії управління при Президенті Республіки Білорусь, проходять перепідготовку і/або підвищення кваліфікації на відповідному факультеті Інституту журналістики Білоруського державного університету. Так, наприклад, дворічну програму перепідготовки із спеціальності «Комунікація у сфері громадських зв'язків» закінчили пресекретар Верховного суду Республіки Білорусь, провідний спеціаліст відділу зв'язків з громадськістю Міністерства економіки Республіки Білорусь. Спеціалісти інших державних структур проходять програму підвищення кваліфікації «Сучасна пресслужба». Крім того, 2015 року на зазначеному вище факультеті було запроваджено спеціальну програму підвищення кваліфікації «Сучасна пресслужба в судах загальної юрисдикції» для керівників та фахівців білоруських судів, а 2016 року було розроблено програму для освітян – «Сучасна пресслужба в установах системи освіти» [190, с. 63].

Розглянемо проблемну ситуацію із освітою й підготовкою працівників комунікаційних підрозділів у судах України. Типова посадова інструкція головного спеціаліста із забезпечення зв'язків з ЗМІ (пресекретаря) суду зразка 2013 року передбачала наявність в останнього вищої освіти відповідного напрямку з освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста або магістра [159]. Отже, напрям освіти не конкретизовано. Крім того, наведене формулювання не відповідало сучасному стану законодавства, адже

відповідно до типової посадової інструкції пресекретар є посадовою особою апарату суду, правовий статус якої визначається ЗУ «Про державну службу». Однак згідно із ст. 19 зазначеного закону в чинній редакції для обіймання посади категорії «В» (до якої належить посада пресекретаря) обов'язковим є наявність вищої освіти ступеня молодшого бакалавра або бакалавра [154]. Відповідні зміни до типової посадової інструкції зразка 2013 року не вносились. Щодо нової форми посадової інструкції державних службовців категорії «Б» та «В» (додаток до Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В», затвердженого Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 30.09.2019 № 172-19), то вона взагалі не містить розділу для зазначення виду освіти (щодо ступеню освіти, вимоги до нього викладені в ЗУ «Про державну службу» для кожної категорії державних службовців). На сьогодні маємо ситуацію, коли освіта і спеціальність державного службовця зазначаються лише в умовах проведення конкурсу на зайняття посад державної служби та в особовій справі державного службовця. При цьому обов'язок із визначення виду освіти у процесі організації проведення конкурсу на зайняття конкретної посади покладений на керівника державної служби (в суді – на керівника апарату суду).

У реальності, як правило, пресекретар суду в Україні має освіту юридичного спрямування, що дозволяє йому чітко розуміти специфіку роботи суду та судового процесу. Водночас робота на посаді пресекретаря потребує від останнього мультидисциплінарного комплексу знань й високо розвинених навичок у галузі планування, управління, аналітичної роботи, комунікацій тощо. Так, наприклад, науковці Н. Новікова й К. Притула переконані, що фахівець із забезпечення зв'язків з громадськістю (в сучасних реаліях це, як правило, пресекретар, що працює і зі ЗМІ, і з громадськістю) повинен не тільки мати достатній обсяг знань із журналістики, філології чи державного управління, а й мати навички соціолога, психолога та

маркетолога для чіткого усвідомлення потреб цільової аудиторії та здійснення ефективної комунікації [131, с. 126]. Таких умінь фахівців часто не має, а отже повинен одержати у процесі спеціальної додаткової підготовки пресекретарів або курсу підвищення кваліфікації, розроблення і впровадження якої має забезпечити держава. М. Вільгушинський слушно наголошує, що працівники суду потребують спеціальної підготовки, яка забезпечує професійне інформування [40, с. 8]. Ця думка також справедлива і щодо інших органів публічного управління, в яких на посадах пресекретарів часто працюють представники різних спеціальностей. На сьогодні зазначена проблема в судах значною мірою вирішується за допомогою програм (тренінгів, дистанційних курсів та ін.) з підвищення кваліфікації, які пропонує працівникам апаратів судів Національна школа суддів України. Однак ці програми проходять щороку згідно з графіком у режимі реального часу, а отже було б доцільно розробити й запровадити серію додаткових навчальних онлайн-курсів, до яких працівники могли б мати доступ постійно. Таким чином, особи, які щойно обійняли пресекретаря, змогли б негайно розпочати відповідне навчання (підвищення кваліфікації), не чекаючи потрібного періоду часу.

Проблеми в організації роботи інформаційно-комунікаційного підрозділу та брак необхідної кваліфікації і професійної культури працівників, які відповідають за формування зв'язків з громадськістю найчастіше є однією з головних причин однобокого висвітлення ЗМІ діяльності суду, спотворення інформації й поширення недостовірних даних серед широких кіл громадськості.

Наступний рівень проблем, які спостерігаються у сфері формування зв'язків судів з громадськістю – рівень комунікаційно-технологічний. Цей рівень проблем виявляється в тому, що часто під час вибору каналів комунікації суди не враховують, що традиційні методи комунікації вже не справляють ефективного впливу. Необхідно зважати на постійний розвиток

інформаційних та комунікативних технологій, які сприяють розвитку діалогу між органами публічної влади та суспільством, скорочують витрати в управлінській діяльності, підвищують рівень кваліфікованості послуг й темпи їх надання [50, с. 28].

Потужний розвиток ресурсів у мережі Інтернет зумовлює необхідність перегляду звичних методів зв'язків з громадськістю, яка традиційно перебуває під впливом поділу комунікативного процесу на усну та письмову форми. Проте науковці дедалі частіше наполягають на виокремленні усно-писемної дигітальної форми комунікації [115, с. 130], яка переважно реалізується онлайн у блогосфері, у соціальних мережах та має високий рівень впливу на свідомість, охоплює широке коло аудиторії у найкоротші терміни. Ця властивість усно-писемної комунікації, особливо яскраво проявляючись в мережевих щоденниках, на форумах, у коментарях до постів у соцмережах, характеризується послабленням ступеню офіційності викладу, асинхронністю взаємодії, доступністю, неформальним підходом до висвітлення та аналізу подій, акцентом на встановленні суто діалогових відносин між органом публічної влади та громадянами. За результатами дослідження тематичних блогів було визначено понад 40 ефективних інструментів соціальних мереж [130, с. 51]. Найефективнішими з них для органів публічного управління і судів зокрема є створення груп у соціальних медіа для залучення цільової аудиторії, просування інформації у професійних спільнотах, публікація новин у відповідних сервісах, поширення статей та оглядів тощо. Проте, нові інструменти комунікації завойовують прихильність судів повільно. Частка судів ще не представлена в соціальних мережах і застосовує в роботі з громадськістю переважно інструменти офіційних вебсайтів судів, розміщених на єдиному порталі «Судова влада України».

Справді, наявність офіційного вебсайту давно вже стала нормою для державних інститутів у розвинутих державах. Інформування громадськості про діяльність та завдання суду є важливим засобом підвищення суспільного

авторитету суду, яке науковець Л. Москвич слушно називає «правовою рекламою» [128, с. 28]. І така «реклама» суду сьогодні якнайкраще здійснюється з допомогою його офіційного вебсайту. Розміщення публічної інформації на сайті суду та її постійне оновлення має низку переваг: зменшується навантаження на апарат суду, полегшується робота із ЗМІ, користувачі сайту мають цілодобовий доступ до актуальної інформації про суд та стан розгляду судових справ, інформаційне наповнення сайту позитивно впливає на імідж суду. Однак використання судами вебсайтів на сучасному етапі пов'язане з двома проблемами. По-перше, бракує єдиного підходу до порядку висвітлення інформації на порталі (у 2019 році 103 суди України зазначили, що у наповненні сайту вони керуються як одним, так і декількома документами різного рівня, а 93 суди вказали, що наповнення вебсторінки їхнього суду не регулюється жодним окремим нормативно-правовим актом), і це є суттєвим недоліком [118, с. 24]. Також використання судами вебсайтів в їхньому сучасному вигляді, як правило, не забезпечує інтерактивної комунікації, зворотного зв'язку, а лише дає можливість громадянину отримати потрібну інформацію, надіслати офіційний електронний запит.

Натомість приєднання до соціальної мережі забезпечує громадянам можливість коментувати дописи суду, реагувати на новини, брати участь у заходах, які планує суд, створюючи відповідну «подію» з допомогою спеціальної функції соціальної мережі. Ведення сторінки у соціальній мережі дає суду змогу оперативно реагувати на критику своєї діяльності, вчасно усувати недоліки в роботі апарату суду. Крім того, сторінка суду в соціальній мережі, на відміну від вебсайту, має менш формальний характер, а отже дозволяє подавати матеріал більш широко й цікаво, збільшувати обсяг фото- й відеоматеріалів, охоплювати різні цільові аудиторії. При цьому обов'язковою умовою висвітлення інформації є дотримання норм щодо незалежності суду та неприпустимість порушення прав інших осіб, передусім



учасників судового процесу. Іншими дієвими каналами інтернет-комунікації є блоги, основною перевагою яких є можливість миттєво поширити інформацію [10, с. 333]. Сьогодні в інтернет-просторі спостерігається тенденція «вмонтування» формату блогів у соціальні мережі, зокрема у популярну мережу «Фейсбук». Фактично на блоги перетворилися деякі особисті сторінки голів судів та суддів, які відкрито висловлюють власну думку щодо процесів реформування судової системи, беруть участь у дискусіях, відповідають на запитання коментаторів, що суттєво впливає на рівень транспарентності судової системи.

Щодо нетрадиційних способів комунікації, суди поступово апробують інструменти прямих зв'язків, працюючи над створенням ефективної системи зв'язків з громадськістю. Так, наприклад, у 2017 році Зарічний районний суд м. Суми здійснив такі інформаційно-комунікативні заходи (програми охоплення): дні відкритих дверей (проведено 17 заходів для школярів та 18 для студентів); інформаційні телепередачі «Про суд» (18 випусків); зустрічі з журналістами, адвокатами, поліцейськими, прокурорами, присяжними; ігри (1 правовий квест «Захисти свої права в суді»); модельне судове засідання для студентів [47].

Прикладами програм охоплення є, зокрема, ігри-квести для школярів, які з 2017 року запроваджуються в судах (у Вінницькому окружному адміністративному суді та в Лубенському міськрайонному суді Полтавської області проведено квест «Як захистити свої права в суді», у Вінницькому апеляційному адміністративному суді проведено інтерактивну гру «Суд мудрого лева», у Господарському суді Харківської області – квест «У пошуках мантиї», у Гребінківському районному суді Полтавської області – квест «Маленька Феміда» тощо) [1, с. 117]. Також 2018 року Асоціація розвитку суддівського самоврядування України, за підтримки Ради суддів України та сприяння Програми USAID «Нове правосуддя», запровадила всеукраїнську акцію «Урок справедливості» для школярів 1-4 класів, у ході

якої судді мали змогу долучитися до проведення уроку для дітей в ігровій формі з переглядом мультфільму, присвяченому ролі суду в розвитку суспільства.

Незважаючи на те, що суди намагаються брати участь у просвітницьких програмах та інших заходах, які установлюють прямі зв'язки з громадськістю, загалом процес запровадження інноваційних форм спілкування суду з громадськістю, порівняно із аналогічним досвідом у США та Європі, відбувається повільно. Пресслужбам судів бракує знань механізмів, які базуються на цифрових технологіях, необхідної професійної кваліфікації та розуміння стратегічної мети комунікації суду з громадськістю і ЗМІ. Окремою проблемою є недоліки стратегічного планування та фінансова неспроможність судів забезпечувати потреби сфери зв'язків з громадськістю (наприклад, виготовлення або придбання необхідних матеріалів). Лише комплексне вирішення проблем організаційно-адміністративного, організаційно-освітнього, й комунікаційно-технологічного рівнів може подолати недовіру громадськості до судів.

### **2.3. Методологія карток громадянського звітування як форма взаємодії судів з громадськістю**

Сучасні тенденції розвитку демократії зумовлюють пошук нових, перспективних форм до сприйняття громадянами діяльності органів публічної влади. Від умов та характеру взаємодії з громадськістю залежить якість роботи як судів, так і багатьох інших державних інституцій. З-поміж важливих завдань зв'язків з громадськістю особливу роль відіграє створення та підтримання стійких динамічних відносин між державою і громадськістю. У цьому контексті однією із форм динамічного впливу суспільства на процес

публічного управління є опитування за картками громадянського звітування (КГЗ) – інноваційний підхід до взаємодії органів публічної влади з громадськістю, спрямований на вивчення якості роботи державних установ з погляду громадян, що користуються їхніми послугами.

Уперше методологію КГЗ було застосовано на початку 90-х років в Індії під час опитування споживачів муніципальних послуг [67, с. 72]. Результати експериментального дослідження індійських громадян спонукали до створення «Центру зв'язків з громадськістю» (Public Affair Center) у м. Бангалор, в якому було удосконалено й поширено методологію КГЗ в Індії, а згодом – і в багатьох інших країнах світу.

В Україні перший досвід застосування методології КГЗ отриманий значно пізніше – у 2004 та у 2007 роках, у процесі оцінювання громадянами якості муніципальних послуг (опитування відбувалось під час реалізації спільного проєкту Світового Банку (World Bank), Міжнародного Центру Політичних досліджень «Голос Громадськості», який фінансувало Канадське агентство міжнародного розвитку). Щодо системи судової влади, використання карток громадянського звітування у процесі реалізації зв'язків з громадськістю запроваджене в Україні лише з 2008 року (апробацію методу КГЗ у судовій системі здійснили протягом восьми місяців 2008 року п'ять громадських організацій за сприяння Проєкту USAID «Україна: верховенство права»). За підтримки американських фахівців в Україні відбувся другий (2009-2010 рр.), третій (2010-2011 рр.) та четвертий (2012-2013 рр.) етапи вивчення громадської думки з допомогою карток громадянського звітування. На четвертому етапі, у рамках проєкту USAID «Справедливе правосуддя», в опитуванні взяли участь 34 суди України з 13 регіонів України, серед яких були суди загальної юрисдикції, адміністративні та господарські суди [67, с. 3].

Протягом 2009-2016 років анкетування за методологією КГЗ проведено в 21-му регіоні України, що становило 84,0 % охоплення адміністративно-

територіального поділу країни [165, с. 10]. Дослідження якості роботи судів забезпечували українські некомерційні організації, відібрані на конкурсній основі. Усього в опитуваннях взяли участь 727 судів (табл. 2.3). Виміром успішності програми оцінювання діяльності судів став моніторинг стану виконання рекомендацій, наданих судам за підсумками анкетування.

Таблиця 2.3

**Розподіл за типами судів, що взяли участь в опитуваннях КГЗ за період 2009-2016 рр.**

	Загальна кількість судів	Кількість судів, що взяли участь в опитуваннях КГЗ	Частка судів, що взяли участь в опитуваннях КГЗ, %
Місцеві загальні суди	637	272	42,7
Апеляційні загальні суди	25	16	64,0
Окружні адміністративні суди	25	15	60,0
Апеляційні адміністративні суди	8	5	62,5
Місцеві господарські суди	25	12	48,0
Апеляційні господарські суди	7	1	14,3
<b>УСЬОГО</b>	<b>727</b>	<b>321</b>	<b>44,2</b>

*Джерело:* [165, с. 10].

Оцінювання якості функціонування суду з допомогою КГЗ ґрунтується на використанні традиційного кількісного методу збирання даних (анкета є основним технічним інструментом методології КГЗ). Загальною метою такого опитування є підтвердження або спростування початкових гіпотез, сформульованих у вигляді запитань [146, с. 250]. У назві методології КГЗ відображено принцип оцінювання, подібний до рейтингу успішності учня у школі, який формується на підставі результатів, зазначених у таблиці [51, с. 10]. Як і в таблиці, у картці-опитувальнику відображається оцінка (ранг) вимірів якості послуг.

За визначенням індійських дослідників картка громадянського звітування (citizen report card – CRC) є інструментом точної публічної підзвітності, який відображає сприйняття громадянами різних аспектів функціонування органів публічного управління – зокрема якості, ефективності та адекватності різних суспільних послуг [261, с. 2]. У широкому сенсі картка громадянського звітування – це заповнена громадянином анкета, що містить оцінку якості державних послуг. На нашу думку, картці громадянського звітування можна дати й таке визначення: це один із засобів взаємодії з громадськістю, що є різновидом громадського моніторингу, метою якого є просування інтересів суспільства шляхом виявлення наявних проблем і слабких місць у діяльності установи, підвищення прозорості діяльності органу публічної влади.

Варто погодитися з думкою, яку висловив науковець О. Сердюк, розглядаючи методологічні аспекти оцінювання роботи суду: сутність методології КГЗ полягає у використанні системи критеріїв, які є стандартами якості, та показників, що в сукупності дають уявлення про те, яким має бути досконалий суд, в якому досягнуто повної реалізації базових правових цінностей демократичного суспільства (верховенства права, незалежності суду тощо) [189, с. 301]. Зазначені показники/індикатори характеризують об'єкт або систему, що є доступною для спостереження та вимірювання з метою оцінювання змін, які відбуваються в цьому об'єкті або системі. Індикатори є цифровими свідченнями, завдяки яким стає можливе порівняння бажаних результатів з наявними [102, с. 72-73].

Методологія проведення опитувань з допомогою звітних карток цілком узгоджується із напрямками дій, які були визначені у Стратегії розвитку судової системи в Україні на 2015-2020 роки, затвердженій РСУ 11 грудня 2014 року. Відповідно до цього документа проведення опитувань щодо ступеню задоволення користувачів ефективністю роботи певних судів було заплановане в 10 пілотних регіонах до кінця 2015 року; в усій країні – до

кінця 2017 року; регулярне проведення опитувань користувачів заплановане з 2019 року [202, с. 13]. Зважаючи на важливість формування чіткої і прозорої політики забезпечення якості судочинства, тісно пов'язаної з необхідністю імплементації систем моніторингу та міжнародних стандартів оцінювання роботи суду в Україні, РСУ рішенням № 28 від 02 квітня 2015 року затвердила рамкову систему оцінювання роботи суду в Україні під назвою «Система оцінювання роботи суду: стандарти, критерії, показники та методи» (далі – СОРС). Останню було розроблено з урахуванням світового досвіду й рекомендацій СЕРЕЖ (Європейської комісії з питань ефективності правосуддя Ради Європи, далі – ЄКЕП), яку створив КМРС у вересні 2002 року. Важливо, що ЄКЕП регулярно готує й публікує звіти, в яких звертає увагу на необхідність зовнішнього оцінювання стану ефективності та якості судочинства у країнах, що є членами Ради Європи. Зокрема, у звіті, оприлюдненому 2014 року, ЄКЕП рекомендувала здійснювати періодичне оцінювання та моніторинг якості правосуддя і функціонування судів як частину процесу управління судами [192, с. 5]. В останньому звіті комісії, який був опублікований 2016 року, наголошено на тому, що інформація про рівень довіри суддям та персоналу апаратів судів входить до складу релевантних інструментів політики якості судових систем [250, с. 179].

«Система оцінювання роботи суду: стандарти, критерії, показники та методи», в якій було враховано рекомендації ЄКЕП, містить додатки, серед яких особливу увагу треба приділити анкеті опитування відвідувачів щодо якості функціонування суду (Додаток 6 у зазначеному документі). Ця анкета є уніфікованим варіантом картки громадянського звітування, яка складається з трьох частин: блок 1 «Загальна характеристика респондента» (12 запитань) та блок 2 «Основна частина – оцінювання за вимірами якості» (40 запитань), блок 3 «Зміни та рекомендації» (6 запитань, серед яких 1 запитання – «Які конкретні зміни, на Ваш погляд, необхідні для покращення роботи цього суду сьогодні?» – відкрите, відповідь на нього дають у довільній формі).

Зробимо огляд блоку 2, який містить критерії і показники оцінювання та є основною змістовною частиною анкети. У системі оцінювання роботи суду, затвердженій рішенням РСУ від 02.04.2015 № 28, визначено, що критеріями якості роботи суду є суттєві відмінні ознаки якості роботи суду, а показниками якості роботи суду – кількісні чи якісні дані, які визначають рівень відповідності роботи суду сформульованим критеріям якості. Система цих критеріїв і показників (індикаторів) методології КГЗ охоплює практично всі ключові аспекти діяльності суду й передбачає використання стандартної п'ятибальної шкали оцінювання (респондент має оцінити кожен індикатор, користуючись балами: 1 – цілком ні, 2 – швидше ні, 3 – більш-менш (варіант: і так, і ні), 4 – швидше так, 5 – цілком так; після опрацювання анкет виводиться середній бал для кожного критерію). У дослідженнях, які проводилися в судах України, було використано такі критерії і показники:

– доступність суду (індикатори: легкість у пошуку будівлі суду, зручність у діставанні до будівлі громадським транспортом, зручність паркування автомобіля, оцінка безперешкодного доступу до приміщень суду осіб з обмеженими фізичними можливостями, можливість легко встановити контакт з працівниками суду за допомогою телефонного зв'язку, зручність графіку роботи канцелярії, наявність чи відсутність перешкод у доступі до приміщень суду через обмеження охорони);

– зручність та комфортність перебування в суді (індикатори: достатність зручних місць для очікування, оформлення документів та підготовки до засідання; вільний доступ до вбиралень, ступінь чистоти та прибраності приміщень, достатність освітлення),

– повнота та ясність інформації (індикатори: факт користування сторінкою суду в мережі Інтернет, наявність на ній необхідної інформації; зручність розташування інформаційних стендів, а також достатність наявної в суді інформації щодо: розташування кабінетів, залів судових засідань, інших приміщень; правил допуску в суд та перебування в ньому; списків

справ, які призначено до розгляду; зразків документів; порядку сплати судового збору, реквізитів та розмірів платежів);

– дотримання строків судового розгляду (індикатори: вчасність початку останнього засідання у судовій справі, в якій громадянин виступає як сторона; дотримання графіку засідань; урахування побажань під час призначення дня та часу засідання; вчасне отримання повісток та повідомлень про розгляд справи; обґрунтованість затримки або перенесення слухань у розгляді судової справи);

– сприйняття роботи судів (індикатори: неупередженість та незалежність судді; коректність, доброзичливість, ввічливість у спілкуванні; належна підготовка судді до справи та знання її; надання можливості сторонам судового процесу обґрунтувати свою позицію; дотримання процедури розгляду справи);

– сприйняття роботи працівників апарату суду (індикатори: доброзичливість, повага, бажання допомогти; однакове ставлення до всіх, незалежно від соціального статусу; професіоналізм, знання своєї справи);

– судові рішення (індикатори: вчасне отримання повного тексту рішення у справі; бажання оскаржити судові рішення; легкість, доступність мови викладу судового рішення; якість обґрунтування судового рішення).

Факт проведення опитувань громадян-учасників судових проваджень щодо їх задоволеності роботою суду визначено одним з якісних базових показників роботи суду. Перелік базових показників роботи суду затверджений рішенням РСУ 02.04.2015 і становить Додаток № 1 до рішення № 28 (далі – Перелік). Крім того, у п. 6А Переліку базових показників роботи суду визначено окремим базовим показником роботи суду факт обов'язкової публікації результатів опитування громадян-учасників судових проваджень на вебсторінці суду. Також обов'язковим показником роботи суду, визначеним у Переліку (п. 7 Додатку № 1), є рівень задоволеності учасників судового розгляду роботою суду, який визначається за результатами



опитування і має вимірюватися за уніфікованою методологією. У документі запропоновано два підходи до з'ясування рівня задоволеності: визначення середньої оцінки якості роботи суду за 5-бальною системою в картках громадянського звітування відсоток громадян та визначення відсотку громадян, які оцінюють роботу суду на «добре» та «відмінно» [21].

Ураховуючи необхідність розбудови окремих можливостей судової системи у сфері комунікацій та PR, на чому було наголошено у Стратегії розвитку судової системи в Україні на 2015-2020 роки, важливим, на наш погляд, є удосконалення стандартної картки громадянського звітування шляхом включення до неї (окрім названих вище) такого критерію (виміру якості) як «Зв'язки з громадськістю», який відображає стан обізнаності цільової аудиторії з комунікативною діяльністю суду. Як слушно зауважує К. Глубоченко, ефективність соціально-комунікативної діяльності, яка фактично є здійсненням PR-функції органом влади, залежить від реакцій («відповідей») громадськості [44, с. 374]. Отже, індикаторами для запропонованого нами критерію можуть бути факт обізнаності громадянина із комунікаційною стратегією суду та з планом проведення судом комунікативних заходів (днів відкритих дверей, зустрічей із студентами та школярами та ін.); участь у таких заходах; ступінь активності суду в медіапросторі; наявність інтересу до участі в комунікативних заходах тощо (Додаток А).

У 2018-2019 роках на базі Господарського суду Миколаївської області провели опитування за удосконаленою нами формою картки громадянського звітування (Додаток Б), яка вперше містила критерій «Зв'язки з громадськістю». Опитування проводилося з метою оцінювання якості роботи суддів та працівників апарату суду, комфортності перебування в суді та стану роботи з організації зв'язків суду з громадськістю. Під час дослідження використовувалось письмове самостійне заповнення анкети респондентом

(переважно) та усне інтерв'ювання. Усього було опитано 165 респондентів (75 у 2018 році та 90 респондентів у 2019 році).

Серед переваг проведеного опитування слід виокремити його практичну цінність та динамічний вплив. Практична цінність полягає в тому, що узагальнені результати опитувань та рекомендації (які отримав суд безпосередньо від респондентів), можуть бути використані в управлінському процесі суду. Так, наприклад, за результатами аналізу показників нашого опитування 2018 року за критерієм «Зв'язки з громадськістю» було вжито низку заходів для покращення стану комунікації з громадськістю в суді. Зокрема, було удосконалено комунікаційні плани суду (розширено перелік комунікативних заходів просвітницького характеру), посилено роботу щодо інформаційно-комунікативної діяльності суду в мережі «Фейсбук», оновлено структуру деяких підрозділів головного меню вебсайту (ураховуючи пропозиції громадян) тощо. Результати опитування 2019 року (рис. 2.3) засвідчили вищий рівень балів порівняно з показниками попереднього року, що ми пояснюємо вчасним реагуванням суду на відповіді громадян.

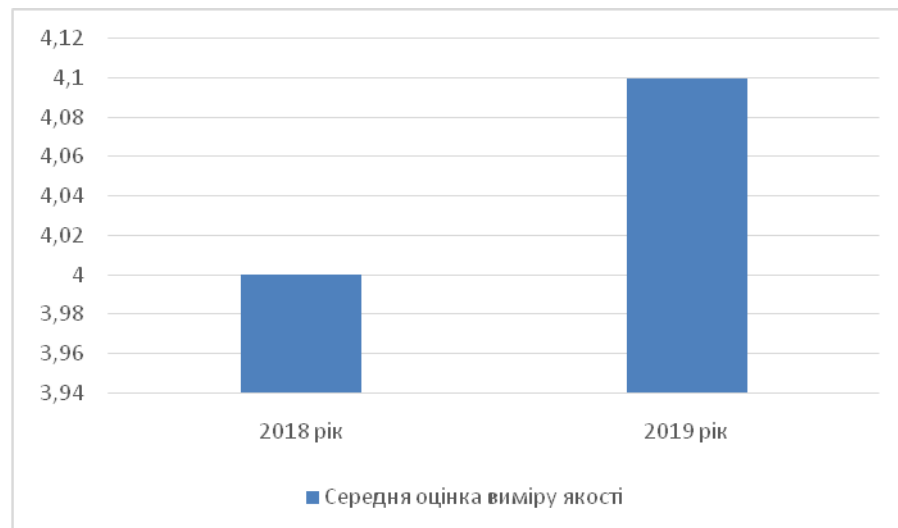


Рис. 2.3. Оцінка якості роботи Господарського суду Миколаївської області за критерієм «Зв'язки з громадськістю» у 2018-2019 рр.

*Джерело:* дослідження автора.

Отже, цінність методології КГЗ полягає не тільки в отриманні уявлення про стан задоволення громадян окремими аспектами діяльності суду, а і у встановленні дієвого зворотного зв'язку з громадськістю. За визначенням І. Лопушинського зворотний зв'язок з громадськістю є одним із етапів налагодження партнерських відносин [107, с. 424]. У процесі застосування методології КГЗ партнерські відносини можуть виявлятися в подальшому залученні громадськості, керівництва та працівників суду до обговорення результатів опитування та коригування діяльності суду. У загальних рисах структуру зворотного зв'язку у процесі застосування КГЗ можна описати як послідовність чотирьох етапів (рис. 2.4.).

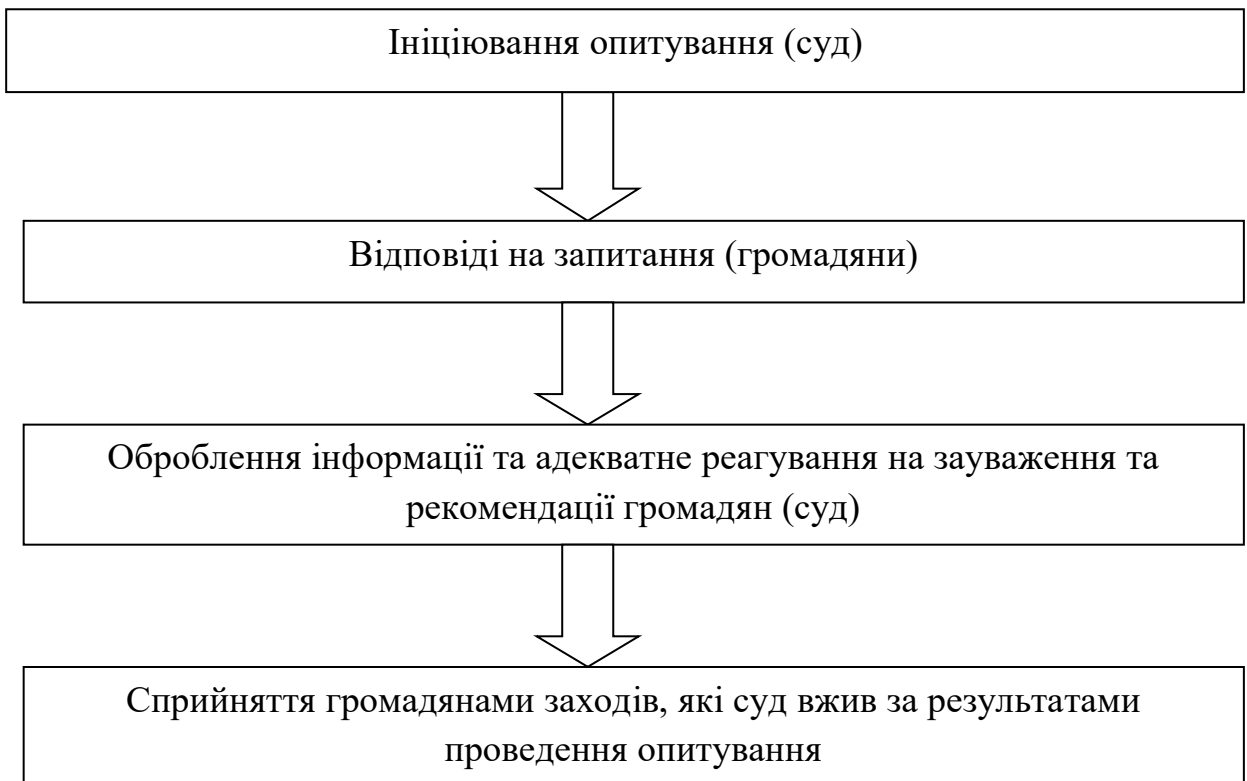


Рис. 2.4. Структура зворотного зв'язку у процесі застосування методології КГЗ у судах

*Джерело:* авторська розробка на основі аналізу процесу й результатів проведених опитувань

Описані чотири етапи наочно демонструють діалогічний характер взаємодії громадян з органом влади, під час якої відбувається

багатовекторний обмін інформацією та згодом – урахування громадської думки. На четвертому етапі факт сприйняття громадянами заходів, які суд вжив за результатами проведення опитування, як правило, виявляється в оцінці (у балах), яка може бути поставлена в наступному раунді опитування (під час надання оцінок змінам, які відбулися в якості роботи суду), або може бути висловлена у прямому спілкуванні з працівниками суду. Отже, у результаті комунікативного процесу стає більш ефективною робота суду в напрямі задоволення потреб громадян, підвищується відкритість і прозорість його діяльності, рівень довіри до суду («ми сказали – вони зробили»).

Деякі питання, пов'язані із застосуванням методології КГЗ, лишаються дискусійними. Одне з таких питань – частота проведення опитувань. У п. 6 згаданого вище Переліку базових показників роботи рекомендовано проводити будь-яке опитування громадян-відвідувачів суду раз на три роки. Однак на практиці опитування в судах відбуваються частіше – щороку або навіть кожні півроку. Це, на наш погляд, пов'язане із загальною тенденцією до активного формування судами комунікативних зв'язків з громадськістю протягом останніх п'яти років та потреби вивчати громадську думку для удосконалення роботи суду.

Так, наприклад, у редакції Комунікаційної стратегії Господарського суду Миколаївської області від 12.01.2018 проведення опитування громадської думки, письмового анкетування осіб, що звертаються до суду, визначене як один з найбільш доступних каналів зв'язків із громадськістю, який рекомендовано використовувати під час комунікації з цільовою аудиторією. Необхідність проведення регулярних опитувань передбачена в щорічних планах комунікативних заходів суду, які складають на виконання зазначеної вище комунікаційної стратегії. Відповідно до стратегії організація і проведення опитувань громадської думки є частиною моніторингу результатів комунікативної діяльності суду.

Опитування за методологією КГЗ, що проходили в Господарському суді Миколаївської області у 2013, 2014, 2015, 2016 та в 2018 році, дали змогу проаналізувати не тільки оцінки, які базувалися на визначених вимірах якості, але й кількість громадян, що виявили бажання бути опитаними.

Як свідчать дані (рис. 2.5), найбільший спалах громадянської активності зафіксований на першому етапі проведення опитування (2013 рік) та у 2018 році, після річної перерви (у 2017 році опитування не проводилось). Найменша кількість відвідувачів суду, які взяли участь в анкетуванні, зафіксована у вересні 2016 року (можна припустити, що зниження зацікавленості респондентів зумовлене проведенням досить тривалого, протягом 4-х тижнів, опитування у грудні 2015 року та участю більшості постійних відвідувачів суду в опитуваннях, що проводилися у попередні роки. Зважаючи на викладене, оптимальним, на наш погляд, є проведення опитувань один раз на два роки – це дає змогу отримувати своєчасну інформацію, уникаючи зниження мотивації громадян до участі в опитуванні.

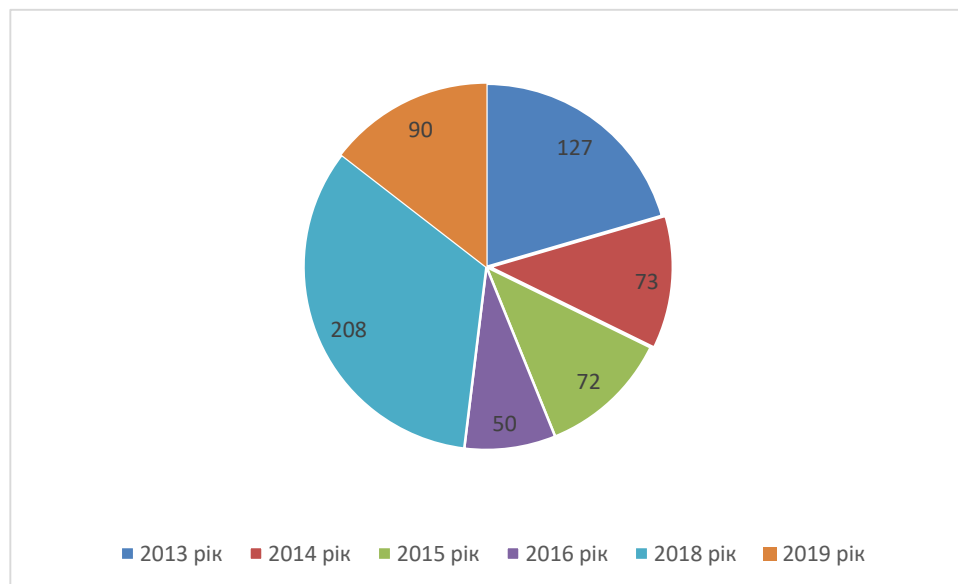


Рис. 2.5. Загальна кількість громадян-відвідувачів Господарського суду Миколаївської області, опитаних за картками громадянського звітування у 2013-2016, 2018-2019 рр.

*Джерело:* складено за даними проведених опитувань

Ще одним дискусійним питанням є необхідність залучення до проведення опитування спеціалістів, які не перебувають у штаті суду. Так, наприклад, дослідниця І. Підкуркова зауважує, що представники судів не виявляють одностайності у питанні самостійного проведення опитувань. За даними, які наводить дослідниця, понад 60 % працівників судів упевнені, що мають усі ресурси, необхідні для здійснення анкетування. Водночас майже третина опитаних звертають увагу на складність виконання персоналом суду всіх етапів дослідження та ризик надання нещирих відповідей громадян в умовах, коли їх опитують працівники апарату. Майже 90 % працівників судів вважають, що потребують додаткового навчання для проведення самостійного вивчення громадської думки [147, с. 180]. На думку іншого науковця М. Огай для здійснення всіх етапів дослідження громадської думки за методологією КГЗ у спеціалістів, окрім досконалої орієнтації в особливостях надання послуг, необхідною є наявність базових знань соціології та статистики, умінь працювати з базами даних та досвіду складання аналітичних звітів і представлення результатів [136, с. 16].

Господарський суд Миколаївської області, в якому автор дисертації здійснювала власне дослідження, самостійно провів декілька раундів опитувань (використовуючи метод анкетування) за картками громадянського звітування (2013, 2014, 2016, 2018, 2019 рр.), без залучення сторонніх спеціалістів (автор брала участь в організації і проведенні всіх етапів опитування). У листопаді-грудні 2015 року в суді опитування, шляхом індивідуального особистого інтерв'ю, провела група спеціально підготовлених інтерв'юерів (Херсонська молодіжна організація «Нова генерація»). Порівнюючи особливості і результати проведених опитувань, доходимо таких висновків.

Проведення органом публічної влади опитувань самостійно доцільне у разі наявності у штаті установи пресслужби, прессекретаря або особи (осіб), яка виконує обов'язки спеціаліста із забезпечення зв'язків зі ЗМІ та

громадськістю. Зазначені працівники мають бути визначені у планах комунікативних заходів органів публічної влади як особи, відповідальні за проведення опитування та оприлюднення його результатів. За потреби до оброблення результатів опитування можуть бути залучені працівники апарату, які мають досвід аналітичної роботи. Крім того, проведення опитування вперше може потребувати консультативної підтримки колег, які вже мають досвід такої взаємодії з громадськістю, або спеціалістів-соціологів.

Проведення опитувань органом публічної влади самостійно може мати два сценарії: 1) працівник установи є інтерв'юером, отримуючи заповнену анкету «з рук в руки» (інтерв'юер записує відповіді зі слів респондента, при цьому громадянин отримує можливість невідкладно отримати роз'яснення щодо порядку заповнення окремих розділів анкети – якщо є така потреба); 2) громадянин самостійно заповнює анкету, без присутності працівника органу публічної влади, й залишає її у скриньці для анкет або заповнює анкету онлайн. Іншими словами, опитування відвідувачів суду можна проводити з використанням одного з методів збору даних: анкетування чи інтерв'ювання.

Обидва сценарії (методи) мають переваги й недоліки.

Перший – містить ризик надання необ'єктивних відповідей. Порівняльний аналіз показників (середніх значень за п'ятибальною шкалою), отриманих у результаті опитування, проведеного у 2015 році представниками громадської організації (рис. 2.6), та показників, отриманих під час опитування, яке Господарський суд Миколаївської області самостійно проводив того самого року (Додаток Г), свідчить, що показники, отримані у процесі спілкування з працівниками суду, в середньому вищі на 0,2 бали за показники, отримані під час спілкування із сторонніми інтерв'юерами.

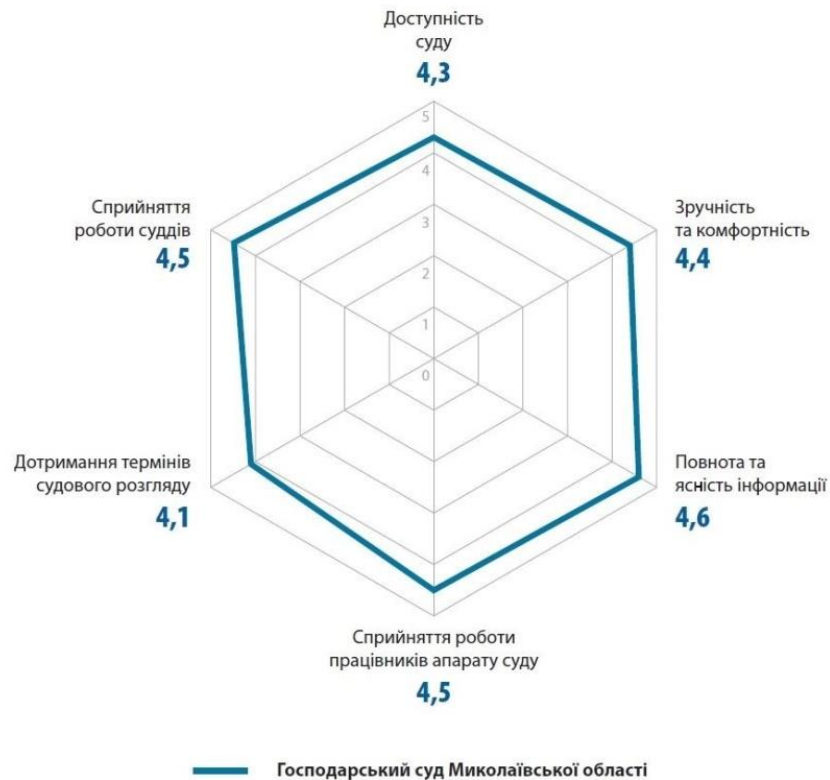


Рис. 2.6. Якість роботи Господарського суду Миколаївської області за основними вимірами у 2015 році (опитування провела громадська організація)

*Джерело:* [141, с. 10].

Другий метод (самостійна робота громадянина з анкетною) – найбільш доступний і оперативний, однак він містить небезпеку свідомого або несвідомого не заповнення респондентом окремих граф в анкеті, ризик похибок через неправильне розуміння запитань, що ставить під сумнів корисність оброблення цього опитувальника.

Щодо періоду, протягом якого має здійснюватися опитування, у Господарському суді Миколаївської області авторка експериментувала з визначенням строку проведення опитування – в різні періоди часу таке дослідження тривало від трьох днів (2014, 2017 роки) до трьох-чотирьох тижнів (2015, 2018, 2019 роки). Як свідчать дані (Додаток Г), великого розриву між балами, якими громадяни оцінили різні аспекти якості роботи



суду, немає, і спостерігається позитивна динаміка у змінах в суді. З урахуванням завантаженості працівників апарату суду вважаємо за доцільне вивчати громадську думку протягом 10 робочих днів.

Останнім часом набуває популярності проведення опитування через офіційні вебсайти судів та сторінки судів у соціальних мережах. Заповнення анкети онлайн має значну перевагу, оскільки не надання відповіді на конкретне запитання унеможливорює перехід до іншого пункту – таким чином можна досягти стовідсоткового заповнення усіх розділів анкети. Водночас заповнення анкети онлайн також має серйозний недолік – воно, як правило, охоплює лише постійних користувачів офіційних вебсторінок суду, отже може використовуватись лише як додатковий засіб.

Залучення спеціально підготовлених інтерв'юерів, на наш погляд, є ідеальним варіантом, але на сьогодні в законодавстві не передбачено норм, які б установлювали порядок обов'язкового й регулярного проведення досліджень думки користувачів послуг органів публічної влади за участю соціологічних служб або громадських організацій. Окрім випадків із залученням громадських організацій за підтримки проєктів Агентства США USAID, суди України здебільшого проводять опитування власними силами.

Узагальнення особливостей застосування методології карток громадянського звітування дало змогу визначити її переваги і недоліки. Проаналізуємо переваги методології КГЗ.

По-перше, опитування за картками громадянського звітування розраховане на проведення серед громадян, які на момент оцінювання є користувачами послуг конкретного суду. Наявність такого досвіду спілкування з працівниками суду певною мірою пояснює розбіжності в оцінках діяльності системи судової влади, які було отримано під час опитування випадково вибраних громадян (без урахування рівня їхньої компетентності у питаннях розгляду судових справ) та під час опитування відвідувачів судів. Остання група респондентів демонструє значно вищий

рівень довіри до судів, аніж та частина населення, що ніколи не зверталась до суду, але має негативне уявлення про функціонування судів, сформоване під впливом ЗМІ або думки колег, сусідів тощо.

Прикметно, що аналогічні результати були отримані під час дослідження ставлення громадян до судової влади, яке проводив Український центр економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова. Опитування 2019 року довело, що серед громадян, які мають нещодавній досвід спілкування з судами, переважає довіра до них: кількість опитаних, які довіряють судам (46,0 %) перевищила кількість тих, хто судам не довіряє (45,3 %). Однак рівень довіри громадян, які мали досвід комунікації з місцевими судами, був вищим: довіру місцевим судам висловили 51,4 %, недовіру – 40,2 % [64].

Як приклад, порівняймо рівень довіри населення до судів України у 2017-2021 роки (рис. 2.7) та рівень довіри учасників судового процесу до Господарського суду Миколаївської області (рис. 2.8).

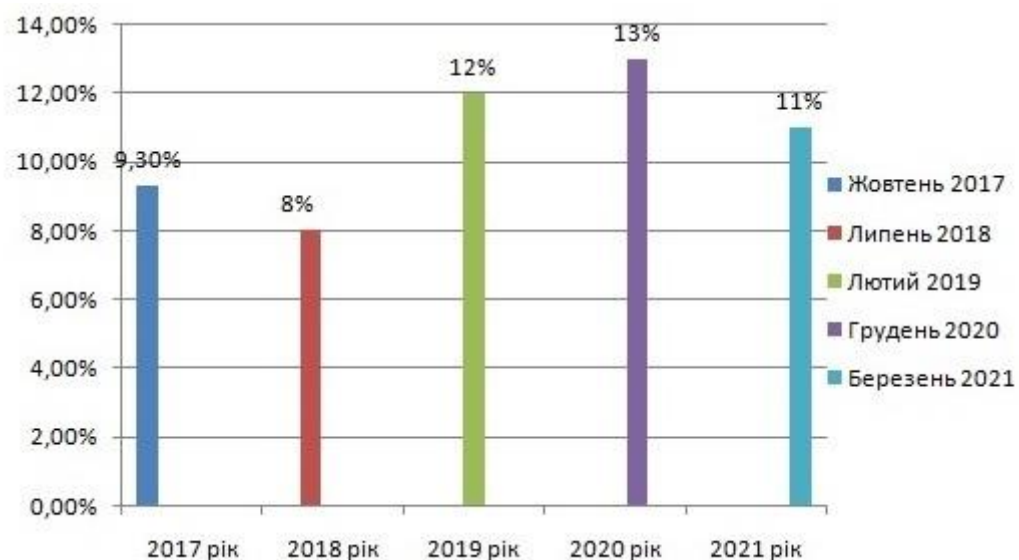


Рис. 2.7. Рівень довіри населення до судів України у 2017-2021 рр.

*Джерело:* складено на підставі даних соціологічних досліджень Українського центру економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова, оприлюднених на сайтах центру <http://razumkov.org.ua>, <http://old.razumkov.org.ua>)

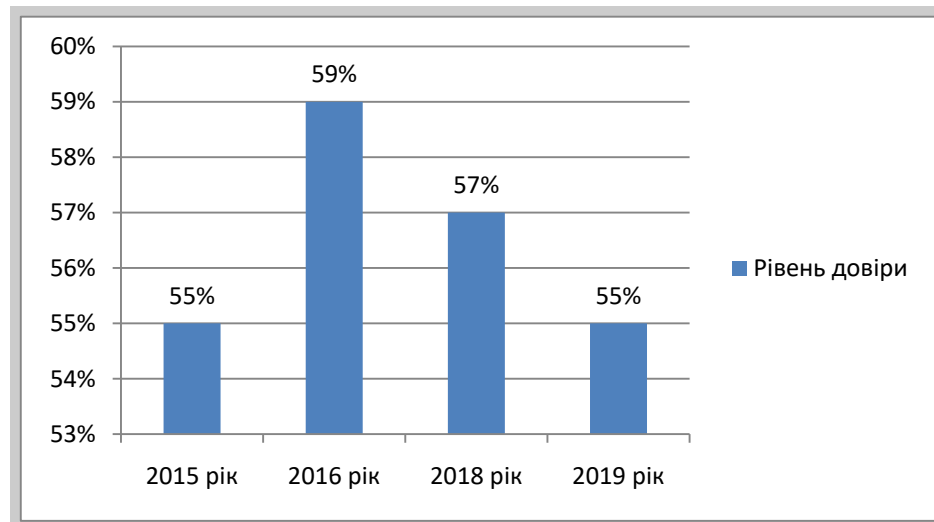


Рис. 2.8. Рівень довіри громадян, учасників судового процесу до Господарського суду Миколаївської області у 2015-2016, 2018-2019 рр.

*Джерело:* складено на підставі даних, отриманих під час участі у проведенні опитувань відвідувачів Господарського суду Миколаївської області за картками громадянського звітування у 2015-2016 та 2018-2019 роках (у 2017 році опитування не проводилось).

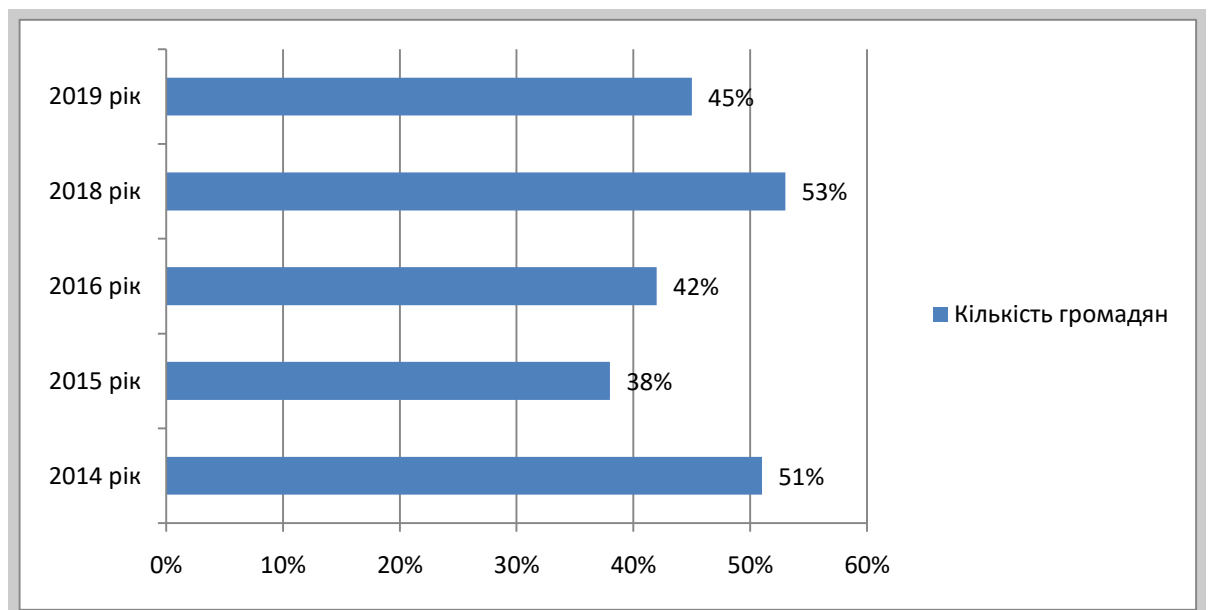


Рис. 2.9. Кількість громадян (у відсотках), які у 2014 – 2016, у 2018-2019 рр. визнали, що враження від візиту до Господарського суду Миколаївської області, є кращими за очікування

*Джерело:* складено на підставі даних, отриманих під час участі у проведенні опитувань відвідувачів Господарського суду Миколаївської області за картками громадянського звітування, у 2014-2016 та у 2018-2019 роках (у 2017 році опитування за картками громадянського звітування не проводилось)

На увагу заслуговує також кількість громадян, які визнали, що враження від візиту до суду є кращими за очікування (рис. 2.9), що є наочною ілюстрацією формування довіри до суду в дії.

Одними із причин збільшення довіри, поряд з активізацією діяльності із зв'язків з громадськістю, пов'язану з організацією комунікативних підрозділів у судах (введенням посади пресекретаря) й поширенням практики запровадження програм охоплення, вважаємо своєчасне реагування на результати опитувань відвідувачів за картками громадянського звітування.

Іншою перевагою опитування за методологією КГЗ є анонімність, що мінімізує вплив суду й забезпечує надання щирих відповідей на запитання анкети, а отже – об'єктивність результатів дослідження.

Також опитуванню за картками громадянського звітування властива оперативність – проведення опитування дозволяє діагностувати стан задоволеності громадян послугами суду за невеликий проміжок часу. У цьому контексті важливо визначити оптимальну кількість респондентів. Науковець І. Підкуркова слушно стверджує, що для отримання інформації про позитивні моменти та проблеми в діяльності суду кількісна вибірка може бути до 200 респондентів [147, с. 178], що дасть змогу отримати достовірні дані у досить короткий термін, обов'язково урахувуючи якісні характеристики респондентів. Інша думка з цього питання: фахівці проєкту Агентства США (USAID) радять опитувати не менше 30 осіб для отримання об'єктивних даних (оптимальна кількість респондентів, на їхній погляд дорівнює 70). Ураховуючи періоди нерівномірної завантаженості судів, вони пропонують проводити опитування у жовтні, протягом 10 приймальних днів [71, с. 6]. Водночас авторка дисертації вважає, що для отримання достовірної картини достатньо опитати не менше 50 осіб.

Наступною перевагою методології КГЗ є простий інструментарій. Опитування базується на загальних наукових методах (спостереження, аналіз, синтез, узагальнення). Використання узагальнювальних показників у

процесу аналізу дає можливість здійснювати порівняльний аналіз індикаторів якості у просторі та часі. На цю перевагу також звертає увагу І. Підкуркова, яка оперує поняттям «досконалий суд» (суд із максимальними, найвищими балами) і пропонує у процесі аналізу результатів зважати на реальні максимальні оцінки, визначені за сукупністю судів [147, с. 179].

Результати опитування оприлюднюються для широкої громадськості на офіційному вебсайті суду в доступній формі. Додатково результати опитування можуть оприлюднюватися у ЗМІ, на інформаційних стендах суду, на його неофіційній сторінці в соціальних мережах, презентуватися під час комунікативних заходів (на круглих столах, прес-конференціях тощо). Проведений нами аналіз інформаційного наповнення вебсайтів судів засвідчив, що більшість українських судів повідомляють на своїх вебсайтах про організацію вивчення громадської думки та його показники. Водночас трапляються випадки, коли інформація про використання результатів опитування громадян (заходи, вжиті для удосконалення діяльності установи) не висвітлюється або відображається занадто формально і фрагментарно. Ця проблема потребує уваги судів, які не завжди розуміє переваг використання КГЗ для досягнення управлінських цілей.

Ще однією перевагою методології КГЗ є можливість уніфікувати її та застосовувати в різних органах публічного управління. На основі аналізу змісту стандартної картки громадянського звітування, яку було застосовано під час опитування в судах України, пропонуємо проєкт типової анкети громадян-відвідувачів будь-якого органу публічного управління (Додаток В). Особливістю цієї анкети є включення до неї індикатору «Зв'язки з громадськістю».

Також слід зауважити про вплив опитування на формування іміджу суду. Проведення опитувань, як зауважує польський науковець А. Вишомірські, є одним із інструментів моделювання іміджу установ у публічному секторі [265, с. 171], яке є складовою діяльності з формування

зв'язків з громадськістю. У наукових колах неодноразово звертали увагу на те, що основною умовою наближення держави до громадянина є якість надання державною службою послуг населенню [226, с. 3]. У цьому контексті вплив опитувань за картками громадянського звітування на імідж органу публічного управління, зокрема суду, очевидний, оскільки результати опитування (найперше – рекомендації громадян) є основою для підвищення якості послуг, усунення недоліків у поточній роботі й донесення цієї інформації до громадськості. Таким чином, методологію КГЗ можемо вважати одним із інструментів для послідовного формування позитивного іміджу суду.

Щодо недоліків методології КГЗ, основною її вадою вважаємо витрати часу на заповнення стандартної анкети у зв'язку з великою кількістю індикаторів якості, яким треба дати належну оцінку (більше 50 показників якості). Під час опитування, яке авторка проводила самостійно за удосконаленою нею формою картки громадянського звітування у 2018 році, було зафіксовано близько 40 % відмов від участі в опитуванні, що авторка пояснює браком часу на заповнення анкети з великою кількістю запитань.

З метою часткового вирішення цієї проблеми, авторка дисертації, спираючись на власний досвід проведення опитувань у Господарському суді Миколаївської області, запропонувала спростити форму стандартної картки громадянського звітування, акцентувавши увагу на декількох аспектах діяльності суду (Додаток Б). При цьому, як вже було зазначено вище в цьому підрозділі, картку було доповнено запитаннями за виміром якості «Зв'язки з громадськістю» (Додаток А). Вважаємо, що залежно від потреб суду в конкретний період часу спрощена форма анкети може містити лише декілька критеріїв та зменшену кількість індикаторів (на наш погляд, не обов'язково передбачених стандартною формою КГЗ), які, на думку керівництва, потребують найбільшої уваги на момент опитування. Таким чином, наприклад, з допомогою громадської думки можна провести аудит

наповнення вебсайту будь-якого органу публічної влади певними видами інформації, визначити актуальні потреби громадян в інформації, виявити рівень обізнаності громадян з планом проведення комунікативних заходів та намір брати участь у них тощо – для цього треба лише визначити відповідні критерії та індикатори. Заповнення спрощеної анкети не потребує багато часу, а отримані результати дозволяють вжити дієвих заходів для поліпшення якості окремих аспектів діяльності.

Проаналізувавши методологію КГЗ, її переваги й недоліки, можна дійти висновку про те, що опитування за картками є доступною формою для встановлення зворотного зв'язку з громадянами, з'ясування особливостей сприйняття роботи суду, що становить частину довіри громадськості до суду.

## **Висновки до 2-го розділу**

У другому розділі досліджено нормативно-правове регулювання судів з громадськістю, стан проблем у сфері зв'язків судів з громадськістю, особливості методології карток громадянського звітування. Узагальнення результатів дослідження дає змогу сформулювати такі висновки.

1. У розділі визначено, що забезпечення зв'язків з громадськістю є одним із основних напрямів правового регулювання інформаційно-комунікативної діяльності судів. Національна нормативно-правова база у сфері зв'язків судів з громадськістю з громадськістю та ЗМІ перебуває у процесі становлення й спирається на низку міжнародних стандартів, що закріплюють основні права та свободи в інформаційно-комунікативному полі. Незважаючи на певні досягнення у правовому регулюванні інформаційно-комунікативної діяльності судів (зокрема, революційним кроком у сфері зв'язків судів з громадськістю та ЗМІ стало запровадження

посади пресекретаря в судах та інституту судді-спікера), в Україні не затверджено на законодавчому рівні єдиних стандартів забезпечення прямих зв'язків судів з громадськістю та ЗМІ на публічному, медійному й мережевому рівнях. Актуальною проблемою лишається законодавча невизначеність понять та категорій у галузі управління інформаційно-комунікативною діяльністю.

2. Аналіз сучасного стану формування зв'язків судів з громадськістю дав змогу дійти висновку про існування певних проблемних питань в управлінні зазначеним видом діяльності. Залежно від проблем, які перешкоджають ефективному здійсненню зв'язків з громадськістю, визначено чотирині: історичний, організаційно-адміністративний, організаційно-освітній, комунікаційно-технологічний. Окрім високого ступеню недовіри населення до судової системи, констатовано наявність недосконалих підходів до: 1) організації структурних підрозділів, що відповідають за зв'язки з громадськістю (найбільш проблемним питанням лишається неефективна практика покладення на працівників додаткових обов'язків із здійснення зв'язків суду з громадськістю на периферійних територіях, наприклад, у районних та міськрайонних судах); 2) формування оптимального механізму освіти і підвищення кваліфікації фахівців із забезпечення зв'язків з громадськістю; 3) підпорядкування пресекретаря керівництву суду; 4) запровадження новітніх інформаційно-комунікативних, цифрових технологій; 5) фінансового забезпечення потреб сфери зв'язків судів з громадськістю.

3. У розділі визначено, що ефективне вивчення громадської думки щодо роботи судів стало можливим під час запровадження в Україні методології карток громадянського звітування (КГЗ), поширеної у багатьох країнах світу. Модель взаємодії органів публічного управління з громадськістю на основі опитування за картками громадянського звітування ще не набула поширення на державному рівні. Однак, оскільки відновлення



довіри суспільства до судової влади є однією з найважливіших цілей сучасних реформ в Україні, опитування за методологією КГЗ проводяться в судах регулярно. Передумовами для запровадження методології КГЗ у діяльність судів стала необхідність у збільшенні рівня відкритості і прозорості діяльності системи судової влади, удосконалення роботи з урахуванням потреб громадськості.

Таким чином, проаналізовано переваги та недоліки методології КГЗ у ході аналізу результатів проведених опитувань. Запропоновано удосконалення картки громадянського звітування шляхом доповнення її окремим критерієм «Зв'язки з громадськістю». Застосування вказаного критерію у вигляді двох блоків запитань дає змогу отримати уявлення про ступінь задоволеності громадськості інформаційно-комунікативною діяльністю суду, діагностувати проблеми у зазначеній діяльності та своєчасно вжити дієвих заходів для усунення їх, внести корективи у поточну роботу. Отже, урахування актуальних очікувань та рекомендацій громадськості допомагає установити з нею відкритий діалог на основі партнерських взаємовідносин, що підвищує прозорість і відкритість діяльності суду, сприяє підвищенню рівня довіри громадян до суду.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗВ'ЯЗКАМИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В СИСТЕМІ СУДОВОЇ ВЛАДИ

#### **3.1. Стратегічне планування комунікативної діяльності як чинник забезпечення ефективних зв'язків судів з громадськістю**

Управління зв'язками з громадськістю в органах публічного управління нерозривно пов'язане із плануванням впровадження будь-якої ідеї в їхню комунікативну діяльність. Однак на сучасному етапі розвитку держави не всі органи публічної влади забезпечують належний рівень стратегічного планування комунікативної діяльності, що негативно впливає на стан здійснення зв'язків з громадськістю. Так, наприклад, результати аудиту урядових комунікацій, оприлюднені на науково-практичній конференції «Запровадження комунікації органів державної влади: виклики та завдання» 4 листопада 2015 року, засвідчили, що 80 % українських міністерств взагалі не мали комунікаційної стратегії, 87 % не вимірювали власну ефективність, 70 % не вбачали необхідності в горизонтальній взаємодії [61, с. 4]. Щодо системи судової влади, яка є предметом особливої уваги в нашій роботі, процес впровадження комунікаційних стратегій у діяльність судів України є новим явищем, яке бере свій початок у 2015 році. Процес цей триває досі, також перебуває у стадії обговорення питання розроблення проекту Єдиної комунікаційної стратегії судової влади України.

Об'єктивна необхідність в оприлюдненні довгострокових планів викликана потребою суспільства мати уявлення про те, чого слід очікувати від органів публічної влади в майбутньому. У зв'язку з цим держава має сприяти розробленню, обговоренню й затвердженню необхідних

стратегічних документів. 11 червня 2021 року було затверджено Стратегію розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки, яка передбачає низку напрямів та заходів щодо взаємодії судів із суспільством. На сьогодні актуальною потребою є необхідність розроблення і застосування актів на виконання зазначеної Стратегії. Найпершими кроками до реалізації її положень має стати формування ієрархії стратегічно-програмних документів на всіх рівнях функціонування судів. Схематично запропонована нами модель формування стратегічних документів представлена на рис. 3.1.

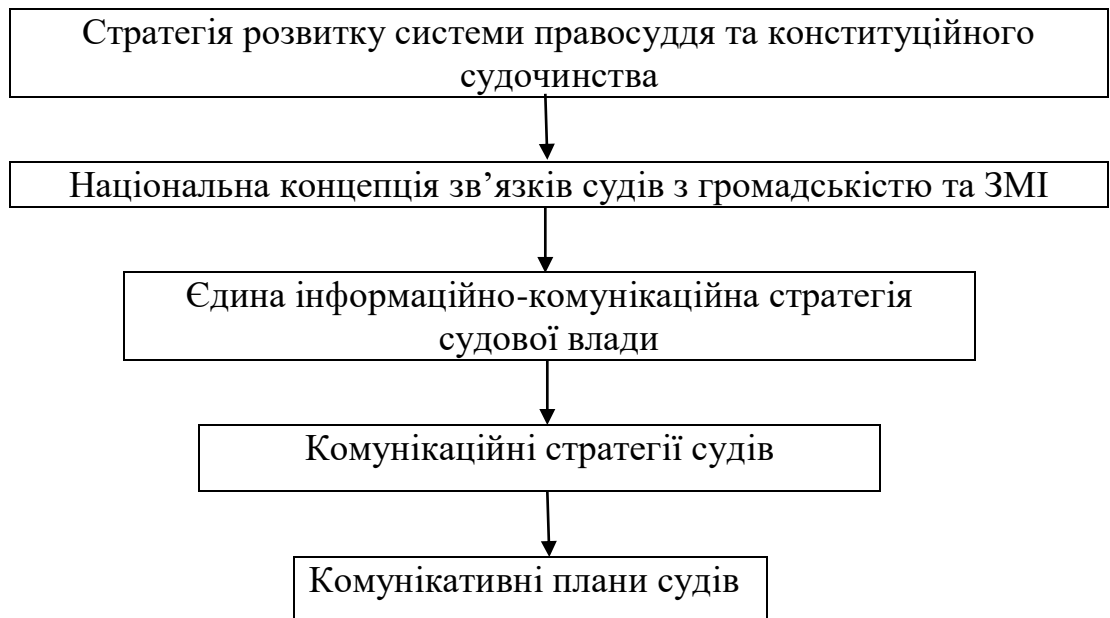


Рис. 3.1. Модель формування стратегічних документів у сфері зв'язків судів з громадськістю

*Джерело:* авторська розробка.

Комунікативні заходи в судах мають включати комплекс дій, які здатні сформувати чи змінити ставлення певної групи населення до судової влади. Розроблення та запровадження таких заходів у судах ґрунтується на використанні методів планування комунікативної діяльності суду на певний строк (як правило, до двох-трьох років) [13, с. 220]. Планування має включати в себе визначення сукупності комунікативних технік, методів, засобів, прийомів, спрямованих на встановлення діалогу суду із

суспільством. Організаційно-методологічні засади цієї роботи та прогнозовані результати від її здійснення визначають у комунікаційній стратегії [4, с. 31], яка є однією із засад комунікації судів з громадськістю.

Визначаючи важливість використання комунікаційної стратегії як ефективного управлінського інструменту, варто наголосити на її тісному зв'язку з принципами відкритості й прозорості, потреба в дотриманні яких є особливо актуальною для судів України. Втілення зазначених принципів у життя потребує стратегічного мислення та системної роботи з планування та реалізації комунікативних заходів за участю широких кіл громадськості та ЗМІ. Ефективність цих дій прямо залежить від розуміння особливостей перспективного планування, зокрема від розуміння засад формування комунікаційних стратегій із урахуванням специфіки цільових аудиторій суду.

Стратегією, у загальному значенні цього слова, вважають довгострокову програму діяльності організації, яка підлягає перманентному контролю, оцінюванню та корегуванню у процесі її реалізації. Фахівці-практики, які стояли у витоків запровадження стратегічного планування в судах, визначили, що стратегія комунікативної діяльності є основним документом для здійснення зовнішньої та внутрішньої комунікації на регіональному рівні, що включає в себе сукупність комунікаційних засобів, методів, прийомів і технік, покликаних надати об'єктивну інформацію про діяльність суду і суддів, налагодити постійний зацікавлений діалог з суспільством в інтересах забезпечення незалежності судової влади, гарантування законності та правопорядку, здійснення об'єктивного і неупередженого правосуддя [69, с. 204].

На наш погляд, комунікаційну стратегію в судах доцільно визначити як затверджену належним чином комплексну програму дій, спрямованих на досягнення комунікативних цілей і завдань суду, які сформовані на підставі визначення пріоритетів у роботі з певними цільовими аудиторіями і врахування змін у зовнішньому просторі. При цьому загальна мета

комунікаційної стратегії полягає у створенні діалогу й атмосфери довіри між судом, громадськістю та ЗМІ в межах здійснення інформаційно-комунікаційної діяльності. Комунікаційна стратегія суду, за нашим визначенням, є своєрідним «надпроектом», який акумулює в собі різні чутливі до змін управлінські процеси (планування, реагування, контроль), дозволяє уникнути спонтанності й хаотичності у взаємодії з цільовою аудиторією й оптимально поєднує в собі канали, форми, засоби комунікації з метою справляння позитивного впливу на громадськість [220, с. 37].

У законодавстві України не встановлено стандартів формування комунікаційної стратегії для органів публічної влади, зокрема судів, та вимог до її затвердження. Чинні комунікаційні стратегії судів, як правило, розроблені на основі зразка комунікаційної стратегії, який пропонують автори посібника «Зв'язки з громадськістю в судах», зважаючи на норми ЗУ «Про судоустрій і статус суддів» та «Про доступ до публічної інформації», а також урахуваючи досвід співпраці РСУ з Проектом агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Справедливе правосуддя».

Так, наприклад, Комунікаційну стратегію Господарського суду Миколаївської області було розроблено на основі Стратегії розвитку судової системи України на 2015-2020 роки (затвердженої рішенням РСУ № 71 від 11.12.2014) та Концепції інформаційно-комунікаційної стратегії РСУ (затвердженої рішенням РСУ № 72 від 30.11.2012).

Наразі кожна державна інституція має можливість розробити власну стратегію з урахуванням специфіки власної діяльності (кожен суд – з урахуванням своєї юрисдикції). Проте, на наш погляд, уніфікація структури комунікаційної стратегії судів на законодавчому рівні мала б сприяти більш ефективному управлінському процесу й підвищенню рівня конкурентоспроможності суду в інформаційному полі держави [13, с. 225].

Узагальнивши вищевикладене, визначимо обов'язкові, на нашу думку, блоки комунікаційної стратегії суду (рис. 3.2.).

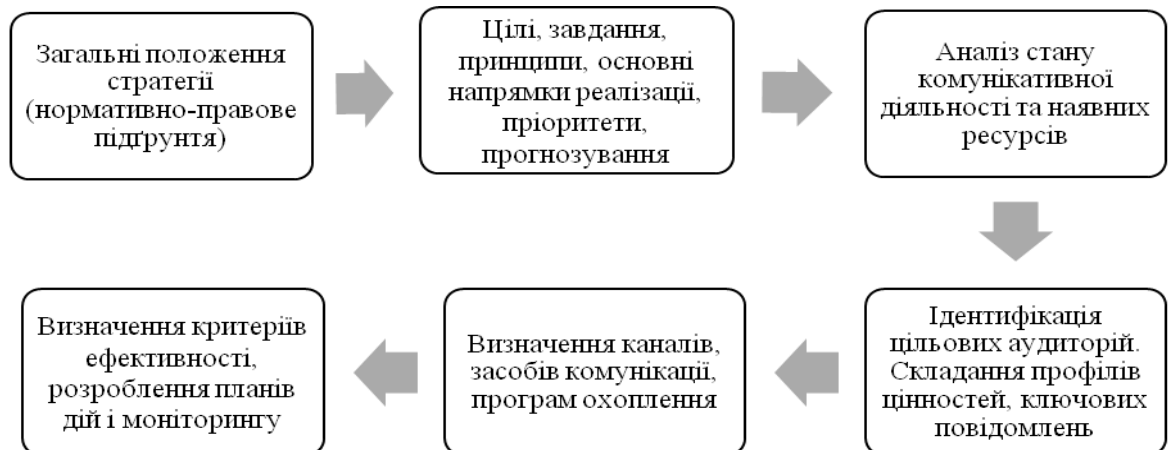


Рис. 3.2. Основні блоки комунікаційної стратегії суду

*Джерело:* авторська розробка.

Зміст зазначених на рис. 3.2 блоків відображає поетапність усіх процесів укладання комунікаційної стратегії. Особливої уваги потребує блок, який передбачає визначення цілей. Основною метою комунікаційної стратегії суду має бути визначено формування довіри суспільства до судової влади через формування довіри громадян до певного суду, зміцнення авторитету судової влади у світлі євроінтеграційних процесів. Іншими цілями комунікаційної стратегії суду можуть бути:

- забезпечення відкритості і прозорості діяльності суду шляхом надання громадськості актуальної публічної інформації про діяльність суду;
- підвищення рівня обізнаності громадян регіону щодо специфіки, особливостей і змісту діяльності суду;
- формування ефективних діалогових відносин із засобами масової інформації, лідерами громадської думки, громадськими організаціями, органами державної влади та ОМС;
- підвищення рівня правової освіти населення, зокрема рівня обізнаності громадян регіону про специфіку діяльності суду, судові процедури;

- підвищення ефективності роботи суддів і працівників апарату суду;
- популяризація знань про професію судді серед молоді (профорієнтація студентства) тощо.

Для налагодження систематичного і тривалого діалогу з громадянським суспільством необхідно визначити у комунікаційній стратегії суду цільові аудиторії. Саме від правильного визначення цільових аудиторій (груп громадськості, на які планується спрямувати комунікативний вплив) великою мірою залежить результат комунікаційної стратегії [79, с. 155], адже кінцевою метою комунікаційної взаємодії є зміна громадської думки.

Отже, визначення цільової аудиторії є одним із найголовніших етапів формування комунікаційної стратегії. На цій стадії має відбуватися сегментація, тобто вибір груп громадськості, з якими планується налагодити діалог. Наприклад, у Комунікаційній стратегії Господарського суду Львівської області визначено дві цільові аудиторії – зовнішню і внутрішню, що є наочним прикладом поєднання згаданих вище внутрішньої та зовнішньої інформаційно-комунікативних складових у системі відносин судів з громадськістю. До внутрішньої аудиторії належать судді та працівники апарату, до зовнішньої – учасники судових процесів, відвідувачі суду, ЗМІ, студенти юридичних факультетів, представники суб'єктів владних повноважень, науковці, адвокати, юристи загалом [92].

Для судів найбільш пріоритетними є ті групи громадськості, що становлять зовнішню цільову аудиторію, а саме:

- учасники судового процесу, сторони у справі – фізичні особи та представники юридичних осіб;
- громадяни, які не є безпосередніми учасниками судового процесу; відвідувачі суду;
- окремі категорії громадян – представники громадських організацій, громадські активісти; особи з обмеженими можливостями тощо;
- засоби масової інформації;

- учні загальноосвітніх шкіл та студенти-правники;
- представники суб'єктів владних повноважень;
- науковці, адвокати, юристи [13, с. 223].

На нашу думку, найбільш пріоритетною цільовою аудиторією з груп, перелічених у вказаній стратегії, є засоби масової інформації, адже саме вони є найпопулярнішим ретранслятором інформації і здатні формувати громадську думку. У зв'язку з цим до розроблення комунікаційної стратегії найперше необхідно залучати спеціалістів із зв'язків з громадськістю і ЗМІ (пресекретарів) та суддів-спікерів (адже судді-спікери майже в усіх випадках контактують саме із журналістами). До інших категорій осіб, які мають взяти участь у розробленні стратегії, необхідно віднести голову суду та керівника апарату суду (або осіб, які виконують їхні обов'язки), оскільки саме від них залежить організаційне забезпечення діяльності з цього напрямку [3, с. 35]. Рекомендуємо в майбутньому залучати сторонніх експертів з комунікацій, які не входять до штату суду, а отже у змозі незаангажовано оцінити проблеми і перспективи суду в комунікативній діяльності. Однак для цього має бути створений відповідний фінансовий механізм, адже через брак фінансового забезпечення не всі суди сьогодні мають можливість утворити комунікаційний структурний підрозділ.

Визначення пріоритетів у роботі з певними цільовими аудиторіями є необхідним кроком для планування комунікативної діяльності суду і спирається на виокремлення інтересів, ціннісних орієнтацій аудиторії. За ступенем важливості можна аудиторію можна поділити на пріоритетну або первинну аудиторію (чия громадська думка має найбільшу цінність), вторинну (з менш значущою для суду думкою), а також на ту групу, якій не обізнана з діяльністю суду ані з правової, ані з організаційної точки зору. Іншими словами – цей процес є ранжуванням цільових аудиторій за ступенем значущості. Особливого значення набуває потреба визначити пріоритетні групи громадськості – для щоденної взаємодії або для залучення



громадськості до участі в конкретних заходах. За нашими спостереженнями, цьому питанню в судах приділяється недостатньо уваги. Зважаючи на це, з метою удосконалення стратегічного планування комунікативної діяльності пропонуємо скласти «профіль» (характеристику) цінностей кожної з основних цільових аудиторій (табл. 3.1), з якими суд планує формувати діалогічні відносини. Такий профіль включає ознаки, осмислення яких у сукупності допоможе сформувати ключові повідомлення для груп аудиторії в комунікаційній стратегії.

Таблиця 3.1

### Загальний профіль цінностей цільової аудиторії суду

1	Тип цільової аудиторії	
2	Рівень обізнаності з роботою суду	
3	Участь у судових провадженнях (частота)	
4	Професійний статус (сфера професійної діяльності та її особливості, посада)	
5	Основні соціально-демографічні характеристики (вік, ступінь освіти, район проживання тощо)	
6	Загальні цінності цільової аудиторії	
7	Інтереси й цінності, які необхідно врахувати у процесі комунікативної взаємодії	
8	Ставлення групи громадськості до суду (визначається за результатами опитувань, у процесі аналізу тональності відгуків тощо)	
9	Інші характеристики, що мають важливість для формування і підтримання комунікативної взаємодії	
10	Бажані канали комунікації, популярні серед цільової аудиторії	
11	Взаємні очікування (прогнозування характеру і результатів взаємодії суду з аудиторією)	

*Джерело: авторська розробка.*

Аналіз цільової аудиторії за таким профілем дає можливість фахівцю, який відповідає за формування зв'язків з громадськістю в суді, не тільки ефективно планувати комунікативні програми, а й розуміти потреби

аудиторії у кризових ситуаціях. Отже, специфіку кожної з цільових аудиторій, відображену у профілі цінностей, має бути враховано під час визначення у стратегії каналів і засобів комунікації з громадськістю. Так, наприклад, вибираючи засоби комунікації із громадянами (як з відвідувачами суду, так і з іншими групами населення), потрібно розуміти, що ця група є найбільш численною та різноманітною, отже, оптимальними для комунікації є канали, які є найбільш масовими, доступними широкому загалу: проведення опитування громадської думки, надання інформації через вебсайт суду та соціальні мережі, випуск друкованої продукції (буклетів, брошур), проведення «Днів відкритих дверей» тощо.

Під час визначення каналів комунікації із більш вузькими та спеціалізованими цільовими аудиторіями враховуються їхні специфічні особливості. Зокрема, вибираючи засоби зв'язку зі студентами юридичних спеціальностей, слід звернути увагу, що основною ідеєю співпраці з цією групою є популяризація роботи в суді з метою формування майбутнього високопрофесійного персоналу, отже добір засобів комунікації необхідно здійснювати з наданням переваги таким освітнім заходам: 1) зустрічі, обговорення тем, безпосередньо пов'язаних із діяльністю суду; 2) залучення студентів до заходів, що проводяться у суді; 3) сприяння організації проходження практики студентами юридичних спеціалізацій у суді. Каналами комунікації з представниками ЗМІ може бути визначено: медіазаходи (пресконференції і брифінги для журналістів), розсилання інформації про діяльність суду, тематичні зустрічі у форматі пресніданку тощо.

Для кожної з цільових аудиторій у комунікаційній стратегії має бути визначено комунікаційну мету та сформовано тематику основних повідомлень (ключових інформаційних послань, які планується донести до аудиторії), а також визначено форму, в якій їх має бути реалізовано. У змісті повідомлення має бути відображено тему, щодо якої заплановано

сформувати позитивну зворотну реакцію. Для формулювання повідомлень найперше необхідно провести дослідницьку роботу, щоб одержати попереднє уявлення про те, яким чином цільова аудиторія сприймає суд (варто з'ясувати ступінь довіри аудиторії шляхом моніторингу публікацій у ЗМІ, відгуків відвідувачів суду в соціальних мережах, у процесі аналізу результатів анкетування тощо). У Стратегії розвитку судової системи в Україні на 2015-2020 роки, затвердженій рішенням РСУ № 71 від 11.12.2014, було слушно запропоновано враховувати вік, освіту, соціальний/правовий статус користувачів судів [201] (ідеться про використання індивідуальних підходів у комунікаціях залежно від категорії громадян). Результати дослідження цільової аудиторії також впливають на визначення критеріїв ефективності комунікативної роботи, про які піде мова нижче.

Розроблення комунікаційної стратегії може охоплювати не тільки питання налагодження комунікації за межами органу публічної влади, а і його внутрішній інформаційний простір, оскільки кожен працівник органу влади є провідником інформації про його діяльність. Для цього в комунікаційній стратегії має бути передбачено форми, методи та підходи до цільової аудиторії всередині апарату установи (внутрішній менеджмент).

Основними недоліками більшості сучасних комунікаційних стратегій судів є:

- невизначення пріоритетних груп цільових аудиторій;
- невизначення ключових повідомлень для груп громадськості;
- невизначення або неточне визначення критеріїв ефективності зв'язків з громадськістю.

Неприділення належної уваги визначенню ключових повідомлень для груп громадськості пов'язане з тим, що комунікаційні стратегії розроблялися переважно на основі зразка, рекомендованого авторами посібника «Зв'язки із громадськістю в судах», який є дещо схематичним і передбачає лише визначення переліку цільових аудиторій. З метою удосконалення процесу

стратегічного планування в судах та отримання ефективних результатів комунікативної діяльності пропонуємо орієнтовний перелік ключових повідомлень для деяких цільових аудиторій суду, який необхідно відобразити в комунікаційній стратегії суду (залежно від його специфіки) (Додаток Д).

Пропонований нами перелік ключових повідомлень відображає декілька векторів розвитку зовнішньої комунікації суду із суспільством, які в науковій спільноті узагальнюються і зводяться до трьох напрямів, якими є:

- інституційна інформаційна взаємодія (яка постає із права громадян отримувати інформацію щодо змісту діяльності органів публічної влади);
- взаємодія, безпосередньо пов'язана з процесом судочинства (взаємодія з учасниками судового провадження, залучення громадськості до участі в судочинстві тощо);
- координаційна взаємодія суду з іншими соціальними інститутами, зокрема зі ЗМІ [133, с. 28].

Щодо проблеми невизначення критеріїв ефективності зв'язків з громадськістю в комунікаційній стратегії, маємо констатувати, що сучасні комунікаційні стратегії судів здебільшого містять не характеристику основних показників досягнення цілей, а лише абстрактний опис очікуваних результатів – наприклад, таких: розуміння громадянами результатів роботи суду та прийнятих судових рішень, підвищення рівня правової обізнаності громадян тощо. Це є суттєвим недоліком і певною мірою свідчить про дещо формальний підхід, недостатнє усвідомлення практичного сенсу стратегії та мети діяльності із забезпечення зв'язків суду з громадськістю.

Важливо, щоб індикатори оцінювання досягнення цілей у стратегії були визначені конкретно й виражені в кількісних та/або якісних показниках. Пропонуємо використовувати такі показники:

- визначення співвідношення між кількістю інформації, що виходить з суду, та повідомленнями, які потрапили у ЗМІ й соціальні мережі та стали предметом громадської уваги;
- оцінювання інформації, що з'явилася в ЗМІ щодо діяльності суду (співвідношення позитивної і негативної інформації);
- наявність та якість зворотного зв'язку з цільовими аудиторіями;
- результати опитувань громадської думки щодо якості наданих судом послуг та поточної комунікативної діяльності тощо (наприклад, для визначення критерію «рівень підвищення довіри суспільства до суду» необхідно зібрати статистичні дані, що можуть ґрунтуватися на результатах певного опитування).

Комунікаційна стратегія – це не просто документ, а передусім бачення руху у сфері розвитку зв'язків з громадськістю на певний період, на перспективу. На думку багатьох науковців довгостроковий план (стратегія) має охоплювати період понад п'ять років. На практиці максимальний строк, який охоплює комунікаційна стратегія судів, дорівнює двом рокам. Ураховуючи темпи розвитку інформаційного законодавства та постійне розширення кола спеціальних методик комунікацій у судах, цей строк (два роки) є оптимальним, оскільки дозволяє більш гнучко реагувати на зміни в управлінні комунікативною діяльністю судів. Аналіз наявних комунікаційних стратегій судів, оприлюднених на їхніх офіційних вебсайтах, свідчить, що переважну більшість стратегій розроблено саме на два роки (приклад – комунікаційна стратегія Вінницького окружного адміністративного суду на 2018-2020 роки [91]).

Важливою частиною управлінської діяльності є донесення цілей і ключових положень комунікаційної стратегії до суддівського корпусу та апарату суду, оскільки всі працівники суду задіяні у переданні інформації цільовим групам громадськості та ЗМІ. Усвідомлення ідей комунікаційної стратегії є одним із чинників її успішної реалізації.

Головним етапом впровадження комунікаційної стратегії суду має стати План-календар комунікативних заходів суду. На нашу думку, комунікаційному підрозділу суду (пресслужбі) спільно з суддею-спікером та керівництвом суду доцільно скласти план, який охоплює комунікативні пріоритети суду на рік. Проаналізувавши низку планів, оприлюднених судами, пропонуємо удосконалити форму плану комунікаційних заходів (табл. 3.2). Оскільки предметом нашого дослідження є зв'язки з громадськістю, у плані відображено зовнішню комунікацію. За потреби, в окремому плані може бути відображено заходи із внутрішньої комунікації.

Таблиця 3.2

**План-календар комунікативних заходів суду на \_\_\_\_\_ рік  
(зовнішня комунікація)**

№ з/п	Назва заходу	Цільова аудиторія, на яку розрахований захід	Ключове повідомлення для аудиторії	Канали комунікації	Ресурсне забезпечення	Показники ефективності, прогнозований результат	Дата проведення	Виконавці	Примітки
1									
2									
3									

*Джерело:* авторська розробка.

Склавши такий план, суд зможе отримати мапу, яка окреслить межі його активності в інформаційно-комунікативному полі протягом року, що зробить роботу із громадськістю системною і структурованою. На основі загального плану комунікаційний підрозділ може скласти більш детальні плани тактичного характеру, орієнтовані на організацію програм охоплення (які по суті є комунікативними проектами для вирішення конкретних завдань), зокрема й тих, які не передбачені в загальному плані, але потреба у проведенні яких постала протягом року. Важливо, щоб усі плани містили пункти, які б конкретизували відповіді на запитання: Хто? Що? Коли? Де? Яким чином (використовуючи які ресурси)? Яких результатів необхідно

досягти? Яка імовірність перешкод (загроз) для реалізації заходу? Такий підхід у наукових колах отримав назву проєктного; при цьому відомий дослідник комунікативних проєктів Н. Драгомирецька слушно наголошує на тому, що кожна складова має розбиватися на конкретні дії [53, с. 106]). Так, наприклад, під час визначення очікуваних результатів необхідно здійснити комплекс дій, які полягають у вивченні аналогічного досвіду, визначенні рівня проблем у процесі реалізації заходу, визначенні рівня задоволеності при різних варіантах отримання результатів (позитивних, негативних тощо).

Складання стратегічних комунікативних планів суду доцільно проводити, ураховуючи потребу у використанні інструментів, які були визначені у Концепції прямих зв'язків з громадськістю (додаток 3 до Меморандуму про взаємодію та співпрацю представників системи правосуддя України від 10 лютого 2017 року).

Підсумовуючи вищевикладені тези, можна визначити, що для комунікаційної стратегії характерні такі основні ознаки:

- орієнтація на довгострокову перспективу (найчастіше – на два роки);
- урахування потреб та інтересів цільової аудиторії;
- окреслення ключових проблем суду та комунікативної діяльності й визначення на цій основі чітких цілей, пріоритетів суду та завдань, визначених з урахуванням можливих загроз і ризиків;
- затвердження стратегії належним чином (рекомендуємо затверджувати стратегію рішенням зборів суддів, яким має передувати обговорення проєкту стратегії в суді за участю керівництва суду, комунікаційного підрозділу, судді-спікера);
- реалістичність втілення стратегії й опора на доступні ресурси;
- урахування сильних і слабких сторін як суду загалом, так і її окремо взятої комунікативної діяльності;
- адаптивність, здатність до змін (чутливість до змін є неодмінною частиною стратегічних підходів в управлінні) [187, с. 125]);

- циклічність (аналіз і корегування стратегії під час її реалізації);
- вимірність (наявність індикаторів ефективності) [13, с. 230]).

Отже, удосконалення управлінської роботи суду з установами діалогічних відносин із суспільством має відбуватися з урахуванням особливостей стратегічного планування комунікативної діяльності, які відображені у вищезазначених характеристиках комунікаційної стратегії – основного управлінського інструменту формування зв'язків з громадськістю. Розуміння потреб цільової аудиторії, що має лежати в основі формування комунікаційної стратегії, є першим кроком до підвищення рівня довіри суспільства до суду, яке є одним з найголовніших показників ефективності зв'язків з громадськістю.

### **3.2. Формування моделі реалізації зв'язків з громадськістю в системі судової влади: державно-управлінський аспект**

Демократичний вектор розвитку України потребує збалансованої моделі реалізації зв'язків з громадськістю в усіх гілках державної влади. Особливої актуальності ця потреба набуває для судів. Порівняно з органами законодавчої та виконавчої влади, суди України максимально віддалені від суспільства та прояву громадянських ініціатив. Таке дистанціювання зумовлене об'єктивними причинами – закон забороняє будь-кому втручатися у здійснення правосуддя, використовувати і поширювати інформацію з метою дискредитації суду або впливу на безсторонність суду. Отже, суди є незалежними від будь-якого незаконного впливу. Водночас суди потребують інформаційної відкритості й забезпечення належного рівня комунікації із суспільством з метою формування відносин з громадськістю, в основі яких – діалог та довіра до суду.



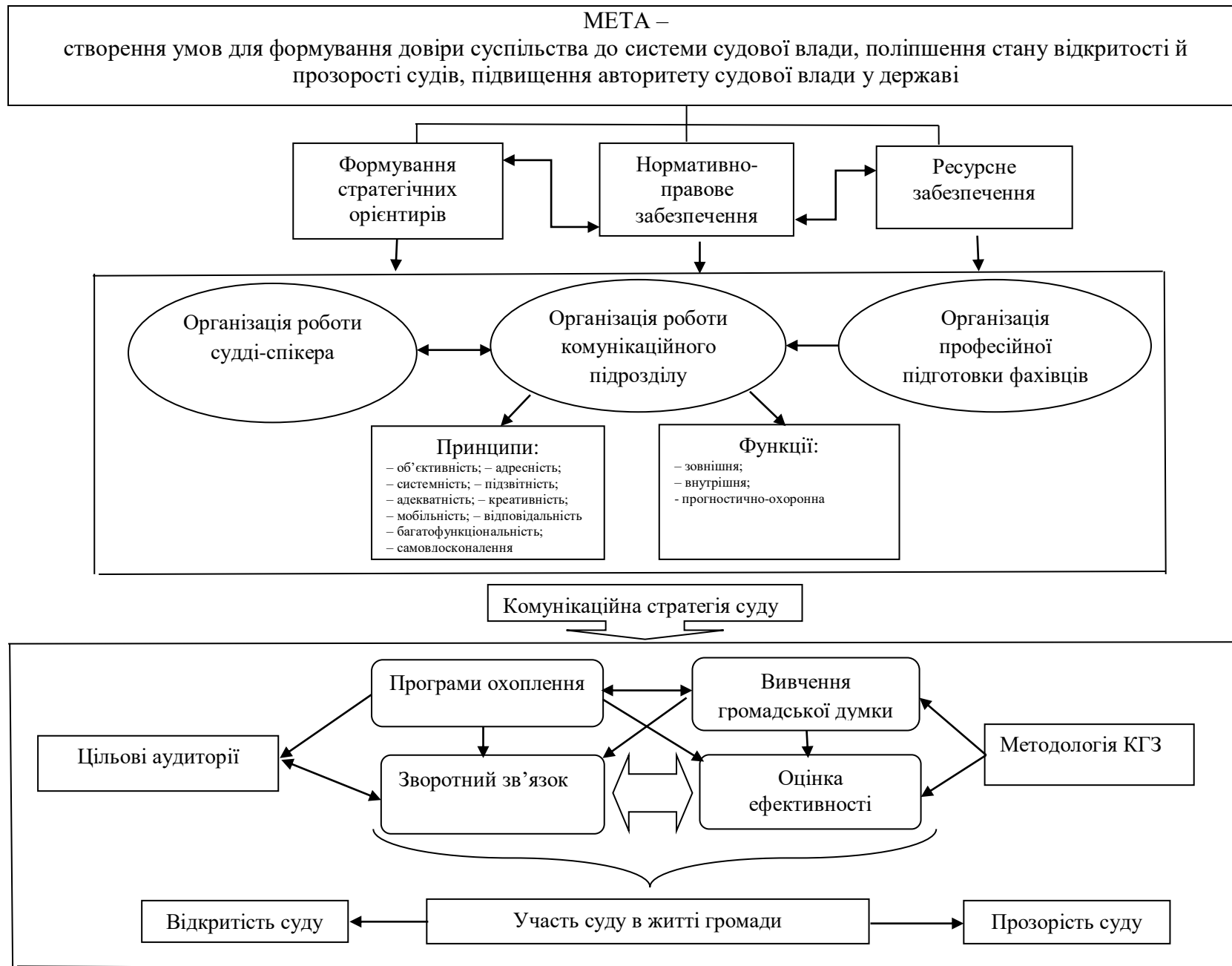


Рис. 3.3. Модель реалізації зв'язків з громадськістю в системі судової влади. Джерело: авторська розробка.

У контексті модернізації сфери зв'язків з громадськістю, яка активно відбувається в органах публічного управління протягом останніх десяти років, постала необхідність запропонувати оптимальну модель реалізації зв'язків з громадськістю в системі судової влади (рис. 3.3.).

Наша модель є символічним описом станів і процесів у сфері зв'язків судів з громадськістю; вона відображає підгрунття необхідних взаємозв'язків у системі зв'язків з громадськістю й напрями державної управлінської діяльності, спрямовані на організацію й регулювання зв'язків судів з громадськістю. Метою моделі є створення оптимальних умов для формування довіри громадян до судів, поліпшення стану відкритості і прозорості судів, підвищення авторитету судової влади у державі.

Проведений нами аналіз теоретичної бази та проблем, які виникають у сфері управління зв'язками судів з громадськістю, дає змогу виокремити й упорядкувати низку необхідних елементів моделі формування зв'язків з громадськістю в системі судової влади, які розкривають їх як управлінську діяльність у державному полі.

При цьому варто наголосити, що під час нашого моделювання можливо досягти лише узагальненої схеми, а не цілковитої тотожності з реальністю, оскільки неможливо передбачити в моделі всі характеристики системи зв'язків з громадськістю, яка в кожному суді має низку особливостей, залежно від юрисдикції та інстанції суду, цільової аудиторії, ресурсного забезпечення тощо.

Ключовими структурними елементами пропонованої моделі, спрямованої на розвиток діалогічних відносин судів з громадськістю у межах інформаційно-комунікативної діяльності, є:

- нормативно-правове забезпечення;
- ресурсне забезпечення;
- формування стратегічних орієнтирів;
- організація роботи комунікаційного підрозділу (пресслужби);
- організація роботи судді-спікера;

- організація професійної підготовки фахівців із забезпечення зв'язків з громадськістю і ЗМІ;
- програми охоплення;
- принципи участі суду в житті громади, відкритості і прозорості;
- вивчення громадської думки за допомогою методології карток громадянського звітування;
- зворотний зв'язок;
- оцінка ефективності.

Визначальним структурним елементом запропонованої моделі виступають норми права, які регулюють взаємовідносини органів публічної, зокрема судів, з громадськістю. Норми права та акти застосування норм права становлять фундамент інформаційно-комунікативної діяльності судів і мають відображати міжнародні й національні стандарти в цій сфері.

Аналіз стану нормативно-правового регулювання зв'язків судів з громадськістю, який здійснено у другому розділі нашої роботи, дав змогу дійти висновку про багаторівневу й розгалужену систему нормативно-правового забезпечення досліджуваної діяльності, яка є сукупністю законів і підзаконних нормативних актів, що виступають фундаментом для функціонування сфери зв'язків судів з громадськістю. В узагальненому вигляді система нормативно-правового забезпечення як структурна частина моделі представлена на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Нормативно-правове забезпечення зв'язків з громадськістю в системі судової влади (узагальнена схема)

*Джерело:* авторська розробка.

Також нормативно-правове забезпечення є тим важливим чинником, від якого залежить стратегічний підхід до управління зв'язками з громадськістю у державному полі. Формування стратегічних орієнтирів є одним із структурних елементів нашої моделі й полягає у розробленні, реалізації та постійному вдосконаленні курсу державної політики, який спрямований на забезпечення ефективного розвитку сфери зв'язків органів

публічної влади, зокрема судів, з громадськістю. Необхідним кроком є стратегічне планування на вищому рівні – затвердження відповідних державних стратегій, концепцій, програм, планів, в яких має бути відображено засоби і методи досягнення скорочення дистанції між судом та громадськістю у процесі комунікації, підвищення рівня довіри громадян через поліпшення доступу до суду, підвищення їхнього рівня інформованості та правової культури, участь громадян у комунікативних заходах тощо.

Формування стратегічних орієнтирів поєднує у собі загальноновизнані у публічному управлінні управлінський, громадський та експертний підходи. Сутність управлінського підходу в судах полягає в участі у процесі розроблення і затвердження комунікаційної стратегії певних категорій осіб (голови суду, керівника апарату суду, спеціаліста із забезпечення зв'язків з громадськістю і ЗМІ (пресекретаря), судді-спікера). Громадський підхід ґрунтується на урахуванні громадської думки, з якою доцільно ознайомитися під час опитування відвідувачів суду (передувати формуванню стратегії може анкетування). Експертний підхід передбачає консультації з експертами з комунікативної діяльності, які не належать до суду, а отже можуть об'єктивно оцінити стан і перспективи розвитку зв'язків з громадськістю, надати допомогу в конструюванні плану. Однак через брак відповідного фінансування в бюджетних установах застосування експертного підходу зведено до нуля.

Ресурсне забезпечення – ще один важливий елемент моделі, який являє собою сукупність людських, інформаційних, організаційних, матеріально-технічних, фінансових ресурсів у системі судової влади, наявність і доступність яких є необхідною умовою для ефективного функціонування сфери зв'язків судів з громадськістю.

Людські ресурси представлені необхідною кількістю фахівців, що мають відповідну кваліфікацію, професійні знання і навички, які

можуть використовувати у процесі забезпечення зв'язків суду з громадськістю.

Інформаційні ресурси становлять обсяг даних, які працівники комунікаційних підрозділів використовують у процесі здійснення інформаційно-комунікативної діяльності на різних етапах управління зв'язками суду з громадськістю.

Організаційні ресурси є комплексом умов, вимог, критеріїв, які впливають на процес стратегічного планування діяльності із забезпечення зв'язків суду з громадськістю, визначення поточних робочих завдань, розподіл обов'язків між працівниками комунікаційного підрозділу тощо.

Матеріально-технічні ресурси є сукупністю основних засобів – матеріальних активів, які працівники суду використовують у процесі своєї діяльності для виконання функції із забезпечення зв'язків з громадськістю.

Фінансові ресурси в системі судової влади є сукупністю коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності судів. Стаття 130 Конституції України передбачає, що в Державному бюджеті України окремо визначаються видатки на утримання судів з урахуванням пропозицій Вищої ради правосуддя. Однак на сьогодні у системі судової влади спостерігається дефіцит видатків на оплату праці працівників апаратів судів, дефіцит нарахувань на оплату праці та на інші поточні видатки судів (здійснення поштових відправлень, придбання паперу, утримання приміщень, ремонт оргтехніки тощо). Таким чином, проблема недостатнього фінансування судів є однією з найбільш гострих й таких, що потребують належного реагування органів виконавчої та законодавчої влади.

Отже, представивши ресурсне забезпечення у структурі моделі, найперше наголошуємо на необхідності наявності достатнього обсягу фінансових ресурсів для забезпечення потреб судів у здійсненні ефективних зв'язків з громадськістю. По-перше, забезпечення суду достатнім обсягом фінансових ресурсів є однією із заporук формування комунікаційного

підрозділу із потрібною кількістю працівників. По-друге, передбачення в законодавстві спеціальної статті видатків на здійснення зв'язків судів з громадськістю могло б значно активізувати стан впровадження програм охоплення (інформаційно-комунікативних програм) – таких як, наприклад, зйомка ознайомлювальних відеороликів про суд, випуск серії подкастів (цифрових медіафайлів), випуск інформаційних бюлетенів, проведення циклу просвітницьких заходів для юнацтва тощо. Крім того, КРЄС рекомендувала надавати належне фінансування судам для здійснення діяльності, спрямованої на підвищення прозорості системи судової влади й проведення роз'яснювальної роботи щодо принципів правосуддя в суспільстві. Згідно з п. 22 Висновку № 7 (2005) КРЄС до уваги КМРЄ з питання «Правосуддя та суспільство») витрати, пов'язані з програмами охоплення повинні покриватися із спеціальної бюджетної статті таким чином, щоб вони не поклалися на поточний бюджет судів [37]).

У процесі розроблення моделі підґрунтям стали найкращі зразки зарубіжного досвіду реалізації зв'язків з громадськістю, який здебільшого передбачає активне застосування програм охоплення.

Отже, програми охоплення (основні напрями яких представлено на рис. 3.5.) – ще один важливий елемент моделі реалізації зв'язків судів з громадськістю. На наш погляд, програми охоплення є стрижневою частиною комунікативної діяльності, в якій найбільше приділяється увага окремим цільовим аудиторіям, враховуються їхні особливості, інтереси, потреби.

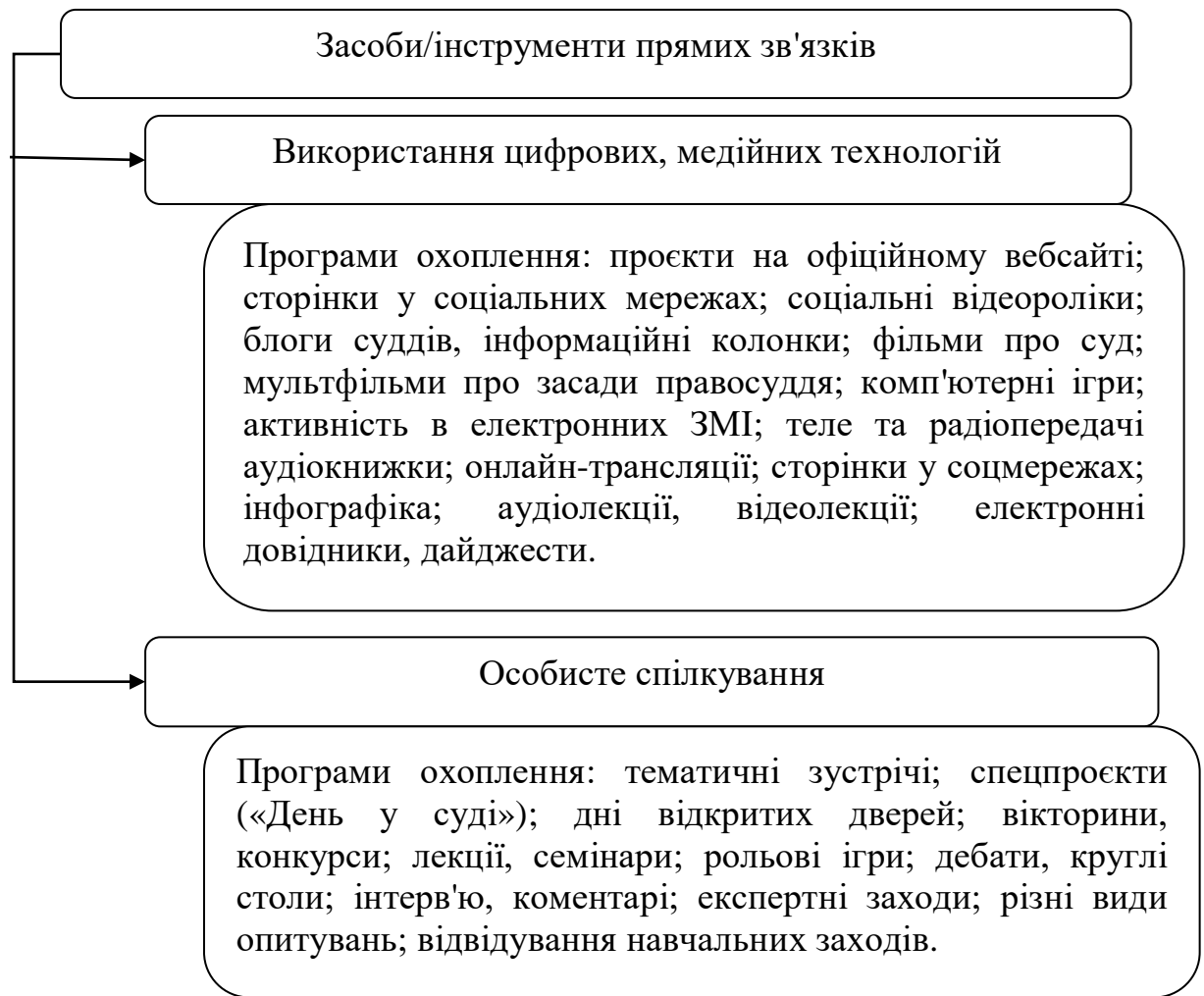


Рис. 3.5. Напрями програм охоплення (узагальнена схема)

*Джерело:* авторська систематизація

Вважаємо, що застосування програм охоплення виходить далеко за межі реалізації виключно інформаційної функції зв'язків з громадськістю. Програми охоплення сприяють правильному розумінню функції правосуддя населенням й орієнтовані на конкретну цільову аудиторію громадян, що і зумовлює вибір певного заходу (інструменту прямих зв'язків) для управління громадською думкою і поведінкою – у цьому виявляється сутність управлінської функції зв'язків з громадськістю. Найважливішим завданням цієї функції є двосторонній зв'язок між судом і громадськістю, компромісні управлінські рішення щодо оптимальної, збалансованої реалізації їхніх



інтересів. Застосування інструментів прямих зв'язків дасть змогу створити у суді комунікативний майданчик для взаємодії усіх суб'єктів комунікації на засадах партнерства [240, с. 214].

Пропонована модель установлює зв'язок між програмами охоплення та принципом участі суду в житті громади, яка реалізується завдяки цим програмам й тісно пов'язана з принципами відкритості і прозорості діяльності суду. Прикладом реалізації цього принципу (зокрема, включення суду в життя громади з просвітницькою метою) може слугувати проведення обласного конкурсу дитячого малюнка «Моє уявлення про справедливий суд» у Господарському суді Миколаївської області у березні-квітні 2021 року (в організації і проведенні конкурсу брала участь авторка дослідження). За нашими спостереженнями, проведення цього заходу стало потужним кроком у популяризацію місії суду у всіх куточках Миколаївської області (у конкурсі взяло участь понад сто дітей). Було отримано багато позитивних відгуків, за результатами аналізу яких зроблено висновок, що було повністю досягнуто цілей конкурсу (підвищення правової освіти учнів 1-8 класів, поширення інформації про діяльність системи судової влади серед школярів, висвітлення ролі судді та суду в суспільстві). Таким чином, участь суду в житті громади також виявилася через сприяння і заохочення розвитку дитячої творчості.

Провідну роль в управлінні зв'язками з громадськістю відіграє робота комунікаційного підрозділу (прес-служби) та його взаємодія із суддею-спікером. Організація роботи комунікаційного підрозділу також є ключовим елементом нашої моделі. У рамках формування структури моделі вважаємо за необхідне визначити ключові засади управління комунікаційним підрозділом, які впливають на ефективність комунікативної діяльності суду.

По-перше, управління діяльністю структурного підрозділу, що забезпечує зв'язки з громадськістю, має відбуватися на основі загального плану роботи суду та відповідно до затверджених комунікаційної стратегії і плану комунікативних заходів.

По-друге, керівник підрозділу (завідувач сектору або в разі неможливості створити підрозділ – фахівець, що відповідає за цей напрям роботи) повинні мати безперешкодний доступ до керівника організації (у суді – не тільки до голови суду, а й до керівника апарату, судді-спікера) та до публічної інформації, якою володіють інші структурні підрозділи.

По-третє, керівник підрозділу (завідувач сектору, пресекретар тощо) разом із суддею-спікером беруть участь у розробленні планів та програм розвитку суду.

У процесі формування моделі управління зв'язками з громадськістю в суді також необхідно враховувати низку принципів, на яких повинна базуватися діяльність структурного комунікаційного підрозділу суду, відповідального за зв'язки з громадськістю та ЗМІ. Особливо важливими з них є принципи, дотримання яких є обов'язковим для будь-якого органу публічної влади, зокрема і суду:

- відкритість інформації (наявність дієвих механізмів, умов і процедур реалізації прав безперешкодного доступу громадян до інформації про діяльність державної влади);

- прозорість (систематичне висвітлення діяльності органу публічної влади);

- актуальність та об'єктивність інформації;

- особиста відповідальність.

Іншими важливими принципами, які дають змогу побудувати в суді ефективну роботу з громадськістю і зі ЗМІ, є:

- принцип стратегічного мислення (цілепокладання, яке враховує дострострокову перспективу);

- системність (використання апробованих технологій та процедур зв'язків з громадськістю згідно з розробленими планами та програмами);

– адекватність (відповідність структури підрозділу й застосованих ним технологій місії, цілям і завданням суду та, відповідно, потребам цільової аудиторії);

– чутливість до змін або мобільність (поетапні видозміни структури підрозділу та корегування діяльності залежно від нових обставин та чинників, оперативність у реагуванні на кризові ситуації);

– адресність (орієнтація на інтереси цільової аудиторії);

– підзвітність [46, с. 31] (звітування перед суспільством про результати роботи, врахування громадської думки у своїй діяльності, орієнтація на позитивний результат);

– креативність (здатність втілювати у діяльність нестандартні підходи та оригінальні ідеї);

– багатофункціональність;

– безперервність самовдосконалення (опанування нових технологій).

Дотримання сукупності всіх зазначених принципів дозволить структурному підрозділу (пресслужбі) побудувати довгострокові різновекторні відносини з громадськістю й наблизити суд до інтересів суспільства, що сприятиме формуванню довіри громадян до суду [241, с. 179].

Розглядаючи технології, які застосовує комунікаційний підрозділ (пресслужба) в судах, можна визначити такі основні його функції:

– зовнішню (спільний з керівництвом суду аналіз службової інформації на предмет виявлення повідомлень, що становлять суспільний інтерес – для подальшого висвітлення їх);

– внутрішню (збір матеріалів, аналіз поширеної у відкритих джерелах інформації про діяльність суду та ін.);

– прогностично-охоронну (захист службової таємниці та інформації з обмеженим доступом, вжиття максимальних заходів для запобігання виникненню у майбутньому конфліктних ситуацій).

Кожній із функцій відповідає широкий спектр завдань, які надають роботі комунікаційної структури калейдоскопічного характеру.

Проведений під час дослідження аналіз наукових джерел, норм чинного законодавства щодо функціонування інформаційних служб в органах публічної влади та особливостей роботи із забезпечення зв'язків судів з громадськістю (зокрема, на прикладі Господарського суду Миколаївської області), дає змогу визначити низку завдань структурного підрозділу, який відповідає за формування зв'язків суду з громадськістю:

- планування комунікативної діяльності суду (розроблення комунікаційної стратегії, щорічного плану комунікативних заходів, необхідних положень та інструкцій тощо – для формування взаємовідносин із цільовою аудиторією, створення об'єктивної громадської думки про діяльність суду);

- випуск і поширення бюлетенів, прес-релізів, оглядів, інформаційних збірників, експрес-інформації тощо [162], надання офіційних коментарів та інформаційних матеріалів для ЗМІ, підготовка статей для друку у профільних виданнях, поширення офіційної інформації іншими способами, що не суперечать законодавству (забезпечення безперервного потоку новин від організації);

- акредитація журналістів та відповіді на запити представників мас-медіа (до особливостей діяльності пресслужб в органах публічної влади може належати необхідність формування певного журналістського пула – об'єднання групи журналістів, які здатні найбільш професійно висвітлювати роботу державної інституції);

- підготовка та проведення комунікативних заходів суду, медіазаходів за участі представників ЗМІ (ЗУ «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» надає право інформаційним службам проводити пресконференції, брифінги, організувати інтерв'ю з керівниками

органів державної влади та ОМС для працівників вітчизняних і зарубіжних засобів масової інформації, готувати і проводити теле- і радіопередачі);

– моніторинг публікацій у ЗМІ щодо діяльності суду (особливо актуальним є моніторинг коментарів стосовно резонансних судових справ, які були розглянуті в суді), оперативне реагування на запити та критичні публікації й повідомлення;

– аналіз цільової аудиторії суду; дослідницька діяльність, спрямована на вивчення громадської думки з різних питань функціонування суду (зокрема, шляхом проведення опитувань), налагодження зворотного зв'язку з громадськістю та ЗМІ;

– забезпечення інформаційного наповнення офіційного вебсайту суду, відповідних сторінок у соціальних мережах тощо, здійснення аналізу ефективності онлайн-активності суду (регулярне інформування громадськості сприяє формуванню постійної читацької аудиторії);

– підготовка матеріалів для офіційних промов керівництва суду (у досить великих пресслужбах може бути передбачено посаду спічрайтера), що узгоджується із нормою ЗУ «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», яка передбачає забезпечення інформаційною службою публікацій (виступів) у засобах масової інформації керівників або інших відповідальних працівників органів державної влади;

– прогнозування тем, що можуть бути цікавими цільовій аудиторії та завчасне оприлюднення потрібної інформації;

– узагальнення досвіду зв'язків суду з громадськістю та ЗМІ, оцінювання ефективності інформаційно-комунікативної діяльності й корегування комунікативних планів і програм;

– архівування інформації про інформаційно-комунікативну діяльність суду для подальшого використання в аналітичній роботі, зокрема каталогізація позитивних відгуків) [25, с. 242];

- здійснення внутрішніх комунікацій (інформування персоналу організації про нові тенденції в роботі, надання методичної допомоги працівникам суду з питань застосування законодавства в інформаційній сфері, навчання співробітників свого підрозділу);

- запобігання кризовим ситуаціям, імовірним конфліктам й непорозумінню в роботі з громадськістю;

- речництво (реалізація функції речництва спрямована на презентацію громадськості організації в усіх аспектах її функціонування; у суді з маленьким штатом, де, як правило, за розвиток зв'язків з громадськістю та ЗМІ відповідає одна особа – пресекретар, останній самостійно виконує всі функції, притаманні пресслужбі, і одночасно є речником голови суду).

У найбільш загальному вигляді завдання окремого структурного підрозділу, відповідального за зв'язки з громадськістю, зокрема пресслужби, можна звести до п'яти складових:

- позиціонування суду – інформування громадськості про місію, цілі й поточну діяльність суду, зокрема й через програми охоплення;

- формування іміджу суду (ідеться про створення стереотипів, акцентування характеристик, що створюють позитивний образ у громадській свідомості);

- вивчення громадської думки;

- консультування керівництва з питань комунікацій;

- оцінювання результатів зв'язків з громадськістю (порівняння отриманих результатів з очікуваними), контроль виконання комунікативних планів.

Узагальнивши основні завдання, можна схематично визначити основні блоки в роботі комунікаційного підрозділу (пресслужби), який є структурною частиною нашої моделі. Ці блоки характеризують місце підрозділу в управлінському процесі в суді (рис. 3.6).

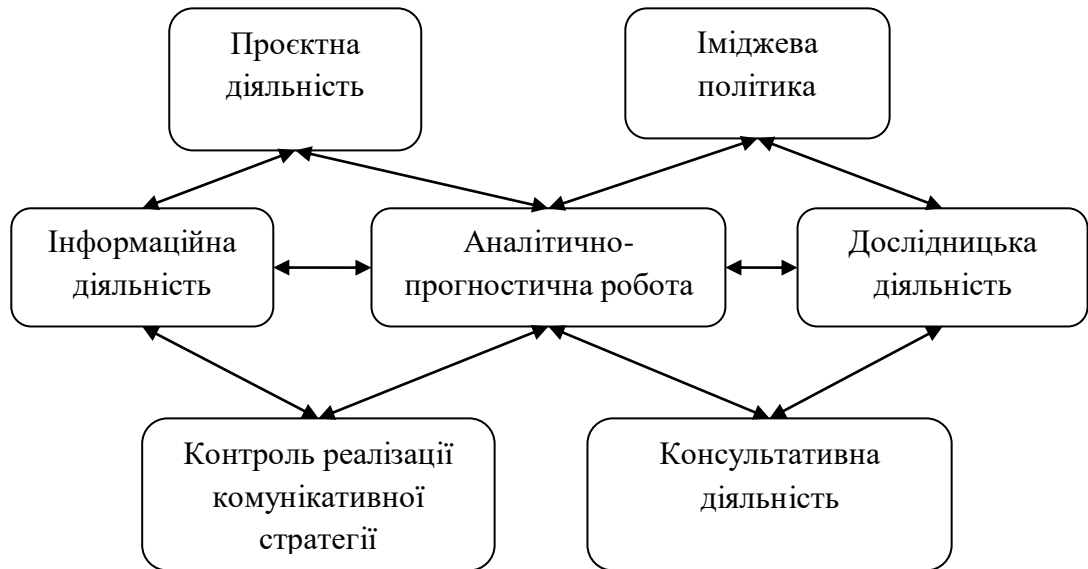


Рис. 3.6. Комунікаційний підрозділ (пресслужба) в управлінському процесі в суді

*Джерело:* авторська розробка.

У пропонованій моделі також ураховано такі важливі аспекти, як організація професійної підготовки фахівців із забезпечення зв'язків з громадськістю та підвищення кваліфікації. Організація у сфері вищої освіти професійної підготовки майбутніх фахівців для формування зв'язків з громадськістю в системі судової влади повинна спиратися на відповідну нормативно-правову базу, якої сьогодні бракує. Наразі в судах України проблему підвищення кваліфікації пресекретарів здебільшого вирішують з допомогою навчальних програм, які впроваджують Національна школа суддів України, а також громадські організації, чия діяльність з підвищення рівня відкритості судів останнім часом набуває дедалі більше обертів. У цьому контексті необхідно наголосити, що в Україні досі не існує спеціальної державної програми підготовки пресекретарів органів публічної влади, однак співпраця судової влади та громадських організацій спрямована на створення атмосфери для позитивних перетворень у зазначеній сфері. Зокрема, у 2016 році ГО «Вектор прав людини», проєкт «Суд людською мовою», РСУ, пресслужба органів суддівського самоврядування в Україні,

Представництво Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні запровадили першу системну тренінгову програму з підготовки пресекретарів судів в Україні «Комунікативні інструменти в роботі судів: діалог суду та громади».

Програма тренінгу передбачала опрацювання таких тем:

- поняття та загальні аспекти прав людини;
- роль громадських організацій у роботі суду, шляхи взаємодії;
- ефективна комунікація: визначення цільової аудиторії та налагодження контакту;
- управління конфліктами;
- формування ключових повідомлень;
- обговорення процесу створення та подальшої координації пресслужб.

Звернемося до статистичних даних, які дають певне уявлення про ставлення працівників судів до підвищення кваліфікації шляхом участі у тренінгах. З 31.03.2016 по 31.03.2017 у 7 тренінгах «Комунікативні інструменти в роботі судів: діалог суду та громади» взяли участь представники 119 судів. З 31.03.2017 по 31.03.2018 у 12 таких тренінгах взяли участь працівники 247 судів [63] (рис. 3.7). Загалом протягом 2016-2018 рр. тренінг «Комунікативні інструменти в роботі судів: діалог суду та громади» пройшли працівники 323 різних судів 20 областей України, що становить 48 % усіх судів України.

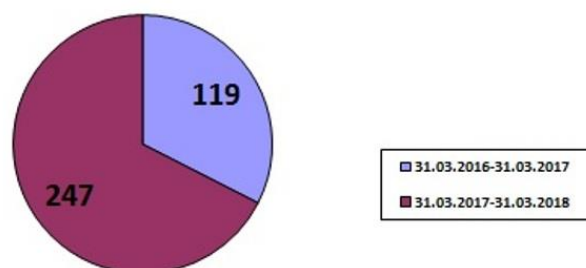


Рис. 3.7. Кількість представників судів, які взяли участь у тренінгу «Комунікативні інструменти в роботі судів: діалог суду та громади» у 2016-2018 рр.

*Джерело:* складено на основі [63].



Водночас необхідно наголосити, що представники 95 судів першої інстанції (40 % усіх судів першої інстанції, що взяли участь в опитуванні на предмет медіавідкритості у 2017 році) не відвідали жодного освітнього, просвітницького заходу. У 2018 році дані показники покращилися. Кількість місцевих судів, працівники яких відвідували освітні, просвітницькі заходи, збільшилась до 155 (65 %). Не відвідали жодного такого заходу працівники 76 місцевих судів (32 %). У 2018 році працівники 20 судів апеляційної інстанції (65 % усіх судів апеляційної інстанції, що взяли участь в опитуванні) та працівники 162 судів першої інстанції (68 % усіх судів першої інстанції, що взяли участь в опитуванні) зазначили, що їм потрібна додаткова методична/навчальна допомога [117, с. 60]. Отже, наведені дані свідчать про те, що організація професійної підготовки фахівців із забезпечення зв'язків судів з громадськістю найперше потребує відповідного державного регулювання на законодавчому рівні (яке б нормативно установлювало її обов'язковий характер та передбачало відповідні навчальні програми), і лише у другу чергу організація професійної підготовки потребує методичної підтримки громадських організацій.

Іншою неодмінною умовою ефективності роботи судів у сфері зв'язків з громадськістю є встановлення зворотного інформаційного зв'язку. Зворотний зв'язок є частиною пропонованої нами моделі ефективного управління зв'язками з громадськістю в суді, оскільки оприлюднення інформації різними способами, без урахування глибини й адекватності сприйняття громадянами діяльності суб'єкта публічного управління, не забезпечує конструктивного діалогу між судом та суспільством. У другому розділі нашої роботи доведено, що однією із форм взаємодії з громадськістю, спрямованої на встановлення зворотного зв'язку, є вивчення громадської думки за методологією карток громадянського звітування. На противагу традиційним методам вивчення громадської думки, картки громадянського звітування встановлюють об'єктний зворотний інформаційний зв'язок з

особами, які користуються послугами органів публічного управління (об'єктом дослідження є частина населення, що отримувала відповідні послуги протягом визначеного періоду; в судах, наприклад, найчастіше об'єктом опитування є громадяни, які є учасниками судових проваджень на момент дослідження). Застосування показників щодо проведення та оприлюднення опитування відповідає міжнародній практиці й рекомендоване ЄКЕП (показники застосовуються в деяких країнах Ради Європи та країнах-членах Консорціуму за досконалість суду). Отже, вважаємо, що в моделі реалізації зв'язків з громадськістю методології КГЗ має бути відведено належну роль. Організатором анкетування або замовником послуг з проведення дослідження, як правило, має бути суд, який має за мету вдосконалити свою діяльність за результатами опитування. В окремих випадках ініціювати вивчення громадської думки в такий спосіб може орган влади, вищий за підпорядкуванням.

Із вивченням громадської думки тісно пов'язаний інший елемент структури нашої моделі – оцінювання ефективності. Зазначений елемент передбачає виявлення розбіжностей між одержаними й очікуваними результатами. Загальний рівень задоволеності громадян поточною діяльністю суду (зокрема і в напрямі розвитку зв'язків з громадськістю) можна визначити за допомогою удосконаленої нами картки громадянського звітування (Додаток Б). Крім того, на стадії оцінювання діяльності із забезпечення зв'язків з громадськістю вважаємо за доцільне запропонувати також і такі можливі показники для оцінки результативності конкретних заходів (залежно від змісту цілей та завдань, визначених у комунікаційній стратегії та планах суду):

- ступінь охоплення груп громадськості (кількісне вираження);
- кількість унікальних контактів (не враховується, наприклад, кількість осіб, які брали участь у комунікативних заходах двічі);
- кількість отриманих відгуків;

- якість отриманих відгуків (розподіл їх за шкалою «позитивний, умовно позитивний, умовно негативний, негативний»);
- кількість згадувань у соціальних мережах, ЗМІ;
- якість каналу комунікації для досягнення мети конкретного комунікативного заходу тощо.

Підсумовуючи, вважаємо за необхідне звернутися до деяких теоретичних положень моделювання зв'язків судів з громадськістю. Під час розгляду теоретичних засад дослідження зв'язків з громадськістю в першому розділі роботи акцентовано увагу на існуванні трьох основних моделей зв'язків органів публічної влади з громадськістю, які визнають науковці: моделі владарювання й підкорення, перехідної й управлінської моделей. Модель, запропоновану в цьому підрозділі, на наш погляд, неможливо віднести до жодного із трьох типів. По-перше, наша модель не відповідає тоталітарним принципам владарювання і підкорення. По-друге, пропонована модель містить ознаки як перехідної (значною мірою), так і управлінської моделі. Однак це ще не управлінська модель в повному розумінні її змісту. Проте, маючи у своїй структурі такі елементи як програми охоплення й вивчення громадської думки, вона отримує вектор, спрямований на створення діалогу з громадськістю на засадах партнерства в межах здійснення судом інформаційно-комунікативної діяльності, в якому активно робляться спроби враховувати інтереси та потреби громадянського суспільства.

### **3.3. Рекомендації щодо удосконалення діяльності із управління зв'язками з громадськістю в системі судової влади України**

Одними із пріоритетних цілей судів України є підвищення довіри суспільства до системи судової влади й узгодженість їхньої діяльності з принципами прозорості та відкритості. Досягнення цих цілей є якісною характеристикою демократичних процесів у суспільстві і прямо пов'язане із формуванням зв'язків з громадськістю. Проведений нами у процесі дослідження аналіз стану організації роботи із формування зв'язків судів з громадськістю виявив не тільки коло проблемних питань, але й значний потенціал для поліпшення процесів у цій сфері діяльності. Це дало змогу розробити низку положень, спрямованих на удосконалення діяльності із управління зв'язками судів з громадськістю, які можна структурувати як рекомендації:

- щодо удосконалення нормативно-правового регулювання зв'язків з громадськістю в системі судової влади;
- щодо організації і забезпечення роботи комунікаційних підрозділів у судах;
- щодо професійної підготовки фахівців, які відповідають у судах за зв'язки з громадськістю і ЗМІ;
- щодо удосконалення вивчення громадської думки;
- щодо імплементації зарубіжного досвіду зв'язків судів з громадськістю.

Окремо слід зазначити про удосконалення процесу стратегічного планування – особлива важливість цього процесу зумовила викладення пропозицій з цього питання в окремий блок, який було детально розглянуто в підрозділі 3.1 цієї роботи.

Розглянемо послідовно зазначені вище рекомендації.

1. Рекомендації щодо удосконалення нормативно-правового регулювання зв'язків з громадськістю в системі судової влади.

Незважаючи на певні здобутки на шляху розвитку нормативно-правової бази у сфері комунікації з суспільством та ЗМІ, в Україні досі немає спеціального нормативно-правового акта, який би встановлював єдині стандарти зв'язків органів публічної влади з громадськістю на всіх рівнях комунікації, ураховуючи сучасні тенденції розвитку держави та інформаційного суспільства.

По-перше, необхідним заходом є розроблення й ухвалення ЗУ «Про засади державної інформаційно-комунікативної політики», в якому слід викласти основні положення щодо здійснення двосторонньої комунікації між усіма гілками державної влади та ОМС, громадськістю та засобами масової інформації – з урахуванням розвитку сучасних інформаційно-комунікативних технологій і тенденцій до посилення цифровізації. 13 січня 2010 року КМУ схвалив Концепцію проєкту ЗУ «Про основні засади державної комунікативної політики», яка була першою спробою окреслити способи законодавчого врегулювання комунікацій у громадянському суспільстві. Міністерство юстиції України винесло проєкт зазначеної Концепції на громадське обговорення, однак подальших кроків щодо ухвалення відповідного закону не було здійснено. Отже, нагальною потребою є приведення цього проєкту у відповідність з вимогами сьогодення й подальше його затвердження або розроблення нового законопроєкту, в якому необхідно закріпити визначення понять «комунікативна політика», «пресслужба», «зв'язки з громадськістю (PR)», «відкритість», «прозорість» тощо.

Проведений у другому розділі роботи аналіз нормативно-правового регулювання діяльності комунікаційних підрозділів засвідчив варіативність назв на позначення структур, які здійснюють зв'язки з громадськістю. Так, наприклад, на позначення підрозділів, які забезпечують зв'язки з

громадськістю і ЗМІ, у нормативно-правових актах вжито два різні терміни (у ЗУ «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» вжито термін «інформаційна служба» й термін «пресслужба» вжито у Типовому положенні про апарат суду). Різниця у нормативно-правових підходах до визначення комунікаційних підрозділів унеможливорює ухвалення типових положень, які мають регулювати їх функціонування. Подолання цієї проблеми вбачаємо в досягненні єдності термінології і визначенні терміну «пресслужба», який необхідно закріпити у ЗУ «Про засади державної інформаційно-комунікативної політики». Пропонуємо таке формулювання терміну: пресслужба – відділ або сектор, який утворюється в апараті органу державної влади або ОМС з метою забезпечення розвитку двосторонніх інформаційно-комунікативних зв'язків між органом державної влади або ОМС та громадянами, засобами масової інформації, підприємствами, установами, організаціями з метою забезпечення відкритості та прозорості діяльності органу державної влади або ОМС, підвищення рівня довіри громадян до влади, формування відносин з громадськістю та ЗМІ на засадах діалогу.

Щодо судів, рекомендуємо внести зміни до ЗУ «Про судоустрій і статус суддів», доповнивши ст. 155 «Апарат суду» пунктом 12 такого змісту: «В апараті суду утворюється пресслужба на правах самостійного відділу або сектору, яка забезпечує розвиток двосторонніх інформаційно-комунікативних зв'язків між судом та відвідувачами суду, іншими групами громадськості, засобами масової інформації, органами публічної влади, підприємствами, установами, організаціями з метою забезпечення відкритості та прозорості діяльності суду, підвищення рівня довіри громадян до влади, формування відносин з громадськістю та ЗМІ на засадах діалогу, формування позитивного іміджу судової влади. Пресслужба виконує також завдання, визначені положенням, затвердженим керівником апарату

відповідного суду. У разі недоцільності утворення відділу або сектору, що зумовлена об'єктивними причинами, у штатний розпис суду вводиться посада відповідного спеціаліста (прес-секретаря), який виконує завдання, визначені у відповідній посадовій інструкції». Аналогічне визначення рекомендуємо закріпити у розділі IV «Структура апарату суду» Типового положення про апарат суду. Крім того, є потреба у прийнятті Типового положення про пресслужбу суду, на сьогодні такого нормативно-правового акта не розроблено.

Також для поліпшення управлінських дій у сфері зв'язків судів з громадськістю рекомендуємо усунути розбіжності між актами, що визначають обсяг посадових обов'язків відповідних фахівців. Зокрема, на сьогодні продовжує діяти поточна редакція Типової посадової інструкції головного спеціаліста із забезпечення зв'язків із засобами масової інформації (пресекретаря), затверджена Наказом ДСАУ № 145 від 06.11.2013. Водночас служби управління персоналом у судах повинні використовувати нову форму посадової інструкції державних службовців категорії «Б» та «В» (додаток до Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В», затвердженого Наказом НАДС від № 172-19 від 30.09.2019), яка суттєво відрізняється від зразка 2013 року за порядком розроблення, змістом, обсягом. Нова форма посадової інструкції розробляється в суді на основі пріоритетів діяльності, завдань і функцій суду та його відповідного структурного підрозділу, а також на основі нормативно-правових актів, які встановлюють вимоги для обіймання посад державної служби. При цьому в новій формі посадової інструкції має зазначатися лише до десяти посадових обов'язків (водночас в посадовій інструкції 2013 року їх налічуємо двадцять). Ці десять обов'язків мають відповідати завданням і функціям структурного підрозділу та суду, меті посади, відображати типові види діяльності для посади й бути розміщеними у порядку ранжування: від найбільш важливих до найменш важливих (важливість визначається на підставі встановлення

частоти, інтенсивності, значимості виконання посадового обов'язку). По-перше, рекомендуємо скасувати посадову інструкцію зразка 2013 року. По-друге, пропонуємо розробити і затвердити типові положення про пресслужбу суду, в якому передбачити обсяг посадових обов'язків відповідних фахівців (про це піде мова нижче), на який служба управління персоналом зможе спиратися під час розроблення посадових інструкцій.

Для підвищення ефективності здійснення зв'язків з громадськістю в системі судової влади, у зв'язку з затвердженням Стратегії розвитку правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки, необхідно розробити низку стратегічних документів на виконання основних положень Стратегії, які стосуються інформаційно-комунікативної взаємодії судів із суспільством). Вважаємо, що нагальною є потреба розробити і впровадити єдину стратегію судової влади щодо здійснення інформаційно-комунікативної політики на всіх рівнях судової гілки влади. Також необхідно унормувати порядок висвітлення інформації на порталі «Судова влада України» – для цього, на додаток до наявного Регламенту інформаційного наповнення офіційного веб-порталу «Судова влада України» рекомендуємо розробити Типове положення інформаційного наповнення вебсайту суду, в якому слід викласти інформаційну структуру вебсайту, закріпити процедуру погодження в суді матеріалів для публікації. Затвердження такого положення позитивно вплине на вироблення єдиного підходу до висвітлення і структурування інформації для громадськості.

Потребує розроблення й затвердження окремий нормативний документ, який би чітко й максимально вичерпно регламентував порядок відносин судів із засобами масової інформації, встановлював правила професійної поведінки представників засобів масової інформації у відкритих судових засіданнях. На необхідність чіткої нормативної регламентації роботи з журналістами вказують чимало науковців, зокрема К. Каблак, який



пропонує під час розроблення відповідних правил урахувати такі нюанси, як робота камер та електронних медіа в судах [73, с. 216].

Вважаємо за необхідне рекомендувати удосконалити чинне законодавство про судоустрій шляхом внесення доповнень щодо статусу судді-спікера, на якого покладено повноваження висвітлювати офіційну позицію від імені суду, брати участь у публічних заходах за участю представників засобів масової інформації, сприяти реалізації комунікаційної стратегії суду. Із змісту чинних нормативно-правових актів випливає, що спікерство є лише додатковим, неоплачуваним і часом немалим навантаженням на суддю – отже, фактично тримається лише на розумінні суддею важливості комунікації суду із суспільством та на його авторитеті серед колег, які виразили цьому судді довіру, обравши спікером. Це суттєвий недолік, який потребує адекватного реагування з боку законодавців.

2. Рекомендації щодо організації і забезпечення роботи комунікаційних підрозділів у судах.

Як вже було неодноразово зазначено в нашому дослідженні, вагоме значення у процесі зв'язків з громадськістю має діяльність комунікаційних підрозділів (в сучасних реаліях в судах вони найчастіше мають назви пресслужб). На ці підрозділи покладають обов'язок розвивати відносини з громадськістю та ЗМІ, вони стають складовою частиною системи управління організацією. У чинному Типовому положенні про апарат суду зазначено, що в разі недоцільності утворення окремого структурного підрозділу вводиться посада відповідного спеціаліста (пресекретаря). Незважаючи на це, у судах досі трапляється практика суміщення обов'язків пресекретаря. За нашим переконанням, додаткове покладання обов'язків із формування зв'язків з громадськістю на одного з працівників апарату суду (суміщення обов'язків) не мотивує його до розбудови ефективних відносин з громадськістю, оскільки, по-перше, робочий час витрачається передусім на виконання основних посадових обов'язків; по-друге, додаткове навантаження може не

мати фінансового заохочення. Унаслідок цього робота із налагодження зв'язків з громадськістю має дискретний, спорадичний характер. Особливо потерпає від суміщення обов'язків робота із засобами масової інформації, яка потребує системної багатовекторної діяльності, постійного контакту з представниками преси [12, с. 36].

Розв'язання цієї проблеми лежить у різних площинах, зокрема в нормативно-правовій та фінансовій. Однак введення до штатного розпису кожного суду окремої штатної одиниці спеціаліста із забезпечення зв'язків з громадськістю та засобами масової інформації (пресекретаря) є необхідною дією, зважаючи на демократичні процеси, що відбуваються у державі.

У судах (а також в інших органах публічного управління), в яких кількість працівників перевищує 40 осіб, рекомендуємо обов'язково утворювати окремий структурний підрозділ, у структурі якого має бути як мінімум дві посади – для особи, відповідальної за інформаційно-комунікативні зв'язки із громадськістю (зокрема, за реалізацію прямих зв'язків з громадськістю, організацію комунікативних заходів), та для особи, відповідальної виключно за зв'язки із засобами масової інформації (власне пресекретаря). Бажано, щоб працівники, які обіймають ці посади, могли повноцінно взаємозамінювати один одного [221, с. 52].

У разі недоцільності створення в суді окремого структурного підрозділу (пресслужби) рекомендуємо ввести до штатного розпису окрему штатну одиницю, яка, на наш погляд, може мати назву «Головний спеціаліст із забезпечення зв'язків із засобами масової інформації та громадськістю». Розширення назви посади (відображення у ній і функції зв'язків зі ЗМІ, і з громадськістю) зумовлене необхідністю реалізовувати в суді комунікативні заходи, які були передбачені Концепцією прямих зв'язків з громадськістю. Введення цієї посади позитивно вплине на встановлення прямої комунікації між судом та широким загалом, сприятиме правовій просвіті, вихованню

правової культури, формуванню правильного сприйняття функції правосуддя та підвищенню рівня відкритості суду.

Таким чином, функціональні обов'язки зазначеного вище спеціаліста (у разі відсутності сектору або відділу пресслужби) виходять далеко за межі забезпечення заходів суто медійного характеру та взаємодії зі ЗМІ і потребують відповідного відображення у посадовій інструкції. Ураховуючи вимоги Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В» (затвердженого Наказом НАДС від № 172-19 від 30.09.2019) щодо кількості основних посадових обов'язків (до десяти), рекомендуємо службам управління персоналом у судах використовувати запропонований нижче перелік десяти основних посадових обов'язків головного спеціаліста із забезпечення зв'язків із засобами масової інформації та громадськістю (Додаток Е). При цьому, на наш погляд, головний спеціаліст із забезпечення зв'язків із засобами масової інформації та громадськістю суду має обов'язково перебувати на державній службі (посада категорії «В»), оскільки має прямий стосунок до процесу реалізації державної інформаційно-комунікативної політики в суді.

Також важливо ураховувати той факт, що в разі неможливості створити окремий підрозділ, керівництво суду має забезпечити виконання обов'язків відповідного фахівця у період відсутності останнього на роботі (з причини відпустки, тимчасової непрацездатності, перебування у відрядженні тощо). На практиці це зробити складно: виконання суто технічної роботи можна доручити іншому працівнику, але реалізація творчих і комунікативних завдань стає досить проблемною в разі відсутності в колективі працівника, що володіє відповідними специфічними навичками [241, с. 177].

Проте, на наш погляд, оптимально створювати в судах підрозділи (із трьох і більше спеціалістів), що дасть змогу забезпечити багатофункціональність, оперативність і безперервність роботи підрозділу, взаємозамінність його працівників. У пресслужбах, що є окремими

структурними підрозділами серед судів апеляційного рівня, наразі працюють від одного до шести працівників, у судах першої інстанції – від двох до чотирьох працівників. Питання створення таких структур набуває особливої актуальності для судів апеляційної та касаційної інстанцій, які мають значно більшу кількість суддів порівняно з місцевими судами й більше навантаження щодо розгляду судових справ, а отже взаємодіють з більшою кількістю представників громадськості та ЗМІ [241, с. 176].

Оскільки на сьогодні не існує стандартної структури служб, що забезпечують зв'язки з громадськістю і ЗМІ, та уніфікованої схеми координації їхньої діяльності, пропонуємо типову модель функціонування підрозділу, відповідального за розвиток зв'язків суду з громадськістю і ЗМІ (пресслужби) (рис. 3.8), яка враховує чинні норми законодавства України щодо умов організації та підпорядкування.

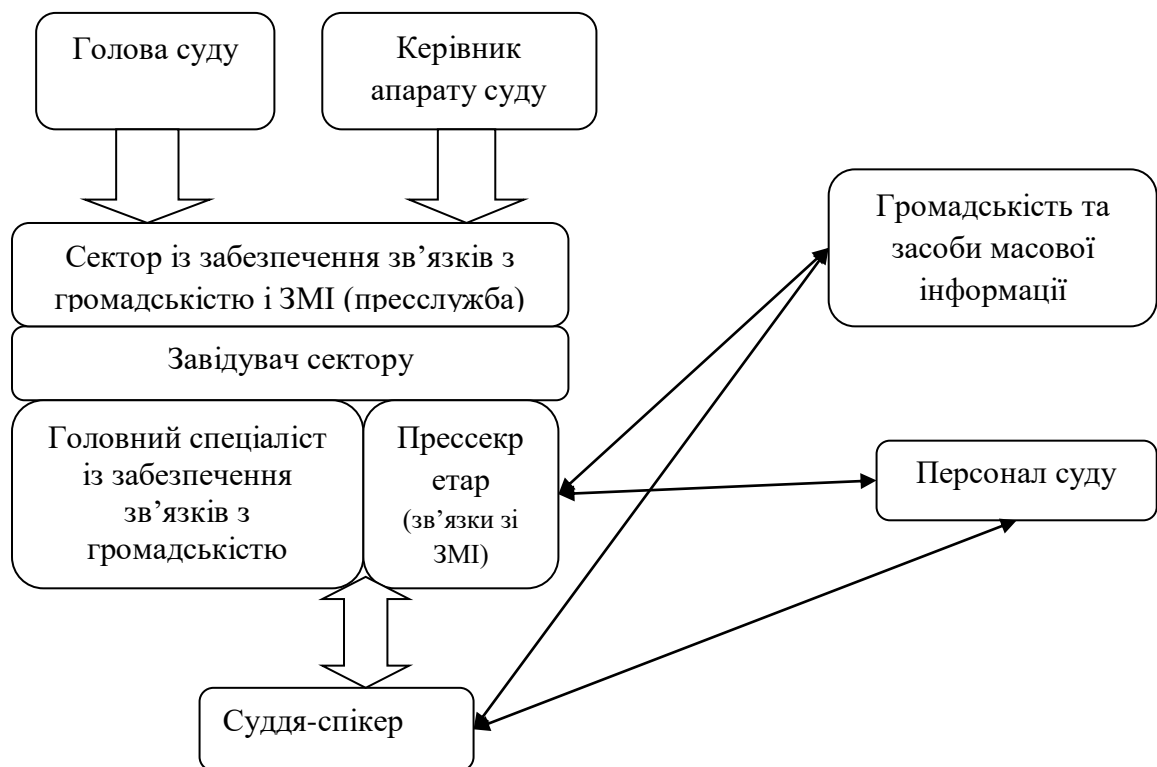


Рис. 3.8. Модель функціонування пресслужби в суді

Джерело: авторська розробка.

Науковці зауважують, що виконання завдань та функцій, які встановлюються за розподілом службових повноважень, є частиною внутрішньої організаційної діяльності органів публічного управління, яка забезпечує практичну реалізацію зв'язків з громадськістю [243, с. 749]. Пропонована нами модель відображає розподіл повноважень усередині сектору із забезпечення зв'язків з громадськістю і ЗМІ, в якому працюють три штатні працівники (причому пресекретар виконує коло обов'язків, пов'язаних лише із взаємодією зі ЗМІ – такий розподіл обов'язків у секторі є оптимальним).

Необхідність передбачити у моделі зв'язки як із суб'єктами зовнішньої, так і із суб'єктами внутрішньої комунікації зумовлена потребою суду забезпечити єдність поширюваної інформації і узгоджується з думкою науковців світового рівня (зокрема, шведські дослідники Б. Йохансон і Л. Ларсон у своєму дослідженні, викладеному в науковій базі Scopus, наголосили на важливості роботи фахівців із зв'язків з громадськістю як у сфері внутрішньої, так у сфері зовнішньої комунікації, відзначаючи складність і багатогранність так званої рольової мапи для комунікацій [253, с. 137]). Також вважаємо за необхідне зауважити, що у пропонованій нами моделі роль пресекретаря наближається до ролі прес-агента, яка також має відображення у роботах зарубіжних вчених (зокрема, її виокремлюють у своєму дослідженні Е. Віейра і С. Грантхам [263]). Наближення ролі пресекретаря до пресагента полягає у його першочерговому завданні створювати сприятливе медіасередовище для суду, для цього він має виконувати широке коло технічних функцій.

Кількість працівників у секторі із забезпечення зв'язків з громадськістю і ЗМІ (пресслужбі) в поданій вище моделі відповідає вимозі до кількісного складу будь-якого сектору в суді (не менш як два працівники, сектор очолює завідувач), яка закріплена в новому Типовому положенні про апарат суду, затвердженому наказом ДСАУ № 131 від 08.02.2019. Згідно із

вказаним Типовим положенням сектором є структурний підрозділ, який утворюється для виконання завдань за окремим напрямом діяльності апарату суду, функції якого неможливо поєднати з функціями інших структурних підрозділів [160] (що стосується не сектору, а відділу, то створення його потребує більшої штатної чисельності працівників – не менше чотирьох).

3. Рекомендації щодо професійної підготовки фахівців, які відповідають в судах за зв'язки з громадськістю і ЗМІ.

Окрім введення до організаційної структури судів окремих розгалужених комунікаційних структур та оптимального розподілу обов'язків між працівниками, розвиток зв'язків з громадськістю потребує ґрунтовної теоретичної підготовки та практичного розуміння як місії установи, так і очікувань суспільства щодо неї. У цьому контексті важливою є організація спеціальної підготовки фахівців із забезпечення зв'язків з громадськістю, пресекретарів для роботи в системі судової влади та в органах інших гілок влади, підвищення їхньої кваліфікації.

Сучасні тенденції у діяльності фахівця, який відповідає за розвиток зв'язків з громадськістю і ЗМІ (адже сьогодні він найперше презентує сферу діяльності організації, в якій працює) зумовлюють необхідність розширення кола освітніх програм і поглиблення їхнього змісту. Вивчення суто комунікативних та іміджевих технологій має велике значення, але без глибоких знань засад функціонування певних інституцій та принципів відповідної державної політики процес формування громадської думки цільових аудиторій у сфері публічного управління є малоефективним. Ураховуючи той факт, що підрозділи, які відповідають за зв'язки з громадськістю і ЗМІ, в органах публічного управління (і в судах зокрема) в Україні повільно, але впевнено стають органічною частиною управлінських процесів, перетворюючись з чинника конструювання іміджу органу публічної влади на чинник моделювання громадської думки, необхідно, по-перше, впровадити окремий навчальний курс «Зв'язки з громадськістю і

ЗМІ» як обов'язкову компоненту навчального процесу для студентів спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Крім того, оскільки після закінчення вищого навчального закладу відбувається «старіння» знань (поява нової інформації зумовлює зниження компетентності фахівця до 50% [124, с. 10]), необхідними заходами є розроблення специфічних програм і приписів, що регламентують діяльність із забезпечення зв'язків з громадськістю і ЗМІ у межах певної професійної діяльності – для подальшого використання їх у регулярних програмах підвищення кваліфікації осіб, які розвивають відносини органу публічної влади із громадськістю, а також із журналістами.

У квітні 2019 року експертний колектив ГО «Вектор прав людини», у рамках Меморандуму про співпрацю з РСУ від 29.11.2016 розробив проект типової посадової інструкції головного спеціаліста із забезпечення зв'язків із засобами масової інформації (пресекретаря) апеляційного суду та проект типового положення про пресслужбу апеляційного суду й надіслав у суди України для надання коментарів, зауважень та пропозицій. Авторка цього дисертаційного дослідження брала участь у розгляді вищезазначених проектів та наданні зауважень і пропозицій, які було викладено у листі Господарського суду Миколаївської області № 01-14/4895/19 від 16.04.2019 до ГО «Вектор прав людини» (Додаток Ж). Зокрема, запропоновано призначати на посаду головного спеціаліста із забезпечення зв'язків із засобами масової інформації та громадськістю (пресекретаря) в суді особу, яка відповідає вимогам ЗУ «Про державну службу», вільно володіє державною мовою, за наявності:

– ступеня вищої освіти не нижче бакалавра в галузі (галузях) знань «Журналістика та інформація», «Соціально-політичні науки», «Публічне управління та адміністрування», «Право» за спеціальністю (спеціальностями): журналістика, зв'язки з громадськістю, видавнича справа

та редагування, соціологія, політологія, публічне управління та адміністрування, правознавство;

– необхідних професійних знань, умінь, навичок, ділових та особистих якостей (без вимог до стажу роботи, що кореспондується з вимогами ЗУ «Про державну службу»).

Варто погодитися з думкою науковців І. Лопушинського й О. Дурман про те, що модернізацію вертикалі публічного управління неможливо уявити без певного обсягу знань та освіти [109, с. 95]). Отже, з метою оволодіння персоналом органів публічної влади необхідними знаннями й навичками рекомендуємо запровадити й диференціювати освітні програми «Зв'язки з громадськістю і ЗМІ» для працівників органів публічного управління за специфічними сферами діяльності (в судах – залежно від юрисдикції суду) та передбачити в цих програмах компоненти управлінської культури. При цьому у програмах з підвищення кваліфікації фахівців із забезпечення зв'язків з громадськістю та ЗМІ в системі судової влади рекомендуємо передбачити уніфіковані навчальні модулі (табл. 3.3), які в узагальненій формі (без урахування судової складової) можна використовувати у навчанні фахівців будь-якого органу публічного управління.



Таблиця 3.3

Орієнтовна програма з підвищення кваліфікації фахівців із забезпечення зв'язків з громадськістю та ЗМІ в системі судової влади

<i>Правовий статус суду</i>	<i>Організація роботи пресслужби суду. Статус пресекретаря</i>	<i>Стратегічне планування</i>
<i>Дослідження громадської думки</i>	<i>Загально-освітні та загально-правові дисципліни</i>	<i>Комунікативні інструменти в роботі суду. Найкращі світові практики прямих зв'язків з громадськістю</i>
<i>Медіасупровід діяльності суду</i>	<i>Підготовка PR-текстів</i>	<i>Практика застосування профільного законодавства</i>
<i>Антикризовий менеджмент</i>	<i>Внутрішня комунікація</i>	<i>Просування в соціальних мережах (основи SMM)</i>

*Джерело:* авторська розробка.

Така програма має комплексний характер, поєднуючи елементи і академічної, і журналістської, і бізнес-моделі PR-освіти. Зазначений набір модулів задовольняє потреби комунікаторів та адміністраторів органів публічного управління в розумінні як комунікативних, так і управлінських процесів [221, с. 53]. При цьому слід зважати на те, що традиційні лекції як основна форма викладання матеріалу стають менш ефективними з погляду продуктивності навчання. Дедалі більшої популярності набувають інтерактивні методи і технології навчання, побудовані на активній діалоговій взаємодії викладачів і слухачів: практикуми, семінари з обговоренням дискусійних питань, тренінги, ситуативне моделювання, рольові ігри тощо. Необхідним компонентом освіти і підвищення кваліфікації фахівців із

забезпечення зв'язків з громадськістю має стати навчання з використанням кейс-методу (методу конкретних ситуацій), який дозволяє застосовувати отримані теоретичні знання для розв'язання реальних проблем, які трапляються на практиці. Навчитися вирішувати практичні завдання та генерувати ідеї щодо розв'язання проблем, які виникають у комунікативній діяльності – на наш погляд, є однією з умов розвитку професійних компетенцій та ключовим завдань підготовки фахівців із забезпечення зв'язків з громадськістю.

Також перспективним напрямом підвищення кваліфікації є дистанційне навчання, особливо для фахівців, які мають бажання одержати додаткову кваліфікацію. Базуючись на застосуванні комп'ютерних і телекомунікаційних технологій, воно має суттєві переваги над очною підготовкою, серед яких: можливість навчатися у зручному режимі без відриву від виробництва, цілодобовий доступ до навчальних матеріалів (завантаження міні-лекцій, презентацій PowerPoint, відеоматеріалів тощо), економічна ефективність навчання, висока якість контролю знань з допомогою тестування та виконання індивідуальних творчих завдань, швидкість навчання, розвиток навичок самостійної роботи та прийняття рішень, можливість обговорення з колегами актуальних проблем на спеціально створеному форумі, отримання консультацій викладачів з тематики навчальних модулів та ін. У науковій спільноті висловлено думку, що дистанційне навчання втілює принцип «освіта протягом усього життя» в систему професійної підготовки державних службовців [101, с. 55].

#### 4. Рекомендації щодо удосконалення вивчення громадської думки.

Беручи до уваги успішний досвід запровадження методології КГЗ у систему судової влади, вважаємо за необхідне рекомендувати документально закріпити процес вивчення громадської думки в апаратах судів. Для цього найперше необхідно розширити перелік основних функцій апарату суду, визначених у Типовому положенні про апарат суду, передбачивши там

організацію опитувань відвідувачів суду та проведення аналітичної роботи за результатами опитувань. На основі аналізу змісту стандартної картки громадянського звітування, яку було застосовано під час опитування в судах України, у нашому дослідженні запропоновано удосконалений варіант картки громадянського звітування (Додаток Б), особливістю якої є включення до неї нового індикатору «Комунікація з громадськістю». Також, за потреби, рекомендуємо використовувати блок запитань за критерієм «Зв'язки з громадськістю» не тільки у складі картки громадського звітування, а й у вигляді окремої анкети (коли необхідно отримати реакцію громадян стосовно лише цього аспекту діяльності суду). При цьому, ураховуючи стрімкий розвиток цифрових технологій, рекомендуємо більш активно впроваджувати механізм електронного опитування за цією картою (через гугл-форми).

5. Рекомендації щодо імплементації зарубіжного досвіду зв'язків з громадськістю в системі судової влади.

Перспективними напрямками імплементації в Україні передового зарубіжного досвіду зв'язків судів з громадськістю слід вважати такі:

– розроблення концептуальних документів стратегічного характеру з питань інформаційно-комунікативної діяльності судів (концепцій, стратегій, планів комунікації). В Україні протягом 2018-2020 років здійснювалась реалізація Концепції прямих зв'язків з громадськістю, впровадження якої передбачало розроблення методик програм охоплення, застосування яких вже стало звичним явищем в судах Європи та США. На сьогодні існує потреба в аналізі стану реалізації цієї Концепції та в підготовці на основі проведеного аналізу іншого документа: пропонуємо розробити і впровадити у діяльність судів Національну концепцію зв'язків судів з громадськістю та ЗМІ, про основні положення якої більш детально буде зазначено нижче;

– розроблення професійних стандартів спілкування судів з громадськістю у межах інформаційно-комунікативної діяльності – зокрема

модельної політики використання соціальних мереж для просування інформації про діяльність суду. Варто врахувати, що на противагу європейській й американській практиці зв'язків з громадськістю, в Україні суди повільно опановують процеси зв'язків з громадськістю в соціальних мережах, вбачаючи у такій діяльності значну кількість ризиків, як-от брак механізмів для боротьби з фальшивими вебсторінками, спотворення інформації, порушення етичних вимог тощо. Частково запобігти появі цих ризиків могло б ухвалення документа з вимогами та рекомендаціями щодо поведження суддів, судових адміністраторів та пресекретарів у соціальних мережах, а також під час взаємодії зі ЗМІ;

- затвердження переліку ключових компетенцій та обов'язків працівників комунікаційних підрозділів судів;

- активне впровадження у процеси комунікації з громадськістю та ЗМІ новітніх цифрових, інтерактивних технологій;

- розширення кола програм охоплення (outreach programs), які включають широкий спектр заходів ознайомчого, інформативного, просвітницького характеру й активізують участь суду в житті громади), сприяють отриманню суспільством, на засадах партнерства, інформації про діяльність установи;

- створення постійно діючих онлайнкурсів для навчання та підвищення кваліфікації фахівців із забезпечення зв'язків судів з громадськістю, в яких передбачено можливість пройти їх у будь-який зручний час;

- розроблення і впровадження механізмів зворотного зв'язку з громадськістю та ЗМІ (окрім опитування, яке вже використовують у судах).

Зазначені ефективні аспекти зарубіжного досвіду управління зв'язками судів з громадськістю пропонуємо імплементувати в Національній концепції зв'язків судів з громадськістю та ЗМІ (далі – Національна Концепція).

Національна концепція, на наш погляд, має бути розрахована на три роки й передбачати можливість подальшого удосконалення відповідно до

вимог часу. Термін три роки видається прийнятним з огляду на темпи проведення судової реформи та зміни, пов'язані з розвитком інформаційного суспільства, удосконаленням інформаційних, телекомунікаційних технологій. Концепція дасть змогу змоделювати діяльність судів із забезпечення зв'язків з громадськістю на макрорівні стратегічного планування.

Підґрунтям Національної Концепції мають бути норми Конституції України, ЗУ «Про судоустрій і статус суддів», «Про доступ до публічної інформації», «Про інформацію», а також інші національні та міжнародні нормативно-правові акти.

Метою Національної концепції є забезпечення підвищення рівня довіри суспільства до судової влади, поліпшення стану інформаційної відкритості і прозорості судів, підвищення ступеню обізнаності громадян щодо сутності діяльності системи судової влади.

Реалізація мети Національної Концепції потребує розв'язання таких завдань:

- визначення пріоритетів у сфері інформаційно-комунікативної діяльності в системі судової влади, основних принципів і напрямів управління зв'язками судів з громадськістю та ЗМІ;

- аналіз наявних ресурсів, визначення кола першорядних потреб та способів їх забезпечення;

- розроблення засад забезпечення зв'язків судів з громадськістю та ЗМІ, з урахуванням специфіки системи судової влади та вимог сучасного інформаційного суспільства;

- визначення органів, відповідальних за впровадження Національної Концепції та розроблення стратегічних комунікативних планів;

- удосконалення процесу підвищення кваліфікації державних службовців (працівників судів) з питань здійснення зв'язків судів з громадськістю;

– визначення системи індикаторів ефективності реалізації Національної Концепції та прогнозування результатів.

В узагальненому вигляді основні положення Національної Концепції мають передбачати:

– активне застосування в діяльності із забезпечення зв'язків судів з громадськістю просвітницьких заходів, які стали частиною передового світового досвіду (найперше – заходів для різних цільових аудиторій, які забезпечують участь суду в житті громади), зокрема програм охоплення, ефективність яких було встановлено під час реалізації Концепції прямих зв'язків з громадськістю в 2018-2020 роках;

– впровадження нових цифрових технологій;

– єдиний стандарт якості діяльності із забезпечення зв'язків судів з громадськістю;

– включення найкращих світових практик інтеграції судів у життя громади до навчальних програм для фахівців, які забезпечують формування зв'язків судів з громадськістю;

– розвиток додаткових майданчиків (поза судами) для 1) регулярного спілкування з різними групами громадськості, засобами масової інформації, правниками тощо; 2) обговорення проблемних питань, що виникають у професійній діяльності фахівців, які забезпечують здійснення зв'язків судів з громадськістю, проведення для них майстер-класів;

– об'єднання зусиль судів на регіональному рівні для організації спільних навчальних заходів.

Таким чином, узагальнивши викладені рекомендації, можемо констатувати, що підвищення ефективності зв'язків судів з громадськістю залежить від модернізації державно-управлінських процесів у цій сфері, спрямованих на запровадження та реалізацію єдиної інформаційно-комунікативної політики, добре продумане стратегічне планування, системне використання комунікаційних можливостей програм охоплення, організацію

навчальних програм, відповідне ресурсне забезпечення необхідних потреб та ініціатив. Удосконалення зазначених процесів має відбуватися в рамках комплексного й системного підходу, який ураховує важливість взаємозв'язків між визначеними проблемними зонами.

### **Висновки до 3-го розділу**

У третьому розділі досліджено шляхи вдосконалення управління зв'язками судів з громадськістю, що дало змогу сформулювати такі висновки.

1. У розділі доведено, що стратегічне планування інформаційно-комунікативної діяльності є чинником забезпечення ефективних зв'язків з громадськістю в системі судової влади і має у своїй основі процеси визначення комунікативних технік, засобів, прийомів, які спрямовані на встановлення діалогових відносин суду із суспільством. Констатовано, що процес розроблення комунікаційних стратегій та планів (зокрема, планування роботи комунікаційних підрозділів, що забезпечують зв'язки з громадськістю та ЗМІ) є неодмінною частиною управлінської діяльності суду та являє собою комплексну програму дій, спрямованих на досягнення комунікативних цілей і завдань суду. Визначено основні блоки комунікаційної стратегії суду. З метою удосконалення діяльності із забезпечення зв'язків судів з громадськістю доведено, що перетворенню комунікаційної стратегії на ефективний управлінський інструмент сприяє визначення в ній основних груп цільових аудиторій, ключових повідомлень та детальне викладення основних показників досягнення цілей. Рекомендовано визначення пріоритетів у роботі з певними групами громадськості й визначення переліку ключових повідомлень на підставі профілю цінностей цільових аудиторій.

2. Запропоновано модель реалізації зв'язків з громадськістю в системі судової влади, яка являє собою сукупність станів і процесів у сфері зв'язків судів з громадськістю. У моделі відображено напрями державно-управлінського впливу, спрямованого на регулювання й організацію діяльності із забезпечення зв'язків з громадськістю в системі судової влади задля формування рівня довіри суспільства до судової влади. Визначено, що визначальну роль у моделі відіграє нормативно-правове забезпечення, яке тісно пов'язане із формуванням стратегічних орієнтирів інформаційно-комунікативної діяльності та організацією роботи комунікаційного підрозділу (прес-служби) та його взаємодією із суддею-спікером. Під час розгляду організації роботи пресслужби як стрижневого структурного елемента моделі сформульовано ключові засади управління підрозділом, визначено основні блоки в його роботі, принципи, функції та завдання. Запропоновано показники визначення ефективності діяльності із забезпечення зв'язків з громадськістю в контексті забезпечення зворотного зв'язку з громадськістю. Обґрунтовано характеристику запропонованої моделі як такої, що за сукупністю ознак тяжіє до загальноновизнаної в наукових колах перехідної моделі з елементами моделі управлінської, орієнтованої на розвиток відносин із громадськістю на засадах партнерства у межах здійснення судом інформаційно-комунікативної діяльності.

3. У розділі надано комплекс рекомендацій щодо удосконалення діяльності із управління зв'язками з громадськістю в системі судової влади України. Рекомендації розроблено на основі аналізу проблемних питань, які виникають в управлінській діяльності судів. Установлено, що основними напрямами удосконалення державно-управлінської діяльності із забезпечення зв'язків судів з громадськістю є сфера нормативно-правового регулювання зв'язків з громадськістю, організації і забезпечення роботи комунікаційних підрозділів, професійної підготовки відповідних фахівців, вивчення громадської думки, імплементація найкращих зарубіжних практик



зв'язків з громадськістю в системі судової влади. Рекомендовано розробити й затвердити на державному рівні акти, що регулюють реалізацію інформаційно-комунікативної політики органів державної влади, та усунути розбіжності в термінології в нормах законодавства, які регулюють єдине коло правовідносин у сфері комунікацій в системі судової влади. Запропоновано модель, яка відображає функціонування комунікаційного підрозділу (пресслужби) в суді у вигляді сектору із забезпечення зв'язків з громадськістю і ЗМІ (із розподілом обов'язків у ньому) та вектори його взаємодії із суспільством (зовнішні та внутрішні процеси комунікації). Визначено перелік основних модулів комплексної програми з підвищення кваліфікації фахівців із забезпечення зв'язків з громадськістю та ЗМІ в системі судової влади, запровадження якої має сприяти досягненню ними професійної компетентності.

Визначено перспективні напрями імплементації в Україні зарубіжного досвіду зв'язків судів з громадськістю, як-от розроблення концептуальних документів стратегічного характеру та професійних стандартів спілкування судів з громадськістю, та запропоновано включити ініціативи щодо запровадження найкращих зарубіжних практик застосування програм охоплення до Національної концепції зв'язків судів з громадськістю та ЗМІ, яку рекомендовано розробити й затвердити для використання строком три роки. Установлено, що удосконалення діяльності із управління зв'язками з громадськістю в системі судової влади має відбуватися на основі комплексного і системного підходу, який ураховує взаємозв'язки між окремими напрямами, що потребують модернізації.

## ВИСНОВКИ

У дисертації подано комплексне наукове дослідження теоретичних і практичних засад удосконалення процесу формування зв'язків з громадськістю в системі судової влади. У процесі дослідження встановлено, що багатовекторна управлінська діяльність із організації, на основі стратегічного підходу, функціонування комунікаційних підрозділів (пресслужб), які здійснюють інформаційно-комунікативну діяльність на засадах партнерства, та активне впровадження новітніх комунікативних, інтерактивних цифрових технологій має значний потенціал для формування довіри громадян до суду як неодмінної умови існування демократичного суспільства, підвищення рівня транспарентності системи судової влади, забезпечення участі суду в житті громади.

Одержані результати мають теоретичне та практичне значення, засвідчують реалізацію поставлених мети та завдань, що є підставою формулювання узагальнювальних висновків.

1. У роботі розкрито теоретичні засади дослідження зв'язків з громадськістю в системі публічного управління й визначено, що термін «зв'язки з громадськістю» («паблік рілейшнз») ототожнюється і зі сферою наукових знань, і з діяльністю комунікаційних структурних підрозділів, які забезпечують зв'язки з громадськістю. У процесі дослідження встановлено, що всі визначення зв'язків з громадськістю висвітлюють різні властивості цієї діяльності, проте є спільна риса, відображена в усіх інтерпретаціях терміну: наявність двосторонньої комунікації між органом державної влади (або організацією, підприємством) і громадськістю, формування позитивної громадської думки. Показано, що зв'язки з громадськістю в органах державної влади є управлінською функцією, що сприяє організації комунікації для виявлення спільних інтересів й налагодженню відносин з

громадськістю на принципах партнерства в межах інформаційно-комунікативної діяльності, які здійснюють комунікаційні підрозділи. Установлено, що систему зв'язків судів з громадськістю становить сукупність взаємопов'язаних елементів, які утворюють ланцюг відносин «суд – суспільство» із зворотним зв'язком, у забезпеченні якого важливу роль відіграють громадськість, громадська думка, зворотний зв'язок, засоби масової інформації.

У межах уточнення понятійно-категоріального апарату сформульовано визначення зв'язків з громадськістю в системі судової влади як об'єкта управлінської діяльності, що є складовою частиною інформаційно-комунікативних процесів, яка передбачає реалізацію заходів для забезпечення відкритості і прозорості суду, підвищення рівня довіри суспільства до суду й судової влади.

Аналіз сутності зв'язків з громадськістю в органах публічної влади став підставою для визначення управління зв'язками з громадськістю в системі судової влади як частини управлінської діяльності суду, спрямованої на підвищення рівня довіри суспільства до суду й системи судової влади шляхом: 1) створення відкритого і прозорого інформаційного й комунікативного поля суду; 2) встановлення зворотного зв'язку з громадськістю на засадах партнерства в межах інформаційно-комунікативної діяльності, яку здійснюють комунікаційні підрозділи суду; 3) забезпечення інтеграції суду в життя громади та підвищення ступеня обізнаності громадян про діяльність судової влади; 4) формування позитивного іміджу суду та адекватної громадської думки.

У процесі дослідження багатофункціональної природи публік рілейшнз визначено, що реалізація комунікативної, інформаційної, контрольної, іміджевої функцій в їхній сукупності забезпечує реалізацію управлінського потенціалу суду, спрямованого на оптимізацію його відносин із цільовими групами громадськості. Установлено, що специфіка системи зв'язків судів з

громадськістю обумовлена типологізацією зовнішньої цільової аудиторії суду та каналами комунікації. Аналіз сутності цієї системи дав змогу дійти висновку про те, що суди України використовують переважно перехідну моделі зв'язків з громадськістю і роблять спроби рухатися в напрямі розвитку управлінської моделі.

2. Проведене дослідження дало змогу дослідити форми зв'язків з громадськістю в інформаційно-комунікативній складовій судів у зарубіжних країнах. У процесі дослідження з'ясовано, що організація діяльності зі зв'язків судів з громадськістю у найбільш розвинених країнах світу спирається на необхідність практичного розуміння потреб громади й тяжіє до управлінської моделі, в основі якої лежить прагнення сформувати відносини між громадськістю і органом державної влади на засадах партнерства – у межах реалізації інформаційно-комунікативної діяльності. З'ясовано, що потреба в подоланні дистанціювання системи судової влади від суспільства зумовила розроблення Концепції прямих зв'язків судів з громадськістю, в якій вперше було запропоновано новий підхід до інформаційно-комунікативної діяльності – формулу прямих зв'язків судів із суспільством, які установлюються за допомогою програм охоплення (outreach programs) – інформаційно-комунікативних програм, переважна більшість яких спрямована на формування діалогу з певною цільовою аудиторією.

Визначено, що ефективне запровадження найкращих зарубіжних практик управління зв'язками з громадськістю можливе після подолання таких проблем, як недосконалість стратегічного планування, хаотичність нормативної бази для управління інформаційно-комунікативними процесами в судах, брак освітніх програм і заходів для навчання спеціалістів із забезпечення зв'язків з громадськістю та ЗМІ.

3. У роботі розглянуто стан нормативно-правового регулювання зв'язків судів з громадськістю та встановлено, що розвиток сфери зв'язків з громадськістю в системі судової влади України прямо залежить від стану

нормативно-правового регулювання цих взаємовідносин між владою і суспільством.

Визначено, що правові засади зв'язків органів публічного управління з громадськістю закріплено переважно в низці актів законодавства, що регулюють інформаційну діяльність. Щодо судів, встановлено, що реалізація функції зв'язків з громадськістю та ЗМІ в системі судової влади спирається передусім на законодавчі норми щодо оприлюднення інформації, встановлення обмежень у сфері інформування громадськості через засоби масової інформації. Велику роль у цьому процесі відіграють міжнародні стандарти зв'язків судів із суспільством, в основі яких лежить необхідність дотримання принципу відкритості судочинства. Важливим правовим підґрунтям управління судами інформаційно-комунікативною діяльністю є підзаконні акти, зокрема рішення Ради суддів України, прийняті протягом 2012-2019 років, та акти Державної судової адміністрації України.

У процесі аналізу стану нормативно-правового регулювання визначено потребу у вдосконаленні правової регламентації порядку функціонування комунікаційних підрозділів, розвитку правового регулювання зв'язків судів з громадськістю в мережі Інтернет у межах інформаційно-комунікативної діяльності. Установлено, що низка міжнародних та чинних відомчих актів має рекомендаційний характер, що негативно впливає на активізацію діяльності судів з розвитку зв'язків з громадськістю та ЗМІ, її координованість та ефективність. Подолання цієї проблеми лежить у площині належного законодавчого, фінансового й наукового забезпечення створення діалогового простору для здійснення ефективних зв'язків судів з громадськістю.

4. У роботі проаналізовано коло проблемних питань, які виникають в управлінській діяльності із формування зв'язків судів з громадськістю, та структуровано їх відповідно до чотирьох рівнів прояву: історичного, організаційно-адміністративного, організаційно-освітнього, комунікаційно-

технологічного. Історичний рівень виявляється в стійкому рівні недовіри громадськості до судової влади, що певною мірою є продуктом радянської системи, яка дистанціювала суд від суспільства. Констатовано, що ставлення громадян до судів також залежить від низки чинників, які характерні для організаційно-адміністративного та організаційно-освітнього рівнів. На організаційно-адміністративному рівні виникають проблеми, пов'язані з недосконалими підходами до організації підрозділів, що відповідають за зв'язки з громадськістю, або до організації роботи окремих фахівців, що виконують відповідні функції (найбільшою проблемою в цій зоні визначено суміщення обов'язків). Організаційно-освітньому рівню властиві проблеми в організації роботи із забезпечення зв'язків з громадськістю, які пов'язані з браком необхідної кваліфікації і професійної культури працівників. Комунікаційно-технологічний рівень проблем виявляється в недостатній увазі до вибору новітніх комунікативних технологій та цифрових інформаційних каналів комунікації. З визначеними проблемами тісно пов'язана проблема фінансового забезпечення потреб сфери зв'язків судів з громадськістю. У роботі наголошено на важливості комплексного розв'язання проблем усіх визначених рівнів для підвищення рівня довіри громадськості до судів.

5. У дослідженні обґрунтовано переваги й недоліки застосування методології карток громадянського звітування (КГЗ) як однієї з форм взаємодії з громадськістю. Установлено, що методологія КГЗ є простим і динамічним інструментом зовнішнього оцінювання, що забезпечує прозорість діяльності суду. Визначено, що анкетування за картками громадянського звітування демонструє діалогічний характер взаємодії громадськості з судом, який впливає на підвищення ефективності роботи суду в напрямі задоволення потреб громадян. Зокрема, підвищення довіри громадян можливе завдяки зворотному зв'язку, який виявляється в реалізації принципу «ми сказали – вони зробили». Таким чином, взаємодія з

громадськістю у процесі проведення опитувань за методологією КГЗ сприяє реалізації демократичного принципу гласності, є вагомим внеском у створення позитивного інформаційного поля навколо суду. Серед інших переваг методології КГЗ – анонімність, адресність (охоплення громадян, які на момент оцінювання є користувачами послуг конкретного суду), простий інструментарій, оприлюднення результатів для широкої аудиторії, можливість уніфікувати методологію для використання в різних органах публічного управління. Аналіз недоліків застосування карток громадянського звітування дав змогу визначити сценарії опитування, які містять ризики надання необ'єктивних та неповних відповідей, визначити причину певної кількості відмов від участі в опитуванні (брак часу на заповнення анкети з великою кількістю блоків запитань).

У межах дослідження шляхів удосконалення діяльності суду із забезпечення зворотного зв'язку з громадськістю удосконалено картку громадянського звітування – запропоновано включити до неї критерій (вимір якості) «Зв'язки з громадськістю», який відображає стан обізнаності громадян з інформаційно-комунікативною діяльністю суду, дає змогу діагностувати недоліки в цьому напрямі діяльності й визначити рівень довіри до суду. На основі аналізу змісту удосконаленої стандартної картки громадянського звітування, яку було використано для проведення опитування відвідувачів суду, запропоновано проєкт типової анкети громадян-відвідувачів будь-якого органу публічного управління.

6. У процесі дослідження розроблено та науково обґрунтовано державно-управлінську модель реалізації зв'язків з громадськістю в системі судової влади, в основу якої покладено системно-структурний підхід. Пропонована модель відображає стани і процеси у сфері зв'язків судів з громадськістю й напрями державної управлінської діяльності, спрямовані на її організацію й регулювання. Метою моделі визначено забезпечення умов для підвищення рівня довіри громадян до судової влади, покращення стану

відкритості і прозорості діяльності судів, зміцнення авторитету судової влади в державі. У структурі моделі в окрему групу виокремлено такі елементи, як нормативно-правове забезпечення, формування стратегічних орієнтирів і ресурсне забезпечення, які перебувають у взаємозв'язку та мають засадниче значення для інших елементів моделі.

Змістовним стрижнем пропонованої моделі є організація ефективної роботи комунікаційних підрозділів, яка, зокрема, спрямована на здійснення інформаційно-комунікативної діяльності та забезпечення участі суду в житті громади. У процесі аналізу структури моделі:

1) сформульовано основні принципи, на яких має базуватися діяльність структурного комунікаційного підрозділу суду, функції та завдання, встановлено взаємозв'язок із організацією роботи судді-спікера;

2) визначено блоки, які характеризують місце пресслужби в управлінському процесі в суді;

3) обґрунтовано зв'язок між програмами охоплення (outreach programs) та принципом участі суду в житті громади;

4) запропоновано показники для оцінки ефективності діяльності із здійснення зв'язків з громадськістю.

У структурі моделі відображено вплив організації професійної підготовки фахівців із забезпечення зв'язків з громадськістю і ЗМІ на діяльність комунікаційного підрозділу. Належну роль у моделі відведено зворотному інформаційному зв'язку та його взаємозв'язкам з іншими елементами. Доведено, що пропонована схема переважно містить ознаки перехідної моделі з елементами моделі управлінської, що зумовлене впливом програм охоплення й вивчення громадської думки на формування діалогічних відносин суду із суспільством на засадах партнерства в межах здійснення комунікаційними підрозділами інформаційно-комунікативної діяльності.



7. За результатами проведеного дослідження теоретичних і практичних засад здійснення зв'язків судів з громадськістю подано низку пропозицій та рекомендацій для удосконалення зазначеного напрямку діяльності. Установлено, що нова парадигма зв'язків з громадськістю в системі судової влади на сучасному етапі прагне до реалізації у формі діалогу, до підтримання у динаміці стабільних відносин між судом і суспільством і процесу участі суду в житті громади, які можуть впливати на подолання негативного ставлення суспільства до системи судової влади. Доведено, що в основу вдосконалення діяльності із управління зв'язками судів з громадськістю покладено системний підхід, який урахує взаємозв'язки між різними векторами, що потребують модернізації. Визначено, що вирішальну роль в ефективності діяльності із забезпечення зв'язків суду з громадськістю відіграє стратегічне планування комунікативної діяльності.

Акцентовано важливість аналізу цільової аудиторії та моделювання подальшої взаємодії з нею на основі загального профілю цінностей, який запропоновано скласти для кожної з груп громадськості.

Запропоновано використовувати під час розроблення комунікаційних стратегій судів орієнтовний перелік ключових повідомлень (основних інформаційних послань, які планується донести до громадськості) для різних цільових аудиторій суду, які відображають декілька векторів розвитку зовнішньої комунікації суду із суспільством.

Подано рекомендації щодо вдосконалення нормативно-правового регулювання зв'язків судів з громадськістю шляхом розроблення і затвердження законодавчих актів щодо регулювання інформаційно-комунікативної політики органів державної влади, усунення прогалин і розбіжностей у термінологічному просторі. З урахуванням норм чинного законодавства запропоновано модель функціонування комунікаційного підрозділу (пресслужби) в суді, яка передбачає формування сектору із

забезпечення зв'язків з громадськістю і ЗМІ із розподілом обов'язків між фахівцями та забезпеченням зовнішніх і внутрішніх комунікативних зв'язків.

Для вдосконалення процесів професійної підготовки фахівців із забезпечення зв'язків судів з громадськістю та ЗМІ рекомендовано перелік основних модулів комплексної програми з підвищення кваліфікації, які поєднують компоненти академічної, журналістської та бізнес-моделі PR-освіти, а отже можуть задовольнити різновекторні потреби комунікаторів та адміністраторів органів публічного управління в розумінні сутності комунікативних і управлінських процесів. Визначено, що перспективним напрямом удосконалення діяльності із здійснення зв'язків з громадськістю є вивчення громадської думки з допомогою опитування.

Рекомендовано вжити заходів для імплементації в Україні світового досвіду управління зв'язками судів з громадськістю шляхом: 1) розроблення концептуальних документів стратегічного характеру з питань інформаційно-комунікативної діяльності судів (концепцій, стратегій, планів комунікації); 2) впровадження професійних стандартів спілкування судів з громадськістю, у тому числі політики використання соціальних мереж; 3) затвердження переліку ключових компетенцій та обов'язків працівників комунікаційних підрозділів судів; 4) активізації впровадження у процеси комунікації з громадськістю та ЗМІ новітніх цифрових, інтерактивних технологій; 5) розширення кола програм охоплення (outreach programs), які включають широкий спектр заходів ознайомчого, інформативного, просвітницького характеру й активізують участь суду в житті громади), сприяють отриманню суспільством, на засадах партнерства, інформації про діяльність установи; 6) створення постійно діючих онлайнкурсів для навчання та підвищення кваліфікації фахівців із забезпечення зв'язків судів з громадськістю; 7) розроблення і впровадження механізмів зворотного зв'язку з громадськістю та ЗМІ.

Ефективні аспекти зарубіжного досвіду зв'язків з громадськістю запропоновано імплементувати в Національній концепції зв'язків судів з громадськістю та ЗМІ, яку рекомендовано розробити строком на три роки (в узагальненому вигляді подано зміст основних положень концепції). Мета цього документа полягає у забезпеченні підвищення рівня довіри суспільства до судової влади, поліпшенні стану інформаційної відкритості і прозорості судів, підвищення ступеню обізнаності громадян щодо сутності діяльності системи судової влади. У роботі в узагальненому вигляді окреслено зміст основних положень Національної концепції зв'язків судів з громадськістю, які передбачають вжиття заходів для застосування програм охоплення, впровадження нових цифрових технологій та професійних стандартів, включення до навчальних програм найкращих світових практик інтеграції судів у життя громади, розвиток додаткового простору для комунікації, консолідацію зусиль судів для організації спільних навчальних заходів на регіональному рівні.

Реалізація поставлених у дослідженні завдань визначила перспективи подальших розвідок, які полягають:

- у подальшому комплексному дослідженні теоретичних і прикладних аспектів сучасного управління зв'язками судів з громадськістю, з метою розроблення ефективних технологій зв'язків судів з громадськістю в межах здійснення судами інформаційно-комунікативної діяльності;

- у дослідженні окремих етапів розроблення та реалізації комунікаційних планів для вибраних груп громадськості;

- у дослідженні методів створення відносин між судами і громадськістю на принципах партнерства в межах здійснення судами інформаційно-комунікативної діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Н. О. Взаємовідносини судів і громадськості в умовах реформування публічного управління та адміністрування. *Ольвійський форум-2018: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі: тези доповідей XII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 7-10 черв. 2018 р.)*. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. П. Могили, 2018. С. 115-117.

2. Агафонова Н. О. Громадськість як об'єкт комунікативної діяльності. *Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації: матеріали XXX Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Переяслав-Хмельницький, 28 лист. 2017 р.)*. Переяслав-Хмельницький, 2017. Вип. 30. С. 67-69.

3. Агафонова Н. О. Механізми забезпечення взаємодії органів судової влади із громадськістю: організаційний аспект. *Держава та регіони. Сер. «Державне управління»*. 2017. № 3. С. 32-37.

4. Агафонова Н. О. Механізми формування зв'язків з громадськістю в органах судової влади. *Напрями вдосконалення механізмів державного управління в умовах сучасних реформаційних процесів: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 3-4 лист. 2017 р.)*. Запоріжжя: Класичний приватний ун-т, 2017. С. 30-33.

5. Агафонова Н. О. Нормативно-правове регулювання взаємовідносин органів публічного управління і громадськості. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Сер. «Державне управління»*. 2018. № 3. Т. 29 (68). С. 17-22.

6. Агафонова Н. О. Нормативно-правове регулювання взаємовідносин судів і громадськості. *Могілянські читання-2017. Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний*

аспекти: тези доповідей XX Всеукр. наук.-метод. конф. (м. Миколаїв, 13-17 лист. 2017 р.). Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. П. Могили, 2017. С. 90-92.

7. Агафонова Н. О. Світовий досвід управління зв'язками з громадськістю в органах правосуддя й перспективи його імплементації в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2018. № 5. С. 20-26.

8. Агафонова Н. Сутність зв'язків з громадськістю в системі публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2018. № 1. С. 10-31. DOI: <https://doi.org/10.26693/pard2018.01.02>.

9. Акімов О. О., Акімова Л. М. Світовий досвід комунікаційної діяльності органів публічної влади. *Забезпечення конструктивного діалогу між владою та суспільством: матеріали наук.-практ. конф.* (м. Одеса, 28 квіт. 2016 р.). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2016. С. 57-61.

10. Андріяш В. І., Агафонова Н. О. Вплив інтернет-комунікації на підвищення транспарентності органів судової влади. *Modern Problems of Improve Living Standards in a Globalized World: матеріали II Міжнар. наук. інтернет-конф.* (Ополе – Бердянськ – Тбілісі – Слов'янськ – Кропивницький, 8 груд. 2017 р.). Ополе: Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji, 2017. С. 330-335.

11. Андріяш В. І., Агафонова Н. О. Сучасні підходи до трансформації управління зв'язками з громадськістю в органах правосуддя. *Problems and Prospects of Territories' Socio-Economic Development: матеріали VII Міжнар. наук. конф.* (м. Ополе, Польща, 4-7 квітня 2018 року). Opole: The Academy of Management and Administration. 2018. С. 263-265.

12. Андріяш В. І., Агафонова Н. О. Управління зв'язками з громадськістю в органах правосуддя України: проблеми і перспективи. *Key Issues of Education and Sciences: Development Prospects for Ukraine and Poland: матеріали Міжнар. мультидисципл. конф.* (м. Стальова Воля, Польща, 20-21 лип. 2018 р.). Stalowa Wola: Baltija Publishing, 2018. Vol. 2. С. 35-38.

13. Андріяш В. І., Торхова Н. О. Комунікаційна стратегія як інструмент формування зв'язків з громадськістю у сфері публічного управління: особливості застосування в органах правосуддя. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2018. № 2. С. 217-238. DOI: <https://doi.org/10.26693/pard2018.02.217>.

14. Антонова Л. В., Штиршов О. М. Комунікативні технології в процесі взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*: електр. наук. фах. вид. 2020. № 6. DOI:10.32702/2307-2156-2020.6.1.

URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2020/3.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/6_2020/3.pdf). (дата звернення: 17.06.2021).

15. Архипова Є. О., Дмитренко Н. О. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 1. С. 92-66.

16. Афанасьєв І. Ю. Історія PR: навч. посіб. Київ: Алерта, 2016. 140 с.

17. Афанасьєв І. Ю. Методика підготовки спеціалістів зі зв'язків із громадськістю: польський досвід. *Поліграфія і видавнича справа*. 2016. № 2 (72). С. 182-190.

18. Бабич О. Б. Участь громадськості у формуванні та реалізації державної політики. *Держава та регіони*. 2014. № 2 (46). С. 78-84.

19. Бабінова О. О. Взаємодія органів державного управління і місцевого самоврядування з громадськістю: теоретико-методологічний аспект: автореф. дис. ... канд. наук з держ. управління. Київ, 2006. 17 с. URL: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Avtoreferat/1a1c25bf-b985-43ec-b925-3bbdf0696b93.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Avtoreferat/1a1c25bf-b985-43ec-b925-3bbdf0696b93.pdf) (дата звернення: 17.08.2019).

20. Бажинова О. А. Комунікативна взаємодія органів державної влади й громадськості: зарубіжний досвід та Україна. *Держава та регіони*. Сер. «Державне управління». 2012. № 2 (38). С. 140-144.

21. Базові показники роботи суду: Додаток № 1 до Рішення Ради суддів України від 02.04.2015 № 28.

URL: <http://rsu.gov.ua/uploads/resheniya/dod%20do%20ris%202802042015.pdf>

(дата звернення: 17.08.2019).

22. Баронін Д. Б. Правовий статус суду в Україні: дис. ... канд. юрид. наук. Харків, 2015. 201 с.

URL: [http://nauka.nlu.edu.ua/download/diss/Baronin/d\\_Baronin.pdf](http://nauka.nlu.edu.ua/download/diss/Baronin/d_Baronin.pdf) (дата

звернення: 17.08.2019).

23. Басалюков В. В. Соціально-психологічні аспекти зв'язків з громадськістю в державних організаціях. *PR в органах державної влади та місцевого самоврядування*: монографія / О. В. Бабкіна та ін.; за заг. ред. В. М. Бебика, С. В. Куніцина. Київ; Сімферополь: МАУП, 2003. С. 146-151.

24. Бахметьєва А. М. Особливості комунікативних функцій паблік рилейшнз в діяльності пресслужб установ освіти: автореф. дис. ... канд. наук із соціальних комунікацій. Київ, 2009. 20 с.

25. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. Київ: МАУП, 2005. 440 с.

26. Бебик В. М. Менеджмент прес-служб в державних організаціях. *PR в органах державної влади та місцевого самоврядування*: монографія / О. В. Бабкіна та ін.; за заг. ред. В. М. Бебика, С. В. Куніцина. Київ; Сімферополь: МАУП, 2003. С. 101-113.

27. Березенко В. В. Проблеми вдосконалення професійної підготовки за фахом «зв'язки з громадськістю» в Україні. *Інформаційне суспільство*. 2013. Вип. 17. С. 31-35.

28. Белінська Я. Ю. Шляхи підвищення ефективності взаємодії господарських судів з громадськістю. *Наука і правоохорона*. 2017. № 3. С. 99-104.

29. Бікулов Д. Т. Використання медійних засобів в організації зв'язків місцевого самоврядування з населенням. *Держава та регіони*. 2013. № 4 (44). С. 115-119.

30. Блек С. Паблік рилейшнз. Москва: Сирин, 2003. 202 с.

31. Борисенко О. П., Чернокалова К. О. Комунікація як інструмент державного управління: сучасні тенденції. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 58-62.

32. Боярський Н. Пресслужби судів: погляд зсередини. Результати всеукраїнського опитування співробітників та співробітниць комунікаційних команд судів України / за ред. В. Рибак. Київ, 2019. 40 с.

URL: <http://hrvector.org/pressinside-hrv-mf-web.pdf> (дата звернення: 17.08.2019).

33. Буроменський М., Сердюк О., Підкуркова І. Суди у відносинах з журналістами та ЗМІ. Київ: Проєкт «Україна: верховенство права», М. А. Консалтинг Ltd, Інститут прикладних гуманітарних досліджень. 2008. 64 с.

34. Варенко В. М. Інформаційно-аналітична діяльність: навч. посіб. Київ: Університет «Україна», 2014. 417 с.

35. Великий тлумачний словник української мови / за ред. В.Т. Бусла. Київ, Ірпінь: Перун, 2005. 1728 с.

36. Верховна Рада України: офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 17.08.2019).

37. Висновок № 7 (2005) Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету Міністрів Ради Європи з питання «Правосуддя та суспільство»: схвалений на 6 засіданні КРЄС (Страсбург, 23–25 лист. 2005 р.), документ № CCJE (2005), ор. № 7. URL: [https://court.gov.ua/userfiles/visn\\_7\\_2005.pdf](https://court.gov.ua/userfiles/visn_7_2005.pdf) (дата звернення: 17.08.2019).

38. Висновок Консультативної ради європейських суддів від 16.10.2015 № 18 «Позиція судової влади та її відносини з іншими гілками державної



влади в умовах сучасної демократії». URL: [https://court.gov.ua/userfiles/vusn\\_18\\_kr.pdf](https://court.gov.ua/userfiles/vusn_18_kr.pdf) (дата звернення: 17.08.2019).

39. Відкритість і прозорість органів державної влади та місцевого самоврядування: регіональні особливості. Київ: ГО «Молодіжна Альтернатива», 2013. 144 с.

40. Вільгушинський М. Й. Взаємодія судів із засобами масової інформації в аспекті інформування громадськості про стан здійснення судочинства. *Адвокат*. 2014. № 3 (162). С. 5-8.

41. Вільгушинський М. Принципи взаємодії судів загальної юрисдикції з громадськістю. *Юридична Україна*. 2013. № 8. С. 88-94.

42. Взаємодію судів, ЗМІ та громадськості обговорено на міжнародній конференції у Києві. URL: <https://court.gov.ua/archive/1541/> (дата звернення: 17.08.2019).

43. Гаман Т. В., Андрійчук О. А. Роль і значення зв'язків з громадськістю у формуванні позитивного іміджу органів публічної влади. *Університетські наукові записки*. 2011. № 4 (40). С. 408-416.

44. Глубоченко К. О. Засоби оцінки ефективності реалізації соціальних комунікацій органами державної влади. *Університетські наукові записки*. 2011. № 1. С. 372-377.

45. Голобутовський Р. З. Взаємодія судової влади з громадськістю: теоретико-прикладний аспект. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2016. № 3. С. 43-49.

46. Голота Н. П. Особливості роботи пресслужби в державних органах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Сер. «Право». 2018. Вип. 49. Том 2. С. 29-31.

47. Горкуша Н. Принципи комунікації: відкриті двері, квести та передачі на ТБ. *Закон і Бізнес*. 2018. 03 бер. Вип. 9 (1359). URL: <http://zib.com.ua/ua/132103->

principi\_komunikacii\_sudu\_vidkriti\_dveri\_kvesti\_ta\_tb-pereda.html (дата звернення: 17.08.2019).

48. Гулай В. Політико-комунікативні стратегії і практики взаємодії органів місцевого самоврядування України та Польщі. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2015. Вип. 27. С. 89-94.

49. Державно-громадянська комунікація: шлях від кризи до взаємодії: монографія / Козаков В. М. та ін. Київ: ДП «Вид. дім “Персонал”», 2017. 288 с.

50. Дніпров О. С. Діалог органів державної виконавчої влади та громадянського суспільства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Юридичні науки. 2015. № 825. С. 26-30.

51. Дослідження якості роботи судів з використанням методології карток громадянського звітування / Проєкт USAID «Україна: верховенство права». Київ, 2010. 128 с. URL: [https://court.gov.ua/userfiles/UROL\\_CRC\\_Manual\\_UKR\\_DRAFT\\_20\\_08\\_10.pdf](https://court.gov.ua/userfiles/UROL_CRC_Manual_UKR_DRAFT_20_08_10.pdf) (дата звернення: 17.08.2019).

52. Драгомирецька Н. Комунікативна діяльність в публічному управлінні: зарубіжна практика. *Забезпечення конструктивного діалогу між владою та суспільством: матеріали наук.-практ. конф.* (м. Одеса, 28 квіт. 2016 р.). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2016. С. 23-27.

53. Драгомирецька Н. М. Комунікативні проєкти на регіональному рівні та практика їх реалізації в процесі демократичного врядування. *Теорія та практика державного управління*. 2008. Вип. 4 (23). С. 104-110.

54. Драгомирецька Н. М., Кандагура К. С., Букач А. В. Комунікативна діяльність в державному управлінні: навч. посіб. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.

55. Дрешпак В. Комунікативні проєкти у сфері публічного адміністрування: змістовні характеристики та організаційне забезпечення

реалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 3 (18). С. 3-12.

56. Електронний реєстр пресслужб судів України. Київ: Проект підтримки судової реформи, 2018. 74 с.  
URL: [http://www.vru.gov.ua/content/file/Court-press-services-register14.01\\_.2019\\_.pdf](http://www.vru.gov.ua/content/file/Court-press-services-register14.01_.2019_.pdf) (дата звернення: 06.02.2019).

57. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк та ін. КИЇВ: НАДУ, 2011. Т. 8: Публічне врядування / наук.-ред. кол.: В. С. Загорський, С. О. Телешун та ін. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с.

58. Євтушенко О. Н., Андріяш В. І. Державне управління: навч. посіб. у 3-х частинах. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. П. Могили, 2014. Ч. 3: Основи внутрішньої організації державного органу та менеджменту. 248 с.

59. Ємельянов В. М., Андріяш В. І., Шемчук Ю. В. Взаємодія органів місцевого самоврядування з територіальною громадою: комунікативний аспект. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені П. Могили комплексу Кієво-Могилянська академія]*. Сер. «Державне управління». 2016. № 267. Вип. 255. С. 66-72.

60. Закусило М. Сайти судів мають середній і задовільний рівень інформаційної відкритості – результати моніторингу. *Детектор медіа*: вебсайт. URL: <http://detector.media/infospace/article/130423/2017-09-29-saiti-sudiv-mayut-serednii-i-zadovilnii-riven-informatsiinoi-vidkritosti-rezultati-monitoringu> (дата звернення: 17.08.2019).

61. Запровадження комунікації органів державної влади: виклики та завдання: зб. матеріалів наук.-практ. конф. / упоряд. А. В. Баровська. Київ: Фенікс, 2016.

62. Зацерківна М. О. Вивчення зв'язків з громадськістю як виду діяльності та функції управління: методологічний аспект. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2018. Вип. 52. С. 160-168. 192 с.

63. Звіт діяльності ГО «Вектор прав людини» з 31.03.2017 по 31.03.2018. *Вектор прав людини*: вебсайт. URL: <http://hrvector.org/assets/files/infographicreport-2017-hrv-mf-web.pdf> (дата звернення: 17.08.2019).

64. Звіт за результатами дослідження «Ставлення громадян України до судової системи». Київ: Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова, 2019. *Разумков центр*: вебсайт. URL: <http://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/stavlennia-gromadian-ukrainy-do-sudovoi-systemy> (дата звернення: 17.08.2019).

65. Звіт за результатами дослідження «Ставлення громадян України до судової системи»: інфографіка. Київ: Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова, 2019. 52 с. *Разумков центр*: вебсайт. URL: [http://razumkov.org.ua/uploads/socio/Infographics\\_2019\\_02.pdf](http://razumkov.org.ua/uploads/socio/Infographics_2019_02.pdf) (дата звернення: 17.08.2019).

66. Звіт за результатами соціологічного дослідження «Ставлення громадян до судової системи». Київ: Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова, 2017. 28 с. *Рада суддів України*: офіційний вебсайт. URL: <http://rsu.gov.ua/uploads/article/final-report-survey-e07f150174.pdf> (дата звернення: 17.08.2019).

67. Звіт про результати впровадження програми зовнішньої оцінки якості функціонування суду за методологією карток громадянського звітування (КГЗ) / упоряд. В. Купрій / Проєкт USAID «Справедливе правосуддя». Київ, 2013. 92 с.

68. Звіт Ради суддів України про виконання завдань органів суддівського самоврядування у період з вересня 2015 року по лютий 2018 року. *Рада суддів України*: офіційний вебсайт. URL: <http://rsu.gov.ua/uploads/article/zvitrsu2018-d519996dbc.pdf> (дата звернення: 17.08.2019).

69. Зв'язки із громадськістю в судах: навч.-практ. посіб. для суддів і працівників апарату судів / Д. Вон та ін. Київ: ТОВ «Друкарня «Бізнесполіграф», 2015. 232 с.

70. Зяйлик М. Ф. Роль та значення функцій зв'язків з громадськістю в системі публічного управління. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: кол. монографія*. Тернопіль: Терноп. нац. техн. ун-т ім. І. Пулюя. С. 33-49.

71. Інструктивні матеріали з проведення опитування громадян-учасників судових проваджень у загальних судів / Проєкт USAID «Справедливе правосуддя». Київ, 2015. 19 с.

72. Каблак П. І. Взаємовідносини судової влади та громадськості (правовий та організаційний аспекти): дис. ... канд. юрид. наук. 2015. 211 с.  
URL: <https://bit.ly/3bsIe2g> (дата звернення: 17.08.2019).

73. Каблак П. І. Суди та громадськість: зарубіжний досвід взаємодії. *Порівняльно-аналітичне право*. 2014. № 4. С. 214-218.

74. Каблак П. І. Судова влада та громадськість: проблеми вироблення взаємодії. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 11. С. 215-218.

75. Кагановська Т. Є. Система зв'язків з громадськістю в державній службі: правовий аспект. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна*. 2013. № 1062. Сер. «Право». Вип. 14. С. 7-13.

76. Кальниш Ю., Мінаєва В. Зв'язки з громадськістю в державному управлінні: перспективи для України. *Вісник НАДУ при Президентіві України*. 2005. № 1. С. 339-346.

77. Кандагура К. С. Комунікативні проєкти в умовах інформаційного суспільства: вітчизняні та зарубіжні моделі. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2015. № 1. С. 139-149.

78. Кандагура К. С. Теоретичні аспекти побудови взаємовідносин органів державної влади з громадськістю через засоби масової інформації. *Університетські наукові записки*. 2010. № 3 (35). С. 209-214.

79. Капустинський В. А., Волкова І. В. Комунікаційна стратегія Вищого спеціалізованого суду України з розгляду цивільних і кримінальних справ як механізм ефективної взаємодії з громадськістю. *Часопис цивільного і кримінального судочинства*. 2013. № 1 (10). С. 152-159.

80. Карпенко В. О. Інформаційна політика та безпека. Київ: Нора-Друк, 2006. 320 с.

81. Карпенко О., Дуда А. Інформаційно-комунікативна діяльність виконавчих органів місцевих рад в Україні. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 4 (53). Ч. 1. С. 133-140.

82. Карпенко О. О., Миронова О. В. Проблеми комунікації влади і суспільства: виклик для держави. *Електронне фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2021. № 1. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.1.2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1944> (дата звернення: 17.06.2021).

83. Катлип Скотт М., Сентер Аллен Х., Брум Глен М. Паблік рилейшенз. Теория и практика. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2003. 624 с.

84. Кириченко Г.В. Інформаційно-комунікаційні механізми формування позитивного іміджу органів державної влади в Україні: дис. ... канд. наук з держ. управління. 2010. 168 с. URL: <https://bit.ly/3cNLIz3> (дата звернення: 17.03.2021).

85. Киричок А. Освіта у сфері зв'язків з громадськістю: міжнародний досвід та українські реалії. *Вісник книжкової палати*. 2015. № 12. С. 45-48.

86. Коврига О. С. Взаємодія органів державної влади з громадськістю в системі державного управління України. *Вчені записки ТНУ імені*

*В.І. Вернадського*. Сер. «Державне управління». 2020. Том 31 (70). № 2. С. 109-114.

87. Козьяков І. Концептуальні основи комунікативної стратегії органів прокуратури. *Юридична Україна*. 2016. № 9-10. С. 51-57.

88. Колосок С. В. Зв'язки з громадськістю у формуванні іміджу органів державного управління: автореф. дис. ... канд. наук з держ. управління. Київ, 2003. 20 с.

89. Колосок О. В. Структура і функції публік рилейшнз органів державного управління у технології формування позитивного іміджу. *PR в органах державної влади та місцевого самоврядування*: монографія / О. В. Бабкіна та ін.; за заг. ред. В. М. Бебика, С. В. Куніцина. Київ; Сімферополь: МАУП, 2003. С. 42-57.

90. Комарницька О., Прядко В. Взаємодія органів прокуратури із засобами масової інформації та громадськістю: проблеми підвищення ефективності. *Вісник прокуратури*. 2014. № 12 (162). С. 86-97.

91. Комунікаційна стратегія Вінницького окружного адміністративного суду на 2018-2020 роки. *Вінницький окружний адміністративний суд*: офіційний вебсайт. URL: <http://voas.gov.ua/work/komunikaz-strategiya/> (дата звернення: 17.08.2019).

92. Комунікаційна стратегія Господарського суду Львівської області. *Судова влада України*: офіційний вебпортал. URL: [http://lv.arbitr.gov.ua/sud5015/dlya\\_subyektiv\\_hospodarskoyi\\_diyalnost/u\\_1/](http://lv.arbitr.gov.ua/sud5015/dlya_subyektiv_hospodarskoyi_diyalnost/u_1/) (дата звернення: 17.08.2019).

93. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 04.11.1950. *Верховна Рада України*: офіційний вебпортал парламенту України. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_004) (дата звернення: 17.08.2019).

94. Концепція інформаційно-комунікаційної стратегії діяльності Ради суддів України. *Судова влада України*: офіційний вебпортал.

URL: <https://court.gov.ua/userfiles/dodat72.pdf> (дата звернення: 17.08.2019).

95. Концепція прямих зв'язків з громадськістю від 21.07.2017. *Вища рада правосуддя*: офіційний вебсайт. URL:

<http://www.vru.gov.ua/content/file/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf> (дата звернення: 17.08.2019).

96. Королько В. Г. Основы публич рилейшнз. Москва: Рефл-бук. Киев: Ваклер, 2002. 528 с.

97. Королько В. Г. Паблік рілейшнз. Наукові основи, методика, практика: підручник, Видавничий дім «Скарби», Київ, 2001. 400 с.

98. Королько В. Г. Світовий досвід та українські «новації» в підготовці фахівців зі зв'язків із громадськістю. *Актуальні питання реформування комунікацій органів влади України з громадськістю*: (доповіді міжнар. конф.) / за ред. В. Г. Королька. Київ, 2016. С. 10-18. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/11439> (дата звернення: 06.02.2019).

99. Кохан А. І. Врахування суспільної думки – ефективний механізм забезпечення суспільної підтримки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 10. С. 172-176.

100. Крутій О. М. Державноуправлінський аспект діалогу органів влади та громадськості: від форми спілкування до методологічної основи. *Вісник Академії митної служби України*. Сер. «Державне управління». 2011. № 2. С. 7-13.

101. Крушельницька Т., Пригородова С. Удосконалення системи професійного навчання державних службовців: інноваційно-інформаційний аспект. *Вісник національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 4. С. 49-57.



102. Купрій В., Паливода Л. Громадська експертиза та громадський моніторинг діяльності органів влади: навч. посіб. Київ: Макрос, 2011. 200 с.
103. Курбан О. Базові основи системного PR-планування. *Вісник книжкової палати*. 2014. № 12 (221). С. 36-39.
104. Кучабський О., Бажинова О. Механізми комунікації влади та громадськості в умовах глобалізації. *Публічне управління: теорія та практика*. 2012. № 47 (12). С. 196-201.
105. Литвинова Л. В., Збираник Ю. В. Теоретичні аспекти розвитку комунікації у органах публічної влади в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 4-11.
106. Лікарчук Н. В. Сутність стратегії планування як функції управління. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Державне управління*. 2014. Вип. 1. С. 37-40.
107. Лопушинський І. П. Ефективність діалогу та партнерські відносини органів публічної влади з організаціями громадянського суспільства (підрозділ монографії 6.3). *Публічне управління в умовах інституційних змін: колективна монографія* / за наук. ред. Р. В. Войтович та П. В. Ворони. Київ, 2018. 475 с.
108. Лопушинський І. П. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електр. наук. фах. вид. Херсон. нац. техн. ун-ту*. 2018. № 2. URL: [http://el-zbirn-du.at.ua/2018\\_2/20.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf) (дата звернення: 01.04.2021).
109. Лопушинський І. П., Дурман О. Л. Концептуальні підходи до проектування освітнього інформаційно-комунікаційного середовища. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. № 3. С. 92-113.
110. Магнушевська К. Комунікація без фальшивих нот. *Закон і Бізнес*. 2017. № 21 (1319). URL: <https://zib.com.ua/ua/print/128881->

komu\_mae\_podobatisya\_suddya-spiker\_ta\_chomu\_reputaciya\_sudu\_.html (дата звернення: 17.08.2019).

111. Малаш С. М. Напрями вдосконалення взаємодії з громадськістю органів виконавчої влади. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2017. Вип. 1. С. 43-46.

112. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посіб. Київ: Атіка, 2009. 608 с.

113. Мандель Б. Р. PR: методы работы со средствами массовой информации: учеб. пособие. Киев: СВАРОГ, 2016. 205 с.

114. Матеріали тренінгу для суддів-спікерів та пресекретарів судів «Зв'язки з громадськістю в судах» від 16.10.2015. / Проєкт USAID «Справедливе правосуддя». Одеса, 2015. 134 с.

115. Матковська О. Перспективи лінгвістичних досліджень блогів. *Людина. Комп'ютер. Комунікація*: зб. наук. праць. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. С. 128-131.

116. Медіавідкритість судів України: результати всеукраїнського опитування працівників судів України, 2017 рік / В. Рибак та ін.; уклад. В. Рибак. Київ: ГО «Вектор прав людини», 2017. 68 с. URL: <http://hrvector.org/media-justice-hrv-mf-17.pdf> (дата звернення: 17.08.2019).

117. Медіавідкритість судів України: результати всеукраїнського опитування працівників і працівниць судів України, 2018 рік. / В. Рибак та ін.; уклад. В. Рибак. Київ: ГО «Вектор прав людини», 2018. 85 с. URL: <http://hrvector.org/media-hrv-2018.pdf> (дата звернення: 17.08.2019).

118. Медіавідкритість судів України: результати всеукраїнського опитування працівників і працівниць судів України, 2019 рік. / В. Рибак та ін.; уклад. В. Рибак. Київ: ГО «Вектор прав людини», 2019. 160 с. URL: <http://hrvector.org/pdf/media-courts-2019-web-.pdf> (дата звернення: 19.03.2021).

119. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. Державне управління: підручник / за ред. А. Ф. Мельник. Київ: Знання, 2009. 582 с.

120. Мельниченко А. А., Киричок А. П. До питання вдосконалення вітчизняної системи підготовки фахівців у сфері зв'язків з громадськістю. *Держава та регіони*. 2014. № 4 (20). С. 142-146.

121. Меморандум про співпрацю між Радою суддів України та Громадською організацією «Вектор прав людини» від 29.11.2016. *Вектор прав людини*: вебсайт. URL: <http://hrvector.org/memo-court-council.pdf> (дата звернення: 17.08.2019).

122. Мендісабаль Р. Л. Зв'язки з громадськістю як комунікативний аспект державного управління: автореф. дис. ... канд. наук з держ. управління. Київ, 2001. 16 с.

123. Мех О. В. Служби із зв'язків з громадськістю в органах виконавчої і законодавчої влади та місцевого самоврядування на сучасному етапі розвитку України: автореф. дис. ... канд. філол. наук. Київ, 2004. 20 с.

124. Механізми забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: навч. посіб. / уклад.: О. Д. Брайченко, М. С. Орлів, Б. Л. Костенко та ін.; за заг. ред. В. А. Гошовської. Київ: НАДУ, 2012. 48 с.

125. Мінаєва В. О. Урядовий PR: принципи організації та засоби забезпечення: автореф. дис. ... канд. наук з держ. управління. Київ, 2009. 20 с.

126. Мойсеев В. А. Паблік рилейшнз: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2007. 224 с.

127. Мойсеев В. А. Паблік рилейшнз – средство социальной коммуникации. (Теория и практика). Киев: Дакор, 2002. 506 с.

128. Москвич Л. М. Суспільна довіра до суду як показник ефективності судової влади. *Вісник Верховного Суду України*. 2011. № 2 (126). С. 25-30.

129. Московец В. І. Поняття «громадськість» у законодавстві та адміністративно-правовій теорії. *Форум права*. 2011. № 2. С. 630-634.

130. Налагодження механізмів взаємодії уряду з неурядовими громадськими організаціями: наук.-метод. розробка / С. А. Чукут та ін. Київ: НАДУ. 2011. 80 с.

131. Новікова Н. Л., Притула К. В. Соціальні мережі як інструмент для органів державної влади для налагодження зв'язків з громадськістю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 5-6. С. 123-127.

132. Нуржинська А. В. Сучасні тенденції професійної підготовки майбутніх фахівців зі зв'язків з громадськістю в умовах інформатизації освіти. *Педагогічні науки: зб. наук. праць*. 2016. Вип. 74. Т. 3. С. 186-191.

133. Овсяннікова О. О. Комунікаційна стратегія судової влади: поняття, цілі, основні напрями реалізації. *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. № 1 (I), С. 23-30.

134. Овсяннікова О. О. Поняття та система суб'єктів формування громадської думки щодо судової влади. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2016. № 5. С. 151-154. URL: [http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12515/1/Ovsiannikova\\_151-154.pdf](http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12515/1/Ovsiannikova_151-154.pdf) (дата звернення: 17.08.2019).

135. Овсяннікова О. О. Посада судді-спікера: міжнародний досвід та особливості впровадження в Україні. *Право і суспільство*. 2017. № 4. С. 186-193.

136. Огай М. Ю. Методологія карток громадського звітування як інструмент оцінювання якості муніципальних послуг. *Статистика України*. 2010. № 2. С. 14-18. URL: [http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/685/1/14-18\\_2'2010\(49\)\\_Ogay.pdf](http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/685/1/14-18_2'2010(49)_Ogay.pdf) (дата звернення: 06.02.2019).

137. Олійченко І. М., Дітковська М. Ю., Юрченко Ю. Д. Зв'язки з громадськістю в системі державного управління як фактор публічності влади. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 1 (1). С. 198-204.

138. Оцінка громадянами ситуації в країні, ставлення до суспільних інститутів, електоральні орієнтації: соціологічне дослідження. Київ: Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова, 2017. 7 с. URL:

[http://old.razumkov.org.ua/upload/1463122497\\_file.pdf](http://old.razumkov.org.ua/upload/1463122497_file.pdf) (дата звернення: 17.08.2019).

139. Оцінка громадянами ситуації в Україні та стану проведення реформ, ставлення до політиків та суспільних інститутів, електоральні рейтинги: соціологічне дослідження. Київ: Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова, 2015. 12 с. URL: [http://old.razumkov.org.ua/upload/1427287523\\_file.pdf](http://old.razumkov.org.ua/upload/1427287523_file.pdf) (дата звернення: 17.08.2019).

140. Оцінка громадянами ситуації в країні, ставлення до суспільних інститутів, електоральні орієнтації: соціологічне дослідження. Київ: Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова, 2017. 7 с. URL: <http://razumkov.org.ua/napryamki/sotsiolohichni-doslidzhennia/otsinka-hromadianamy-sytuatsii-v-kraini-stavlennia-do-suspilnykh-institutiv-elektoralni-oriientsatsii> (дата звернення: 17.08.2019).

141. Оцінка задоволеності громадян якістю окремих аспектів функціонування судів Херсонської області та Господарського суду Миколаївської області: аналітичний звіт / Проєкт «Громадянська ініціатива з оцінки якості функціонування судів Херсонської та Миколаївської областей», МО «Нова генерація», БФ «Творчий центр «ТЦК». Херсон, 2016. 88 с. *Соціопростір*: вебсайт. URL: <https://bit.ly/3rVmtGh> (дата звернення: 17.08.2019).

142. Павлюк К. С. Зворотний зв'язок органів державної влади з громадськістю як чинник створення ефективного іміджу державної служби в системі забезпечення національної безпеки. *Вісник НАДУ при Президентові України*. Сер. «Державне управління». 2018. № 1. С. 32-37.

143. Пантелейчук І. Механізми взаємодії суспільства та влади. *Розвиток взаємодії держави і громадянського суспільства в контексті впровадження європейських принципів належного врядування*: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 12 груд. 2012 р.) / упоряд. В. М. Яблонський, О. А. Корнієвський, П. Ф. Вознюк. К.: НІСД, 2013. 504 с.

144. Пантелейчук І. В. Місце та роль зв'язків з громадськістю у формуванні іміджу державних інституцій. *Теорія та практика державного управління*. 2009. Вип. 4 (27). С. 1-7.

145. Пахнін М. Л. Напрями удосконалення професійної діяльності органів публічної влади в умовах розвитку інформаційного суспільства. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 4. С. 41-48.

146. Підкуркова І. В. Використання соціологічних методів у дослідженні роботи суду. *Проблеми законності*. Харків: Національний університет «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого», 2017. Вип. 139. С. 247-253. DOI: <https://doi.org/10.21564/2414-990x.139.115215> URL: <http://oaji.net/articles/2017/3229-1515751620.pdf> (дата звернення: 06.02.2019).

147. Підкуркова І. В. Дослідження якості роботи суду з використанням карток громадянського звітування як ефективний засіб оцінки та моніторингу судової діяльності. *Вісник національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2016. № 3 (30). С. 176-184. DOI: <https://doi.org/10.21564/2075-7190.30.90527>.

URL: <http://fil.nlu.edu.ua/article/view/90527/86427> (дата звернення: 17.08.2019).

148. Пірен М. Нові підходи до державного управління в Україні на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*. 2016. № 2 (81). С. 13-20.

149. Покоłodна О. Механізм вдосконалення взаємодії органів податкової служби з громадськістю: автореф. дис. ... канд. наук з держ. управління. Харків, 2007. 22 с.

150. Полішкевич Л. Теоретичні засади взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4 (49). Ч. 1. С. 282-289.

151. Почепцов Г. Г. Паблік рилейшнз: навч. посіб. Київ: Знання, 2004. 373 с.

152. Почепцов Г. Сучасні інформаційні війни. Київ Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». 2016. 504 с.

153. Пресслужба суду: здобутки та виклики. *Судова влада України*: офіційний вебпортал. URL: <https://court.gov.ua/press/news/614804/> (дата звернення: 17.08.2019).

154. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *Верховна Рада України*: офіційний вебпортал парламенту України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/889-19> (дата звернення: 17.08.2019).

155. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. *Верховна Рада України*: офіційний вебпортал парламенту України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 17.08.2019).

156. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад від 06.02.2019 № 106. *Верховна Рада України*: офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF> (дата звернення: 11.02.2020).

157. Про затвердження Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В»: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 11.09.2019 № 172-19. *Верховна Рада України*: офіційний вебпортал парламенту України.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1077-19> (дата звернення: 11.05.2020).

158. Про затвердження Стратегії розвитку правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки: Указ Президента України від 11.06.2021 № 231/2021. *Президент України*: офіційне інтернет-представництво. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2312021-39137> (дата звернення: 17.06.2021).

159. Про затвердження Типової посадової інструкції головного спеціаліста із забезпечення зв'язків з засобами масової інформації (пресекретаря): наказ Державної судової адміністрації України від 06.11.2013 № 145. *Верховна Рада України*: офіційний вебпортал парламенту України.

URL: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0145750-13> (дата звернення: 17.08.2019).

160. Про затвердження Типового положення про апарат суду: наказ Державної судової адміністрації України від 08.02.2019 № 131. *Судова влада України*: офіційний вебпортал. URL: [https://dsa.court.gov.ua/dsa/inshe/14/N\\_131\\_19](https://dsa.court.gov.ua/dsa/inshe/14/N_131_19) (дата звернення 17.08.2019).

161. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України від 22.07.1998 № 810/98. *Верховна Рада України*: офіційний вебпортал парламенту України.

URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/810/98/page> (дата звернення: 17.08.2019).

162. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації: Закон України від 23.09.1997 № 539/97-ВР. *Верховна Рада України*: офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 17.08.2019).



163. Про стан здійснення правосуддя в умовах судової реформи у 2017 році: рішення XV чергового з'їзду суддів України від 07.03.2018. *Судова влада України*: офіційний вебпортал. URL:

[https://court.gov.ua/userfiles/file/DSA/2018\\_DSA\\_docs/Richena\\_XV\\_zizd\\_07\\_03\\_2018\\_stan\\_pravosuda.pdf](https://court.gov.ua/userfiles/file/DSA/2018_DSA_docs/Richena_XV_zizd_07_03_2018_stan_pravosuda.pdf) (дата звернення:17.08.2019).

164. Про утворення при Вищій раді правосуддя Прес-центру судової влади України та затвердження Положення про Прес-центр судової влади України: рішення Вищої ради правосуддя від 08.08.2017 № 2384/0/15-17.

*Вища рада правосуддя*: офіційний вебсайт.

URL: [http://www.vru.gov.ua/content/act/2384\\_08.08\\_.2017\\_.docx](http://www.vru.gov.ua/content/act/2384_08.08_.2017_.docx) (дата звернення: 17.08.2019).

165. Програма оцінки якості функціонування судів: опитування відвідувачів суду з використанням методології громадянського звітування.

Узагальнюючі результати впровадження програми в 2009-2016 рр. Київ: Проєкт USAID «Справедливе правосуддя», 2016. 51 с. URL:

[https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2017/09/Annex\\_346\\_FAIR\\_CRC\\_Surveys\\_Summary\\_2009-2016\\_UKR.pdf](https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2017/09/Annex_346_FAIR_CRC_Surveys_Summary_2009-2016_UKR.pdf) (дата звернення:17.08.2019).

166. Прямі зв'язки судів з громадськістю. Метод. рекомендації: зб. документів і статей. Київ: Прецедент, 2017. 136 с.

167. Публічне управління в умовах інституційних змін: кол. монографія / за наук. ред. д. держ. упр. Р. В. Войтович та П. В. Ворони. Київ, 2018. 475 с.

168. Публічне управління та адміністрування: словник-довідник / уклад. О. М. Руденко, О. В. Шершньова, В. Д. Бакуменко, Н. В. Філіпова. Київ: Кондор-видавництво, 2016. 178 с.

169. Работа Ю. І. Зв'язки з громадськістю як інститут державного управління: автореф. дис. ... канд. наук з держ. управління. Київ, 2006. 20 с.

170. Рейтинг інформаційної відкритості вебсайтів судів: аналіз та рекомендації щодо наповнення вебсайтів судової влади. Київ: Інститут

розвитку регіональної преси, 2017. 24 с. URL: [https://irrp.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/RDPI\\_rating-2016-1.pdf](https://irrp.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/RDPI_rating-2016-1.pdf) (дата звернення: 17.08.2019).

171. Рейтинг інформаційної відкритості судів. *Майданчик правничих комунікацій*: вебсайт. 2019. URL: <http://faircourt.in.ua/news/180220191852.html> (дата звернення: 17.08.2019).

172. Рекомендації міжнародної конференції «Зміцнення довіри до судової влади через покращення взаємної комунікації»: схвалені Рішенням Ради суддів України № 14 від 12.03.2015. *Судова влада України*: офіційний вебпортал.

URL: <http://rsu.court.gov.ua/rsu/rishennya/qqqdwd> (дата звернення: 17.08.2019).

173. Рекомендації щодо наповнення інформацією офіційних вебсайтів судів першої інстанції. Київ: Платформа прав людини, 2018. 32 с.

URL: [https://www.ppl.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/rekomendacii\\_monitoring\\_usaid\\_platforma\\_prav\\_ludini.pdf](https://www.ppl.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/rekomendacii_monitoring_usaid_platforma_prav_ludini.pdf) (дата звернення: 17.08.2019).

174. Рекомендація CM/Rec (2010) 12 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам «Щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки» від 17.11.2010. *Верховна Рада України*: офіційний вебпортал парламенту України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_a38](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a38) (дата звернення: 17.08.2019).

175. Рекомендація № R (81) 19 Комітету міністрів Ради Європи для держав-членів про доступ до інформації, що знаходиться у розпорядженні державних органів від 25.11.1981. URL: <https://cedem.org.ua/library/rekomendatsiya-r-81-19-pro-dostup-do-informatsiyi-shho-znahodytsya-u-rozporядzhenni-derzhavnyh-organiv> (дата звернення: 17.08.2019).

176. Рекомендація N R (2003) 13 Комітету міністрів Ради Європи державам-членам «Щодо порядку надання інформації про розгляди у

кримінальних справах через засоби масової інформації» від 10.07.2003. URL: *Верховна Рада України*: офіційний вебпортал парламенту України.

URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_870](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_870) (дата звернення: 06.02.2019).

177. Рішення Ради суддів України від 02.04.2015 № 28. *Рада суддів України*: офіційний вебсайт. URL: <http://rsu.gov.ua/uploads/article/risenna-rsu-no-28-vid-02042015-e925d234e5.pdf> (дата звернення: 17.08.2019).

178. Рішення Ради суддів України від 08.06.2017 № 32. *Рада суддів України*: офіційний вебсайт. URL: <http://rsu.gov.ua/uploads/article/risenna-rsu-no-32-vid-08062017-s-e30545286d.pdf> (дата звернення: 17.08.2019).

179. Рішення Ради суддів України від 25.01.2019 № 3. *Рада суддів України*: офіційний вебсайт. URL: <http://rsu.gov.ua/uploads/article/risenna-rsu-no-3-vid-25012019-pr-960b81324d.pdf> (дата звернення: 17.08.2019).

180. Рішення XI чергового з'їзду суддів України від 22.02.2013. *Судова влада України*: офіційний вебпортал. URL: <https://court.gov.ua/userfiles/rishXI.pdf> (дата звернення: 17.08.2019).

181. Розлуцька А., Рибак В. Як налагодити діалог суду і громади. Київ: Представництво Фонду імені Фрідріха Еберта в Україні, 2019. 40 с. URL: <http://hrvector.org/hrv-11042019.pdf> (дата звернення: 17.08.2019).

182. Романенко Є. О. Комунікативні стратегії довіри як інструмент взаємодії органів державної влади та громадськості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 6. С. 143-145.

183. Руденко О. І. Зв'язки з громадськістю в умовах сучасного політичного процесу: автореф. дис. ... канд. політ. наук. Одеса, 2014. 18 с.

184. Саллівен Маргеріт Г. Надійна пресслужба: довідник професіонала / пер. Я. Пилинського. Служба міжнародних інформаційних програм Державного Департаменту США, 2002. 76 с.

185. Самойленко О. До питання використання означень «комунікативний» та «комунікаційний» у науковому дискурсі. *Вісник Львівського університету*. Сер. «Журналістика». 2013. Вип. 38. С. 353–358.

186. Сараєва Н. М. Пресслужба в органах місцевого самоврядування (на прикладі діяльності відділу громадських зв'язків та інформації Запорізької міської ради). *PR в органах державної влади та місцевого самоврядування*: монографія / О. В. Бабкіна та ін.; за заг. ред. В. М. Бебика, С. В. Куніцина. Київ; Сімферополь: МАУП, 2003. С. 125-139.

187. Сельський А. А. Стратегія і державне управління як передумови технологічності стратегічного управління. *Економіка та держава*, 2013. № 5. С. 124-126.

188. Серант А. Й. Зв'язки з громадськістю в системі місцевих органів влади (державно-управлінський аспект): автореф. дис. ... канд. наук з державногоуправління: 25.00.01. Львів, 2006. 20 с.

189. Сердюк О. В. Оцінювання якості в адмініструванні судової діяльності: проблема операціоналізації. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого*. Сер. «Соціологія». Харків: Право, 2012. № 11. С. 299-306. URL: [http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/2305/1/Serdyuk\\_299.pdf](http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/2305/1/Serdyuk_299.pdf) (дата звернення: 17.08.2019).

190. Сидорская И. В., Колик А. В., Альшевская С. О. Пресс-службы органов государственного управления: динамика и современное состояние. *Журнал Белорусского государственного университета. Журналистика. Педагогика*. 2017. № 2. С. 60-67.

191. Симоненко В., Вертелецький Т. Система оцінювання роботи суду як засіб підвищення довіри громадськості до судової системи. Київ-Сингапур, 2016. 65 с. URL: [https://rv.arbitr.gov.ua/userfiles/2016\\_Judiciaryofthe%20Future\\_Conference\\_COJ\\_FAIR\\_Paper\\_UKR.pdf](https://rv.arbitr.gov.ua/userfiles/2016_Judiciaryofthe%20Future_Conference_COJ_FAIR_Paper_UKR.pdf) (дата звернення: 17.08.2019).

192. Система оцінювання роботи суду: стандарти, критерії, показники та методи: затв. Рішенням Ради суддів України від 02.04.2015 № 28. Київ: Проєкт USAID «Справедливе правосуддя», 2015. 58 с. URL: <https://court.gov.ua/userfiles/sors15.pdf> (дата звернення: 17.08.2019).

193. Слісаренко І. Ю. Заходи PRу системі державного управління. *PR в органах державної влади та місцевого самоврядування*: монографія / О. В. Бабкіна та ін.; за заг. ред. В. М. Бебика, С. В. Куніцина. Київ; Сімферополь: МАУП, 2003. С. 58-62.

194. Слісаренко І. Ю. Паблік рилейшнз у системі комунікації та управління: навч. посіб. Київ: МАУП, 2001. 104 с.

195. Соломон П. Порівняльний досвід в провадженні судових комунікацій. *Рада адвокатів Одеської області*: вебсайт. URL: <http://unba.odessa.ua/wp-content/uploads/2016/04/8.pdf> (дата звернення: 17.08.2019).

196. Сомермеєр М. Переваги цілеспрямованої комунікації судів з громадськістю. *Стратегічні комунікації*. Київ: Академія суддів України, Проєкт «Україна: Верховенство права». 2011. 274 с. URL: [https://court.gov.ua/userfiles/UROL\\_Strategic\\_Communications\\_PIO\\_Curriculum\\_2011\\_UKR.pdf](https://court.gov.ua/userfiles/UROL_Strategic_Communications_PIO_Curriculum_2011_UKR.pdf) (дата звернення: 17.09.2020).

197. Сорока С. В., Лізаковська С. В. Особливості інституціоналізації співпраці органів публічного управління з організаціями громадянського суспільства. *Вісник Херсонського національного університету*. 2021. № 2 (77). С. 161-170.

198. Соснін О. В. Поняттєво-категоріальний апарат результативності та ефективності публічного управління та адміністрування. *Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія* / за заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. С. 60-72.

199. Соціологія і психологія: навч. посіб. / за ред. Ю. Ф. Пачковського. Київ: Каравела, 2009. 760 с.

200. Ставлення громадян до суспільних інститутів, електоральні орієнтації: результати соціологічного дослідження. Київ: Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова, 2017. 5 с.  
URL: <http://razumkov.org.ua/uploads/socio/Press0417.pdf> (дата звернення: 17.08.2019).

201. Стратегія і тактика комунікацій із громадськістю для організацій третього сектора: метод. посіб. / за ред. В. Г. Королька. Київ, 2003. 216 с.

202. Стратегія розвитку судової системи в Україні на 2015-2020 роки: затв. Рішенням Ради суддів України від 11.12.2014 № 71. *Верховна Рада України*: офіційний вебпортал парламенту України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr071414-14> (дата звернення: 17.08.2019).

203. Стратегічні комунікації суду або як досягти цілей. *Національна школа суддів України*: офіційний вебсайт. URL: [http://www.nsj.gov.ua/files/1354487696UROL\\_Strategic\\_Court\\_Communications\\_Manual\\_2011\\_UKR.pdf](http://www.nsj.gov.ua/files/1354487696UROL_Strategic_Court_Communications_Manual_2011_UKR.pdf) (дата звернення: 17.08.2019).

204. Суддя, ЗМІ та соціальні медіа: як досягнути порозуміння. *Юрліга*: вебсайт. URL: <http://jurliga.ligazakon.ua/news/2018/4/25/169826.htm> (дата звернення: 17.08.2019).

205. Тарашвили Е. Связи с общественностью в государственных структурах. Часть I. *PR-менеджер*. 2012. № 2. С. 25-36.

206. Тарашвили Е. Связи с общественностью в государственных структурах. Часть II. *PR-менеджер*. 2012. № 3. С. 10-16.

207. Терещенко Д. А. Організаційно-правове забезпечення комунікативної діяльності місцевих органів влади: автореф. дис. ... канд. наук з держ. управління. Харків, 2009. 19 с.

208. Терещенко Д. А. Стратегія зв'язків з громадськістю у системі менеджменту організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 32. С. 308-312.

209. Тимофєєв С. П. Особливості взаємодії державного управління та громадської думки. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені П. Могили]*. Сер. «Державне управління». 2013. Вип. 214. Т. 26. С. 55-60.

210. Тихомирова Є. Зв'язки з громадськістю: навч. посіб. Київ: НМЦВО, 2001. 560 с.

211. Тихомирова Є. Б. Паблік рилейшнз в європейському інформаційному просторі. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. Вип. 121 (ч. I). 2014. С. 24-31.

212. Тихомирова Є. Б. Паблік рилейшнз у глобалізованому світі: монографія. К.: Наша культура і наука, 2004. 489 с.

213. Годорова О. В. Інновації в комунікаціях. Інноваційний PR-інструментарій в соціальних комунікаціях сучасного бізнесу: монографія. Київ: Інтерконтиненталь-Україна, 2015. 176 с.

214. Торхова Н. О. Деякі аспекти процесу формування зв'язків органів публічного управління з громадськістю. *Ольвійський форум-2021: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі: тези доповідей XV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 10-13 черв. 2021 р.)*. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. П. Могили, 2021. С. 96-97.

215. Торхова Н. О. Досвід Європейського Союзу у сфері управління зв'язками з громадськістю та ЗМІ в органах правосуддя. *Лісабонський договір – 10 років після набуття чинності. Що змінилося у функціонуванні ЄС?: тези наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 02 груд. 2019 р.)*. Миколаїв: ЧНУ ім. П. Могили, 2019. С. 64-67.

216. Торхова Н. О. Напрями реформування сфери зв'язків з громадськістю в органах публічного управління в Україні. *Science and*

*Technology of the Present Time: Priority Development Directions of Ukraine and Poland*: матеріали Міжнародної мультидисципл. конф. (м. Воломін, Польща, 19-28 жовт. 2018 р.). Wolomin: Baltija Publishing, 2018. С. 56-58.

217. Торхова Н. О. Основні шляхи управління зв'язками з громадськістю та ЗМІ в органах публічного управління (на прикладі органів правосуддя). *Могиланські читання-2019. Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти*: тези доповідей XXII Всеукр. наук.-метод. конф. (м. Миколаїв, 11-16 лист. 2019 р.). Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. П. Могили, 2019. С. 43-45.

218. Торхова Н. О. Перспективні аспекти управління зв'язками з громадськістю в органах правосуддя деяких країн Північної Америки та Європи. *Право та державне управління*. 2019. № 4. С. 215-220.

DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2019.4.33>.

219. Торхова Н. О. Система зв'язків з громадськістю в органах публічного управління (на прикладі органів правосуддя). *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2021. № 12. С. 512-537. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2021.12.10>.

220. Торхова Н. О. Стратегічна спрямованість процесу управління зв'язками з громадськістю в органах публічного управління. *Могиланські читання-2018. Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти*: тези доповідей XXI Всеукр. наук.-метод. конф. (м. Миколаїв, 12-17 лист. 2018 р.). Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. П. Могили, 2018. С. 36-38.

221. Торхова Н. Управление связями с общественностью в судах Украины как многоаспектный комплексный процесс. *Środkowoeuropejskie Studia Polityczne*. 2019. № 4. С. 47-66. DOI: <https://doi.org/10.14746/ssp.2019.4.3>.

URL: <http://ssp.amu.edu.pl/wp-content/uploads/2019/12/SSP-2019-4-03.pdf>  
(дата звернення: 09.02.2021).



222. Трухачов О. Принцип зворотного зв'язку в українській політичній комунікації. *Політичний менеджмент*. 2007. № 5. С. 69-75.

223. Ундер В. О. Принципи взаємодії органів державної влади і громадських структур як основа гармонізації суспільства. *Ефективність державного управління*. 2020. Вип. 3 (64). Ч. 1. С. 66-78.

224. У понад 60% судів за рік не надали жодного коментаря ЗМІ. *Закон і Бізнес*. 2018. 10 січ. URL: [http://zib.com.ua/ua/131426-u\\_ponad\\_60\\_sudiv\\_za\\_rik\\_ne\\_nadali\\_zhodnogo\\_komentarya\\_zmi.html](http://zib.com.ua/ua/131426-u_ponad_60_sudiv_za_rik_ne_nadali_zhodnogo_komentarya_zmi.html) (дата звернення: 17.08.2019).

225. Федорів Т. В. Сучасні концепції публік рилейшнз та їх зв'язок із репутацією органів державної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 5. С. 122-124.

226. Формування позитивного іміджу органів влади через підвищення якості надання адміністративних та соціальних послуг: наук. розробка / С. М. Серьогін та ін.; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Київ: НАДУ, 2009. 32 с.

227. Халецький А. В. Зв'язки органів державної влади з громадськістю: інформаційна взаємодія. *Державне управління: удосконалення та розвиток*: електр. наук. фах. вид. 2012. № 2.  
URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=547> (дата звернення: 06.02.2019).

228. Харрисон Ш. Связи с общественностью. Вводный курс. Санкт-Петербург: Издательский дом «Нева»; Москва: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2003. 368 с.

229. Хотинська-Нор О. З. Теорія і практика судової реформи в Україні: монографія. Київ: Алерта, 2016. 428 с.

230. Чукут С. А. Сутність і роль громадської думки в процесах державотворення. *Грані*. 1999. № 3 (5). URL: <https://bit.ly/2TНbr5p> (дата звернення: 17.06.2021).

231. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Публічне управління: комунікаційний аспект. *Публічне управління та адміністрування в умовах*

*інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / за заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. С. 510-537.*

232. Шаповал А., Ганга В. Міжнародний досвід вісвітлення кримінального та цивільного судочинства. *Віче*. 2011. № 8. С. 30-32.

233. Шаульська Г. М. Механізми взаємодії громадськості з органами публічної влади в Україні: дис. ... канд. наук з держ. управління. Київ, 2017. 200 с.

234. Шевцов О. Г. Психологічні аспекти урядового PR в сучасних умовах: комунікаційні канали впливу влади на громадську думку. *PR в органах державної влади та місцевого самоврядування: монографія / О. В. Бабкіна та ін.; за заг. ред. В. М. Бебика, С. В. Куніцина. Київ; Сімферополь: МАУП, 2003. С. 140-145.*

235. Шевченко О. М. Особливості комунікацій з громадськістю у публічному управлінні. *Публічне адміністрування: наукове дослідження і розвиток*. 2016. № 2. С. 61-68.

236. Шомели Ж., Уисман Д. Связи с общественностью / пер. с франц. под ред. Г. Е. Алпатова. Санкт-Петербург: Издательский дом «Нева», 2003. 128 с.

237. Шотурма Н. В. Комунікативна політика органів місцевого самоврядування (на прикладі України та Республіки Польща): дис. ... канд. політ. наук. Івано-Франківськ, 2016. 225 с.

238. Щебуняев А. PR-подразделение в органах государственного управления. *PR-менеджер*. 2012. № 4. С. 41-55.

239. Юськов Г. М. Механізми взаємозв'язків з громадськістю в системі публічного управління: дис. ... канд. наук з держ. управління. 2020. 266 с. URL: <https://bit.ly/3iNz7zi> (дата звернення: 17.03.2021).

240. Andriiash V., Ahafonova N. Direct public relations as a part of the management process in the judiciary of Ukraine. *Economic and Social-Focused*

*Issues of Modern World: Proceedings of the international scientific conference economic and social-focused issues of modern world.* (Bratislava, Slovak Republic, October 24 – 25, 2018). Bratislava: The School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, 2018. Pp. 211-215.

241. Andriiash V., Torkhova N., Yevtushenko A., Malikina O. Organizational Forms of Public Relations and Media Management in the Justice System of Ukrainian. *Public Policy and Administration*. 2020. Vol. 19. No. 4. Pp. 169-182. DOI: <https://doi.org/10.13165/VPA-20-19-4-12>. URL: <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/5189> (дата звернення: 09.02.2021).

242. A Report of the Conference of Court Public Information Officers: 2014 CCPIO New Media Survey. Conference of Court Public Information Officers 2014. URL: [https://ccpio.org/wp-content/uploads/2014/08/CCPIO-New-Media-survey-report\\_2014.pdf](https://ccpio.org/wp-content/uploads/2014/08/CCPIO-New-Media-survey-report_2014.pdf) (дата звернення: 17.08.2019).

243. Berezna K., Yuzikova N., Maistro S., Paliukh V., Antonova L. The importance of public administration in administrative and legal regulation. *Revista Gênero & Direito*. Special Edition. 2020. V. 01. № 01. Pp.742-760. URL: <https://www.periodicojs.com.br/index.php/gei/article/view/63> (дата звернення: 03.05.2021).

244. Communications Strategy Trial of Thomas Lubanga. Outreach Unit Public Information and Documentation Section (PIDS) The Hague, The Netherlands, January 2009. URL: [https://www.icc-cpi.int/NR/rdonlyres/F8CB60B0-731D-41DB-9705-B45E20F0BE66/279608/Outreach\\_SP\\_Lubanga\\_ENGpdf.pdf](https://www.icc-cpi.int/NR/rdonlyres/F8CB60B0-731D-41DB-9705-B45E20F0BE66/279608/Outreach_SP_Lubanga_ENGpdf.pdf) (дата звернення: 17.08.2019).

245. Delivering Our Message: Court Communication Plan for the Judicial Branch of Florida. January 2016. Florida Supreme Court Public Information Office. November 2015. 41 p. URL: <http://www.flcourts.org/core/fileparse.php/248/ur> (дата звернення: 17.08.2019).

246. Delivering Our Message: Court Communication Plan for the Judicial Branch of Florida. Year One Implementation Report. Florida Supreme Court Public Information Office. May 22, 2017. 18 p. URL: <https://www.ncsc.org/~media/Files/PDF/Topics/Social%20Media%20Index/2017FLReport.ashx> (дата звернення: 17.08.2019).

247. Dobre praktyki komunikacyjne dla sądów powszechnych. *Ministerstwo Sprawiedliwości*: website. URL: <https://www.arch.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/strategia/komunikacja/> (дата звернення: 18.06.2021).

248. Dragičević Dičić R. The Authority of the Judiciary Communication Strategie: Speech at a Seminar «Opening of the Judicial Year» in the European Court of Human Rights. January 26, 2018. URL: [https://www.echr.coe.int/Documents/Speech\\_20180126\\_Dragicevic-Dicic\\_JY\\_ENG.pdf](https://www.echr.coe.int/Documents/Speech_20180126_Dragicevic-Dicic_JY_ENG.pdf) (дата звернення: 17.08.2019).

249. Effective Public Outreach for the International Criminal Court. URL: [https://www.humanrightsfirst.org/wp-content/uploads/pdf/outreach\\_brief\\_paper121403.pdf](https://www.humanrightsfirst.org/wp-content/uploads/pdf/outreach_brief_paper121403.pdf) (дата звернення: 17.08.2019).

250. European judicial systems. Efficiency and quality of justice. *CEPEJ studies. No. 23. Edition 2016 (2014 data)*. European Commission for the Efficiency of Justice. Council of Europe. 242 p. URL: <https://rm.coe.int/european-judicial-systems-efficiency-and-quality-of-justice-cepej-stud/168079048e> (дата звернення: 17.08.2019).

251. Harlow Rex F. Building and Public Relations Definition. *Public Relations Review*. 1976. Winter. Vol. 2. Issue 4. Pp. 34-42.

252. Jakala M., Jeffrey A. Communicating law, building peace: the pedagogy of public outreach from warcrimes courts. *Space and Polity*. 2017. Vol. 21. Issue 2. Pp. 206-224. DOI: <https://doi.org/10.1080/13562576.2017.1328752>.

253. Johansson. B., Larsson. L. The Complexity of Public Relations Work PR Managers in the Public and Private Sector in Sweden. *Nordicom Review*. 2015. № 36 (1). Pp. 125-139. DOI: <https://doi.org/10.1515/nor-2015-0010>.

254. McGregor Ruth. V. State Courts & Judicial Outreach. *Daedalus*. 2008. Vol. 137. No. 4. Pp. 129-138.

255. Meyer H. N. Social Media and the Courts: Innovative Tools or Dangerous Fad? A Practical Guide for Court Administrators. *International Journal For Court Administration*. June 2014. URL: <https://www.iacajournal.org/articles/10.18352/ijca.136/galley/127/download/> (дата звернення: 17.08.2019).

256. Meyer P. Communicating judicial decisions: court press releases and the effect on the news media. Hannover: Gottfried Wilhelm Leibniz Universität. Diss. 2021. 161 p. DOI: <https://doi.org/10.15488/10391>.

257. Mita D. La stratégie de communication judiciaire en Lettonie. European Court of Human Rights, 2018. URL: [https://www.echr.coe.int/Documents/Speech\\_20180126\\_Mita\\_JY\\_FRA.pdf](https://www.echr.coe.int/Documents/Speech_20180126_Mita_JY_FRA.pdf) (дата звернення: 17.08.2019).

258. Outreach Strategies in International and Hybrid Courts. Report of the ICTJ-ECCC Workshop, Phnom Penh, March 3-5, 2010. URL: <https://www.ictj.org/sites/default/files/ICTJ-Outreach-ECCCWorkshop-Report-2010-English.pdf> (дата звернення: 17.08.2019).

259. Reinkensmeyer M., Murray J. Court-Community Connections: Strategies for Effective Collaboration. URL: <https://www.ncsc.org/sitecore/content/microsites/future-trends-2012/home/Courts-and-the-Community/3-8-Strategies-for-Effective-Collaboration.aspx> (дата звернення: 17.08.2019).

260. Ruler van B., Verčič D. Public relations and communication management in Europe: challenges and opportunities. *Comunicação e Sociedade*. 2005. Vol. 8. Pp. 179-191.

261. Sekhar S., Meena N., Venugopal R. Are They Being Served? Citizen Report Card on Public Services for the Poor in Peri-Urban Areas of Bangalore. Bangalore: Association for Promoting Social Action, Public Affairs Center, 2005. 70 p. URL: <https://pacindia.org/wp-content/uploads/Are-They-Being-Served.pdf> (дата звернення: 17.08.2019).

262. Valentini C. Public Relations in the Public Sector: The Role of Strategic Communication in the Italian Public Administration. *Sinergie, rivista di studi e ricerche*. Settembre-Dicembre 2013. № 92. Pp. 93-113. URL: <https://www.researchgate.net/publication/260792149> (дата звернення: 17.08.2019). DOI: <https://doi.org/10.7433/s92.2013.06>.

263. Vieira E. T. Jr., Granthamb S. Defining public relations roles in the U.S.A. using cluster analysis. *Public Relations Review*. 2014. Volume 40. Issue 1. Pp. 60-68. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.11.021>.

264. Werby C., Werby O. Practical Strategies for ICC Outreach. URL: <http://iccforum.com/outreach#Werby> (дата звернення: 17.08.2019).

265. Wyszomirski A. Public Relations in Public Administration. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE* z. 75. 2014 Nr kol. 1922. Pp. 167-176. URL: <http://www.woiz.polsl.pl/znwoiz/z75/19.%20Wyszomirski.pdf> (дата звернення: 17.08.2019).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**Критерій «Зв'язки з громадськістю» та його індикатори  
(пропозиція до удосконалення  
стандартної картки громадянського звітування в судах)**

## Блок 1

Просимо Вас відповісти на зазначені нижче запитання, використовуючи п'ятибальну шкалу (1 — цілком ні, 2 — скоріше ні, 3 — важко сказати, 4 — скоріше так, 5 — цілком так). Виберіть, будь-ласка, варіант відповіді за пропонованою шкалою та обведіть його ручкою.

1	Чи знаєте Ви про існування офіційного вебсайту суду в мережі Інтернет?	1	2	3	4	5
2	Чи користувалися Ви сторінками офіційного вебсайту суду в мережі Інтернет?	1	2	3	4	5
3	Чи достатньою є інформація на сторінці офіційного вебсайту суду? <i>(Відповідь дається, якщо Ви мали досвід користування сайтом)</i>	1	2	3	4	5
4	Чи знаєте Ви про існування сторінки суду в соціальній мережі _____?	1	2	3	4	5
5	Чи користувалися Ви сторінкою суду в соціальній мережі _____?	1	2	3	4	5
6	Чи достатньою є інформація на сторінці суду в соціальній мережі _____ <i>(Відповідь дається, якщо Ви мали досвід користування сторінкою в соціальній мережі).</i>	1	2	3	4	5
7	Чи відомо Вам про існування Комунікаційної стратегії суду на ___ роки?	1	2	3	4	5
8	Чи мали Ви можливість ознайомитися зі змістом Комунікаційної стратегії суду на вебсайті суду (або на інформаційному стенді суду)?	1	2	3	4	5
9	Чи відомо Ви про проведення в суді Днів відкритих дверей та інших заходів, спрямованих на ознайомлення громадськості з	1	2	3	4	5

	роботою установи?					
10	Чи обізнані Ви з Планом комунікативних заходів суду на ____ рік?	1	2	3	4	5
11	Чи брали Ви участь в комунікативних заходах суду, спрямованих на ознайомлення з громадськістю з роботою суду?	1	2	3	4	5
12	Якщо Ви відвідували Дні відкритих дверей або інші комунікативні заходи суду, як Ви оцінюєте повноту й достатність отриманої інформації? <i>(Відповідь дається, якщо Ви відвідували заходи).</i>	1	2	3	4	5
13	Чи плануєте Ви в майбутньому брати участь у комунікативних заходах суду?	1	2	3	4	5
14	Чи вважаєте Ви достатнім обсяг новин про діяльність суду в засобах масової інформації?	1	2	3	4	5
15	Як Ви оцінюєте загальний стан комунікативної діяльності суду?	1	2	3	4	5
16	Чи користувалися Ви «гарячою лінією» суду?	1	2	3	4	5
17	Як Ви оцінюєте роботу «гарячої лінії» суду <i>(Відповідь дається, якщо Ви мали досвід користування «гарячою лінією» суду).</i>	1	2	3	4	5
18	Чи довіряєте ви суду загалом?	1	2	3	4	5

## Блок 2

Що для Вас є основним джерелом інформації про суд? Виберіть найважливіші джерела і проставте позначку «+» у відповідній графі (графах)

Джерела інформації	Важливість
Офіційний вебсайт суду	
Сторінка суду в соціальній мережі	
Інформація в засобах масової інформації	
Інформаційні стенди суду	
Рекомендації та погляди оточення	
Інше (вказіть, що саме)	

Джерело: авторська розробка.



## Додаток Б

**Анкета для опитування відвідувачів суду  
щодо якості функціонування суду  
(удосконалена форма картки громадянського звітування)**

Шановний відвідувачу суду! З \_\_\_ по \_\_\_\_\_ року суд проводить добровільне анонімне опитування відвідувачів суду з метою удосконалення організації діяльності суду, підвищення рівня інформаційної відкритості й доступу до правосуддя.

Просимо Вас відповісти на зазначені нижче запитання, використовуючи п'ятибальну шкалу (1 — цілком ні, 2 — скоріше ні, 3 — важко сказати, 4 — скоріше так, 5 — цілком так). Виберіть, будь-ласка, варіант відповіді за пропонованою шкалою та обведіть його ручкою.

**Блок 1. Загальна характеристика респондента  
(проставте позначку «+» у відповідній графі)**

<p><b>1. Вік</b></p> <table border="1"> <tr> <td>18–25 років</td> <td></td> </tr> <tr> <td>26–39 років</td> <td></td> </tr> <tr> <td>40–59 років</td> <td></td> </tr> <tr> <td>60 років і старше</td> <td></td> </tr> </table>	18–25 років		26–39 років		40–59 років		60 років і старше		<p><b>2. Стать</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Чоловіча</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Жіноча</td> <td></td> </tr> </table>	Чоловіча		Жіноча	
18–25 років													
26–39 років													
40–59 років													
60 років і старше													
Чоловіча													
Жіноча													
<p><b>3. Рівень освіти</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Середня та неповна середня</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Вища та неповна вища</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Інше (вказіть) _____</td> <td></td> </tr> </table>	Середня та неповна середня		Вища та неповна вища		Інше (вказіть) _____		<p><b>4. Де Ви проживаєте</b></p> <table border="1"> <tr> <td>У населеному пункті, де розташований цей суд</td> <td></td> <td>В іншому населеному пункті</td> <td></td> </tr> </table>	У населеному пункті, де розташований цей суд		В іншому населеному пункті			
Середня та неповна середня													
Вища та неповна вища													
Інше (вказіть) _____													
У населеному пункті, де розташований цей суд		В іншому населеному пункті											

**Блок 2. Основна частина – оцінювання роботи суду за вимірами якості**

**Зручність та комфортність перебування у суді**

1	Чи комфортними є умови перебування у приміщенні суду?	1	2	3	4	5
2	Чи достатньо в суді зручних місць для очікування, оформлення документів, ознайомлення з матеріалами та підготовки до слухання справи?	1	2	3	4	5
3	Чи прибраними та чистими є приміщення суду?	1	2	3	4	5
4	Як Ви вважаєте, чи люди з обмеженими можливостями можуть безперешкодно потрапити до приміщення суду і користуватися послугами суду?	1	2	3	4	5
5	Чи є зручним графік роботи канцелярії суду для вирішення Ваших справ у суді (подання позовів, ознайомлення з матеріалами, отримання рішень, ухвал тощо)?	1	2	3	4	5

### Повнота, доступність та ясність інформації в суді

6	Чи зручно розташовані інформаційні стенди (дошки оголошень)?	1	2	3	4	5
	<i>Чи повною мірою задовольняє Вас наявна в суді інформація щодо:</i>					
7	— справ, призначених до розгляду	1	2	3	4	5
8	— правил доступу до приміщень суду					
9	— зразків заяв документів	1	2	3	4	5
10	— порядку сплати судового збору, реквізитів	1	2	3	4	5

### Дотримання строків судового розгляду

11	Чи вчасно розпочиналися засідання у Вашій справі?	1	2	3	4	5
12	Чи було враховано Ваші побажання при призначенні дня та часу судового засідання?	1	2	3	4	5
13	Чи вчасно Ви отримували повістки та повідомлення про розгляд справи?	1	2	3	4	5
14	Чи Ви вважаєте обґрунтованими затримки/перенесення слухання у розгляді Вашої справи?	1	2	3	4	5
15	Чи мали Ви можливість вчасно ознайомитися з матеріалами справи?	1	2	3	4	5

### Сприйняття роботи працівників апарату суду

16	Чи працювали старанно працівники суду та чи не припускалися вони помилок, які призводили б до перероблення документів та порушення строків?	1	2	3	4	5
	<i>Чи виявили працівники апарату суду під час спілкування з Вами такі риси:</i>					
17	— доброзичливість та повагу	1	2	3	4	5
18	— бажання допомогти	1	2	3	4	5
19	— однакове ставлення до всіх відвідувачів, незалежно від їхнього соціального статусу	1	2	3	4	5
20	— старанність, дисциплінованість	1	2	3	4	5
21	— витримку, коректність	1	2	3	4	5
22	— професіоналізм, знання своєї справи	1	2	3	4	5

### Сприйняття роботи судді

23	Чи маєте Ви враження, що суддя ставився коректно, ввічливо, з повагою до всіх учасників процесу?	1	2	3	4	5
24	Чи склалося у Вас враження, що суддя ретельно підготувався до судового засідання і добре обізнаний з матеріалами Вашої справи?	1	2	3	4	5
25	Чи дотримувався суддя процедури судового розгляду?	1	2	3	4	5
26	Чи мали Ви можливість обґрунтувати свою позицію під час слухання справи?	1	2	3	4	5
27	Чи вважаєте Ви, що суддя працював незалежно та неупереджено, без зовнішнього тиску з боку фізичних та юридичних осіб?	1	2	3	4	5

### Надайте, будь-ласка, відповіді «Так» чи «Ні» на такі запитання:

28	Чи вчасно Ви отримали судові рішення у Вашій справі?	ТАК	НІ
29	Чи було судові рішення викладено легкою, доступною для розуміння мовою?	ТАК	НІ
30	На Вашу думку, чи було судові рішення у справі добре обґрунтованими?	ТАК	НІ

### Зв'язки з громадськістю

31	Чи знаєте Ви про існування офіційного вебсайту суду в мережі Інтернет?	1	2	3	4	5
32	Чи користувалися Ви сторінками офіційного вебсайту суду в мережі Інтернет?	1	2	3	4	5
33	Чи достатньою є інформація на сторінці офіційного вебсайту суду? <i>(Відповідь дається, якщо Ви мали досвід користування сайтом)</i>	1	2	3	4	5
34	Чи знаєте Ви про існування сторінки суду в соціальній мережі _____?	1	2	3	4	5
35	Чи користувалися Ви сторінкою суду в соціальній мережі _____?	1	2	3	4	5
36	Чи достатньою є інформація на сторінці суду в соціальній мережі _____ <i>(Відповідь дається, якщо Ви мали досвід користування сторінкою в соціальній мережі).</i>	1	2	3	4	5
37	Чи відомо Вам про існування Комунікаційної стратегії суду на _____ роки?	1	2	3	4	5
38	Чи мали Ви можливість ознайомитися зі змістом Комунікаційної стратегії суду на вебсайті суду (або на інформаційному стенді суду)?	1	2	3	4	5
39	Чи відомо Ви про проведення в суді Днів відкритих дверей та інших заходів, спрямованих на ознайомлення громадськості з роботою установи?	1	2	3	4	5
40	Чи обізнані Ви з Планом комунікативних заходів суду на _____ рік?	1	2	3	4	5
41	Чи брали Ви участь в комунікативних заходах суду, спрямованих на ознайомлення з громадськістю з роботою установи?	1	2	3		5
42	Якщо Ви відвідували Дні відкритих дверей або інші комунікативні заходи суду, як Ви оцінюєте повноту й достатність отриманої інформації? <i>(Відповідь дається, якщо Ви відвідували заходи).</i>	1	2	3	4	5
43	Чи плануєте Ви в майбутньому брати участь у комунікативних заходах суду?	1	2	3	4	5
44	Чи вважаєте Ви достатнім обсяг новин про діяльність суду в засобах масової інформації?	1	2	3	4	5
45	Як Ви оцінюєте загальний стан комунікативної діяльності суду?	1	2	3	4	5
46	Чи користувалися Ви «гарячою лінією» суду?	1	2	3	4	5
47	Як Ви оцінюєте роботу «гарячої лінії» суду <i>(Відповідь дається, якщо Ви мали досвід користування «гарячою лінією» суду).</i>	1	2	3	4	5
48	Чи довіряєте ви суду загалом?	1	2	3	4	5

**Що для Вас є основним джерелом інформації про суд? Виберіть найважливіші джерела і проставте позначку «+» у відповідній графі (графях):**

Джерела інформації	Важливість
Офіційний вебсайт суду	
Сторінка суду в соціальній мережі	
Інформація в засобах масової інформації	
Інформаційні стенди суду	
Рекомендації та погляди оточення	
Інше (вказіть, що саме)	

**Скажіть, будь ласка, якими є Ваші враження від візиту до суду сьогодні порівняно з Вашими очікуваннями? (Виберіть та обведіть варіант відповіді)**

Кращі, ніж очікував	ТАК	НІ
Гірші, ніж очікував	ТАК	НІ
Відповідають очікуванням	ТАК	НІ

### **Зміни та рекомендації**

**Які показники якості роботи суду, на Вашу думку, слід покращувати перш за все? Виберіть найважливіші показники та проставте позначки у відповідній графі (графах)**

<b>Показник якості</b>	<b>Важливість для покращення роботи</b>
Територіальна доступність суду	
Зручність та комфортність перебування у суді	
Повнота, доступність та ясність інформації	
Прийнятність платежів	
Дотримання термінів судового розгляду	
Якість роботи працівників апарату суду	
Якість роботи суддів	
Зв'язки з громадськістю, комунікативна діяльність суду	

*Дякуємо Вам за участь в анкетуванні!*

## Додаток В

**Проект типової анкети для опитування громадян-відвідувачів органу публічного управління щодо якості функціонування органу публічного управління (удосконалена форма картки громадянського звітування)**

Шановний відвідувачу \_\_\_\_\_! З \_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ року \_\_\_\_\_ проводить добровільне анонімне опитування громадян-відвідувачів \_\_\_\_\_ з метою удосконалення \_\_\_\_\_ організації діяльності \_\_\_\_\_, підвищення рівня інформаційної відкритості й доступу до установи.

Просимо Вас відповісти на зазначені нижче запитання, використовуючи п'ятибальну шкалу (1 — цілком ні, 2 — скоріше ні, 3 — важко сказати, 4 — скоріше так, 5 — цілком так). Виберіть, будь-ласка, варіант відповіді за пропонованою шкалою та обведіть його ручкою.

**Блок 1. Загальна характеристика респондента  
(проставте позначку «+» у відповідній графі)**

<b>1. Вік</b>		<b>2. Стать</b>			
18–25 років		Чоловіча			
26–39 років		Жіноча			
40–59 років					
60 років і старше					
<b>3. Рівень освіти</b>		<b>4. Де Ви проживаєте</b>			
Середня та неповна середня		У населеному пункті, де розташований цей суд		В іншому населеному пункті	
Вища та неповна вища					
Інше (вказіть) _____					

**Блок 2. Основна частина – оцінювання роботи органу публічного управління за вимірами якості**

**Зручність та комфортність перебування в органі публічного управління**

1	Чи комфортними є умови перебування у приміщенні установи?	1	2	3	4	5
2	Чи достатньо в установі зручних місць для очікування, оформлення документів тощо?	1	2	3	4	5
3	Чи прибраними та чистими є приміщення установи?	1	2	3	4	5
4	Як Ви вважаєте, чи люди з обмеженими можливостями можуть безперешкодно потрапити до приміщення	1	2	3	4	5

	установи і користуватися послугами установи?					
5	Чи є зручним графік роботи канцелярії установи для вирішення Ваших справ?	1	2	3	4	5

### Повнота, доступність та ясність інформації

6	Чи зручно розташовані інформаційні стенди (дошки оголошень)?	1	2	3	4	5
	<i>Чи повною мірою задовольняє Вас наявна в установі інформація щодо:</i>					
7	— розташування кабінетів	1	2	3	4	5
8	— правил допуску до приміщень установи	1	2	3	4	5
9	— зразків заяв документів	1	2	3	4	5
10	— порядку сплати необхідних зборів, реквізитів	1	2	3	4	5

### Дотримання строків

*(зміст питань орієнтовний і має визначатися залежно від специфіки діяльності органу публічного управління)*

11	Чи вчасно працівник установи, до якого Ви прийшли на прийом, розпочав прийом відвідувачів?	1	2	3	4	5
12	Чи мали Ви можливість вчасно вирішити питання в установі?	1	2	3	4	5
13	Чи дотримано встановлені законодавством терміни розгляду Ваших документів?	1	2	3	4	5
14	Чи вважаєте Ви обґрунтованими затримки/перенесення розгляду Вашого питання? <i>(Відповідь дається, якщо були затримки/перенесення)</i>	1	2	3	4	5

### Сприйняття роботи працівників органу публічного управління

15	Чи працювали старанно працівники установи та чи не припускалися вони помилок, які призводили б до перероблення документів та порушення строків?	1	2	3	4	5
	<i>Чи виявили працівники апарату установи під час спілкування з Вами такі риси:</i>					
16	— доброзичливість та повагу	1	2	3	4	5
17	— бажання допомогти	1	2	3	4	5
18	— однакове ставлення до всіх відвідувачів, незалежно від їхнього соціального статусу	1	2	3	4	5
19	— старанність, дисциплінованість	1	2	3	4	5
20	— витримку, коректність	1	2	3	4	5
21	— професіоналізм, знання своєї справи	1	2	3	4	5

### Зв'язки з громадськістю

#### Блок 1

22	Чи знаєте Ви про існування офіційного вебсайту установи в мережі Інтернет?	1	2	3	4	5
23	Чи користувалися Ви сторінками офіційного вебсайту установи в мережі Інтернет?	1	2	3	4	5
24	Чи достатньою є інформація на сторінці офіційного вебсайту установи? <i>(Відповідь дається, якщо Ви мали досвід користування сайтом)</i>	1	2	3	4	5
25	Чи знаєте Ви про існування сторінки установи в соціальній мережі _____?	1	2	3	4	5
26	Чи користувалися Ви сторінкою установи в соціальній	1	2	3	4	5

	мережі _____ ?					
27	Чи достатньою є інформація на сторінці установи в соціальній мережі _____ (Відповідь дається, якщо Ви мали досвід користування сторінкою в соціальній мережі).	1	2	3	4	5
28	Чи відомо Вам про існування Комунікаційної стратегії установи на _____ роки?	1	2	3	4	5
29	Чи мали Ви можливість ознайомитися зі змістом Комунікаційної стратегії установи на вебсайті суду (або на інформаційному стенді суду)?	1	2	3	4	5
30	Чи відомо Ви про проведення в установі Днів відкритих дверей та інших заходів, спрямованих на ознайомлення громадськості з роботою установи?	1	2	3	4	5
31	Чи обізнані Ви з Планом комунікативних заходів установи на _____ рік?	1	2	3	4	5
32	Чи брали Ви участь в комунікативних заходах установи, спрямованих на ознайомлення з громадськістю з роботою установи?	1	2	3	4	5
33	Якщо Ви відвідували Дні відкритих дверей або інші комунікативні заходи установи, як Ви оцінюєте повноту й достатність отриманої інформації? (Відповідь дається, якщо Ви відвідували заходи).	1	2	3	4	5
34	Чи плануєте Ви в майбутньому брати участь у комунікативних заходах установи?	1	2	3	4	5
35	Чи вважаєте Ви достатнім обсяг новин про діяльність установи в засобах масової інформації?	1	2	3	4	5
36	Як Ви оцінюєте загальний стан комунікативної діяльності суду?	1	2	3	4	5
37	Чи користувалися Ви «гарячою лінією» установи?	1	2	3	4	5
38	Як Ви оцінюєте роботу «гарячої лінії» установи (Відповідь дається, якщо Ви мали досвід користування «гарячою лінією» суду).	1	2	3	4	5
39	Чи довіряєте ви установі загалом?	1	2	3	4	5

## Блок 2

**Що для Вас є основним джерелом інформації про орган публічного управління? Виберіть найважливіші джерела і проставте позначку «+» у відповідній графі (графах):**

Джерела інформації	Важливість
Офіційний вебсайт установи	
Сторінка установи в соціальній мережі	
Інформація в засобах масової інформації	
Інформаційні стенди установи	
Рекомендації та погляди оточення	
Інше (вказіть, що саме)	

**Скажіть, будь ласка, якими є Ваші враження від візиту до установи сьогодні порівняно з Вашими очікуваннями? (Виберіть та обведіть варіант відповіді)**

Кращі, ніж очікував	ТАК	НІ
Гірші, ніж очікував	ТАК	НІ
Відповідають очікуванням	ТАК	НІ

### Зміни та рекомендації

Які показники якості роботи установи, на Вашу думку, слід покращувати перш за все? Виберіть найважливіші показники та проставте позначки у відповідній графі (графах)

Показник якості	Важливість для покращення роботи
Територіальна доступність	
Зручність та комфортність перебування в установі	
Повнота, доступність та ясність інформації	
Прийнятність платежів	
Дотримання строків	
Якість роботи працівників	
Зв'язки з громадськістю, комунікативна діяльність установи	

*Дякуємо Вам за участь в анкетуванні!*



**Якість роботи Господарського суду Миколаївської області за основними вимірами у 2013-2016, 2018-2019 рр. (опитування провів суд самостійно)**

Виміри якості	Оцінки якості роботи суду					
	2013	2014	<b>2015</b>	2016	2018	2019
Доступність суду	4,1	4,4	<b>4,5</b>	4,3	4,4	4,2
Зручність та комфортність	4,2	4,4	<b>4,5</b>	4,3	4,5	4,4
Повнота та ясність інформації	4,4	4,6	<b>4,7</b>	4,6	4,7	4,6
Дотримання термінів судового розгляду	4,2	4,4	<b>4,5</b>	4,2	4,3	4,4
Сприйняття роботи суддів	4,4	4,5	<b>4,7</b>	4,5	4,5	4,4
Сприйняття роботи працівників апарату суду	4,4	4,6	<b>4,8</b>	4,5	4,6	4,5
Зв'язки з громадськістю	-	-	-	-	4,0	4,1

*Джерело: складено за даними проведених опитувань*

## Додаток Д

**Ключові повідомлення для цільових аудиторій суду**

№ з/п	Цільова аудиторія	Зміст ключового повідомлення
1	Учасники судового процесу та їхні представники	Суд – орган судової влади, який діє лише згідно з законом.
2	Відвідувачі суду, які не є учасниками судового процесу	Суд – інстанція, якій можна довіряти, суд – частина громади.
3	Мешканці території юрисдикції суду, що не мають досвіду звернення до суду	Суд – інстанція, якій можна довіряти, суд – частина громади.
4	Засоби масової інформації	Ключове повідомлення: суд – орган, який діє згідно з законом, оперує лише фактами й надає актуальну інформацію, що становить суспільний інтерес; суд відкритий для спілкування з журналістами.
5	Представники суб'єктів владних повноважень	Суд – орган, який діє згідно з законом та оперує лише фактами; суд своєчасно надає потрібну інформацію в рамках закону.
6	Громадські організації, діяльність яких не стосується діяльності судів	Суд – орган, який діє згідно з законом та оперує лише фактами; суд відкритий для спілкування з громадськими організаціями.
7	Адвокати, представники правової спільноти	Суд – база обговорення проблем застосування чинного законодавства на круглих столах, конференціях тощо.
8	Науковці	Суд – база обговорення проблем застосування чинного законодавства та впровадження результатів наукової діяльності, спрямованої на удосконалення організаційного забезпечення суду.
9	Студенти-правники	Суд – база практики, яка дає змогу набути професійних навичок для роботи в судовій системі.
10	Школярі загальноосвітніх шкіл та інтернатів	Суд – орган державної влади, що захищає права, свободи та інтереси громадян, приймаючи рішення згідно з законом; суд – частина громади.
11	Особи з обмеженими можливостями	Суд – інстанція, яка враховує потреби осіб з обмеженими можливостями, суд – частина громади.
12	Інші суб'єкти формування громадської думки	Суд – орган влади, який цінує громадську думку щодо певних питань.

*Джерело: авторська розробка.*

## Додаток Е

**Основні посадові обов'язки головного спеціаліста із забезпечення зв'язків із засобами масової інформації та громадськістю**

1	Координує процес розроблення комунікаційної стратегії суду та плану комунікативних заходів на відповідний календарний рік.
2	Забезпечує розвиток двосторонніх інформаційно-комунікативних зв'язків між судом та відвідувачами суду, іншими групами громадськості, органами державної влади, підприємствами, установами та організаціями, ЗМІ, сприяє формуванню об'єктивної громадської думки про діяльність установи.
3	Забезпечує підготовку пресанонсів, пресрелізів, офіційних коментарів та довідок інформаційного характеру з питань діяльності установи для пресконференцій, брифінгів, семінарів, аудіовізуальних презентацій із використанням комп'ютерних технологій, періодичних видань та іншої інформації, яка надається ЗМІ та громадськості щодо.
4	Забезпечує планування, підготовку та реалізацію комунікативних заходів суду для різних цільових аудиторій, з метою формування відносин з громадськістю на засадах діалогу, формування позитивного іміджу судової влади.
5	Забезпечує належне інформаційне наповнення вебсайту установи, сторінок установи в соціальних мережах та здійснює аналіз ефективності їх роботи.
6	Готує та надає голові суду (особі, що виконує його обов'язки), добірки інформаційних матеріалів про діяльність суду й судової системи, експрес-аналізів (дайджестів) матеріалів ЗМІ, що стосуються діяльності установи. Забезпечує підготовку матеріалів, спрямованих на спростування публікацій, в яких висвітлено недостовірну інформацію, забезпечує оперативне реагування на запити та критичні публікації, повідомлення.
7	Проводить, за необхідності, акредитацію представників ЗМІ в суді.
8	Сприяє отриманню громадськістю та ЗМІ повної, достовірної та своєчасної інформації про діяльність установи; бере участь (у межах компетенції) у підготовці проектів відповідей на звернення громадян й запити ЗМІ.
9	Здійснює аналіз цільових аудиторій, бере участь у вивченні громадської думки (проводить опитування відвідувачів суду та працівників суду).
10	Узагальнює досвід зв'язків суду з громадськістю і ЗМІ, аналізує ефективність інформаційно-комунікативних зв'язків й надає методичну допомогу працівникам апарату суду з питань застосування законодавства в інформаційній сфері.

*Джерело: авторська розробка.*

Додаток Ж

**Лист Господарського суду Миколаївської області  
із зауваженнями та пропозиціями до проектів типової посадової  
інструкції головного спеціаліста із забезпечення зв'язків із засобами  
масової інформації (пресекретаря) й типового положення про  
пресслужбу суду**

16.04.2019 № 01-14/4895/19  
На вих. № 199-04 від 03.04.2019

**Директору ГО «Вектор прав людини»  
Рибак В. В.**

---

e-mail: trialinsimplewords@gmail.com

На Ваш лист щодо ознайомлення з проектом типової посадової інструкції головного спеціаліста із забезпечення зв'язків із засобами масової інформації (пресекретаря) апеляційного суду та з проектом типового положення про пресслужбу апеляційного суду, які розробив експертний колектив ГО «Вектор прав людини» надаємо свої коментарі, зауваження та пропозиції до вказаних документів.

1. І типова посадова інструкція головного спеціаліста, і типовий проект положення про пресслужбу мають бути максимально уніфіковані для всіх судів (а не лише для судів апеляційної інстанції, як це визначено у проектах аналізованих документів).

2. За неможливості створити в суді відповідний структурний підрозділ (пресслужбу) окрема штатна одиниця повинна мати назву «Головний спеціаліст із забезпечення зв'язків із засобами масової інформації та громадськістю». Розширення назви посади (відображення у ній не тільки функції зв'язків зі ЗМІ, а й взаємодії з громадськістю) зумовлене необхідністю реалізовувати в суді комунікативні заходи, передбачені Концепцією прямих зв'язків з громадськістю, з метою встановлення прямої комунікації між судом та широким загалом, сприяння правовій просвіті, виховання правової культури, формування правильного сприйняття функції правосуддя та підвищення рівня відкритості суду. Отже, функціональні обов'язки зазначеного вище спеціаліста (у разі відсутності сектору або відділу пресслужби) виходять далеко за межі забезпечення заходів суто медійного характеру та взаємодії зі ЗМІ і потребують відповідного відображення у посадовій інструкції та у положенні про пресслужбу.

3. Головний спеціаліст із забезпечення зв'язків із засобами масової інформації та громадськістю суду має обов'язково перебувати на державній

службі, оскільки має прямий стосунок до процесу реалізації державної інформаційної політики в органі правосуддя.

4. Якщо у суді утворено пресслужбу у вигляді сектору чи відділу, в її складі можна передбачити окремо штатну одиницю, яка відповідає виключно за взаємодію зі ЗМІ, та одиницю, яка відповідає за роботу з громадськістю, зокрема і за розгляд інформаційних запитів, поданих в порядку Закону України «Про доступ до публічної інформації» та звернень громадян. Водночас бажано, щоб ці два працівники могли взаємозамінювати один одного.

5. Решту зауважень до проекту типової посадової інструкції головного спеціаліста із забезпечення зв'язків із засобами масової інформації (пресекретаря) апеляційного суду й до проекту типового положення про пресслужбу апеляційного суду надаємо у формі двох порівняльних таблиць.

**ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ**  
**до проекту типової посадової інструкції**  
**головного спеціаліста із забезпечення зв'язків із засобами**  
**масової інформації (пресекретаря) апеляційного суду**

№ з/п	Чинна редакція	Редакція з урахуванням запропонованих змін	Примітки
1	Назва інструкції: «Типова посадова інструкція головного спеціаліста із забезпечення зв'язків із засобами масової інформації (пресекретаря) апеляційного суду»	Назва інструкції: «Типова посадова інструкція головного спеціаліста із забезпечення зв'язків із засобами масової інформації <b>та громадськістю</b> (пресекретаря) суду»	У п. 1.3. проекту типового положення про пресслужбу, наданого ГО «Вектор людини» для обговорення, зазначено, що «Пресслужба утворюється та діє у складі керівника прес-служби та підпорядкованих йому головних спеціалістів із забезпечення зв'язків із <b>громадськістю та зі ЗМІ</b> (далі — пресекретарів) і спеціалістів».
2	На посаду пресекретаря призначається особа, яка відповідає вимогам Закону України «Про державну службу», за наявності: — ступеня вищої освіти магістра або спеціаліста в галузі (галузях) знань «Журналістика та інформація», «Соціально-політичні науки», «Право» за спеціальністю	На посаду головного спеціаліста із забезпечення зв'язків із засобами масової інформації та громадськістю (пресекретаря) призначається особа, яка відповідає вимогам Закону України «Про державну службу», <b>вільно володіє державною мовою</b> , за наявності:	Посада головного спеціаліста належить до категорії «В». Згідно зі ст. 19 Закону України «Про державну службу» право на державну службу для посад категорії «В» необхідний ступінь вищої освіти не нижче бакалавра, молодшого бакалавра. Ступінь магістра необхідний для посад

	<p>(спеціальностями): журналістика, зв'язки з громадськістю, видавнича справа та редагування, соціологія, політологія, правознавство; — стажу роботи за фахом не менше 1 року; — необхідних професійних знань, умінь, навичок, ділових та особистих якостей.</p>	<p>— ступеня вищої освіти не нижче бакалавра в галузі (галузях) знань “Журналістика та інформація”, “Соціально-політичні науки”, «Публічне управління та адміністрування», “Право” за спеціальністю (спеціальностями): журналістика, зв'язки з громадськістю, видавнича справа та редагування, соціологія, політологія, публічне управління та адміністрування, правознавство; — необхідних професійних знань, умінь, навичок, ділових та особистих якостей.</p> <p><b>Примітка:</b> без вимог до стажу роботи.</p>	<p>категорій «А» і «Б».</p> <p>Крім того, для вказаної категорії «В». Закон України «Про державну службу» не встановлює вимог до стажу роботи.</p>
3	<p>Особи, які бажають взяти участь у конкурсі для призначення на посаду пресекретаря, вирішують ситуаційні завдання, направлені на перевірку здібностей, зокрема вміння діяти у кризовій ситуації.</p>	<p><b>Виключити цей пункт</b> як такий, що не відповідає вимогам чинного законодавства про державну службу.</p>	<p>Розв'язання ситуаційних завдань кандидатами на посаду категорії «В» не передбачене у законодавстві.</p> <p>Згідно з п. 41 Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженому постановою КМУ від 25.03.2016 № 246 (зі змінами) розв'язання ситуаційних завдань проводиться кандидатами на зайняття посад категорій “А” та “Б”.</p>
4	<p>— бере участь у виконанні організаційних, програмних і технічних завдань, забезпечує друк і тиражування службових документів;</p>	<p>— спільно із керівництвом апарату суду розробляє план комунікативних заходів суду, програми оприлюднення інформації про діяльність суду тощо;</p>	<p>Виготовлення копій службових документів та облік їх забезпечує секретар відділу документального забезпечення (канцелярії суду).</p> <p>Не зовсім зрозуміло, що конкретно мається на увазі під «організаційними,</p>

			програмними і технічними завданнями».
5	— розглядає інформаційні запити, звернення громадян та інших осіб, готує проекти відповідей;	— розглядає інформаційні запити, звернення громадян та інших осіб, готує проекти відповідей у межах своєї компетенції;	
6	— бере участь у проведенні моніторингу ЗМІ та нових медіа, зокрема соціальних мереж, щодо висвітлення діяльності апеляційного суду, а також повідомлень про події, які набули суспільного значення або резонансу;	— здійснює моніторинг ЗМІ та нових медіа, зокрема соціальних мереж, щодо висвітлення діяльності суду, а також повідомлень про події, які набули суспільного значення або резонансу;	
7	— здійснює технічний супровід заходів за участі ЗМІ, забезпечує проведення відео- та фотозйомки заходів;	— забезпечує медіа-супровід заходів, які відбуваються в суді, проведення відео- та фотозйомки заходів;	Технічний супровід заходів має забезпечувати головний спеціаліст із інформаційних технологій та технічного захисту
8	— за наявності недостовірних публікацій про роботу апеляційного суду, готує інформацію про спростування або вживає заходи та надає достовірну інформацію;	— у разі виробничої необхідності, за погодженням з керівництвом суду, організовує оперативне реагування на повідомлення про суд у засобах масової інформації (спростування, підтвердження або уточнення інформації);	
9	— вносить відомості про результати роботи апеляційного суду, пресслужби;	— організовує оприлюднення (за погодженням із керівництвом апарату суду) інформації про результати та актуальні питання діяльності суду, з урахуванням норм чинного законодавства;	
10	-----	Додати такі пункти щодо обов'язків: — бере участь в реалізації комунікативної стратегії суду та налагодженні прямих зв'язків з громадськістю;	

		— проводить опитування цільових аудиторій згідно з прийнятими в суді планами;	
11	<p>3. Права Прессекретар для виконання покладених на нього обов'язків має право:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— на соціально-правовий захист відповідно до свого правового статусу;</li> <li>— користуватися правами й свободами, що передбачені законодавством України;</li> <li>— брати участь у нарадах та зборах колективу пресслужби суду;</li> <li>— на постійне підвищення кваліфікації, зокрема шляхом участі в освітніх програмах, тренінгах, семінарах та інших освітніх і просвітницьких заходах;</li> <li>— вносити пропозиції щодо вдосконалення роботи суду в сфері зв'язків із громадськістю та ЗМІ;</li> <li>— отримувати в установленому порядку від посадових осіб суду документи, довідки, розрахунки, інші матеріали, необхідні для виконання службових обов'язків.</li> </ul>	<p>3. Права Прессекретар для виконання покладених на нього обов'язків має право:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— на соціально-правовий захист відповідно до свого правового статусу;</li> <li>— користуватися правами й свободами, що передбачені законодавством України;</li> <li>— брати участь у нарадах та <b>зборах колективу суду</b>;</li> <li>— на постійне підвищення кваліфікації, зокрема шляхом участі в освітніх програмах, тренінгах, семінарах та інших освітніх і просвітницьких заходах;</li> <li>— <b>подавати пропозиції</b> щодо вдосконалення роботи суду в сфері зв'язків із громадськістю та ЗМІ;</li> <li>— отримувати в установленому порядку від посадових осіб суду документи, довідки, розрахунки, інші матеріали, необхідні для виконання службових обов'язків;</li> <li>— на <b>належні організаційно-технічні умови праці, відповідне матеріально-технічне забезпечення, що включає необхідне обладнання для здійснення функцій головного спеціаліста із забезпечення зв'язків зі ЗМІ та громадськістю</b>;</li> </ul>	
12	<p>4. Відповідальність Прессекретар відповідно до Кодексу законів про працю України, Законів</p>	<p>4. Відповідальність <b>Головний спеціаліст залежно від виду і характеру порушення</b></p>	



<p>України “Про державну службу” та “Про засади запобігання і протидії корупції” несе відповідальність за порушення трудової дисципліни, неналежне, несвоєчасне виконання покладених на нього обов’язків, перевищення своїх повноважень, бездіяльність або недобросовісне використання наданих йому прав, порушення Правил поведінки працівників суду та обмежень, пов’язаних із прийняттям на державну службу та її проходженням.</p> <p>Прессекретар не несе відповідальності за некоректне висвітлення, перекручення інформації у ЗМІ щодо діяльності суду або його керівництва, що сталися не з його вини.</p>	<p>несе дисциплінарну, цивільна, адміністративну або кримінальну відповідальність згідно із чинним законодавством:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— за бездіяльність, неналежне або несвоєчасне виконання покладених на нього обов’язків;</li> <li>— за перевищення службових повноважень;</li> <li>— недотримання обмежень, пов’язаних з прийняттям на державну службу та її проходженням;</li> <li>— розголошення інформації з обмеженим доступом, зокрема інформації з документів з грифом «Для службового користування», персональних даних, які стали відомі у зв’язку з виконанням службових обов’язків;</li> <li>— за неналежне збереження наданих йому документів;</li> <li>— за порушення Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування і Правил поведінки працівника суду;</li> <li>— за порушення Правил внутрішнього службового розпорядку Суду, трудової та виконавської дисципліни;</li> <li>— за недодержання вимог нормативно-правових актів з охорони праці та правил пожежної безпеки.</li> </ul> <p>Прессекретар не несе відповідальності за некоректне висвітлення, перекручення інформації у ЗМІ щодо діяльності суду або його керівництва, що сталися не з його вини.</p>	
--	--	--

**ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ**  
**до проекту типового положення**  
**про пресслужбу апеляційного суду**

№ з/п	Чинна редакція	Редакція з урахуванням запропонованих змін	Примітки
1	Назва положення: «Типове положення про пресслужбу апеляційного суду»	Назва положення: «Типове положення про сектор (відділ) із забезпечення зв'язків зі ЗМІ та громадськістю (пресслужбу) суду»	
2	1.4. Структура та штатна чисельність пресслужби затверджується в межах видатків на утримання апеляційного суду.	1.4. Структура та штатна чисельність пресслужби затверджується в межах видатків на утримання апеляційного суду, у кількості не менш ніж три працівники, з урахуванням вимог до штатної чисельності відділу або сектору апарату суду, встановлених у Типовому положенні про апарат суду (погодженого рішенням Вищої ради правосуддя № 140/0/15-19 від 17.01.2019)	Сектор самостійний – структурний підрозділ, що утворюється для виконання завдань за окремим напрямом діяльності апарату суду, функції якого неможливо поєднати з функціями інших структурних підрозділів, із штатною чисельністю не менш як 2 працівника. Сектор очолює завідувач.  Відділ у складі управління – структурний підрозділ, що утворюється для виконання завдань за одним напрямом (функцією) діяльності апарату суду, із штатною чисельністю не менш як 4 працівники. Відділ очолює начальник
3	4.1.10. на належне матеріально-технічне забезпечення, що включає необхідне обладнання для здійснення функцій пресслужби;	4.1.10. на належні організаційно-технічні умови праці, відповідне матеріально-технічне забезпечення, що включає необхідне обладнання для здійснення функцій головного спеціаліста із забезпечення зв'язків зі ЗМІ та громадськістю;	
4	5.2. На посаду керівника призначається особа, яка відповідає вимогам Закону України «Про державну службу», за наявності:	5.2. На посаду керівника призначається особа, яка відповідає вимогам Закону України «Про державну службу», <b>вільно</b>	

	<p>5.2.1. ступеня вищої освіти не нижче магістра в галузі (галузях) знань “Журналістика та інформація”, “Соціально-політичні науки”, “Право” за спеціальністю (спеціальностями): журналістика, зв’язки з громадськістю, видавнича справа та редагування, міжнародні комунікації, міжнародна інформація, соціологія, політологія, правознавство;</p>	<p><b>володідержавною мовою</b>, за наявності: 5.2.1. ступеня вищої освіти не нижче магістра в галузі (галузях) знань «Журналістика та інформація», «Соціально-політичні науки», <b>«Публічне управління та адміністрування»</b>, «Право» за спеціальністю (спеціальностями): журналістика, зв’язки з громадськістю, видавнича справа та редагування, міжнародні комунікації, міжнародна інформація, соціологія, політологія, <b>публічне управління та адміністрування</b>, правознавство;</p>	
5	<p>5.4.14. вносить пропозиції голові апарату суду про призначення на посади та звільнення з посад працівників пресслужби, якщо такі не призначаються за конкурсом;</p>	<p>5.4.14. <b>подає</b> пропозиції <b>керівнику</b> апарату суду про призначення на посади та звільнення з посад працівників пресслужби, якщо такі не призначаються за конкурсом;</p>	
6	<p>6. Прессекретар</p>	<p><b>6. Головний спеціаліст із забезпечення зв’язків зі ЗМІ та громадськістю (прессекретар)</b></p>	
7	<p>6.2. На посаду прессекретаря призначається особа, яка відповідає вимогам Закону України “Про державну службу”, за наявності: 6.2.1. ступеня вищої освіти магістра або спеціаліста в галузі (галузях) знань “Журналістика та інформація”, “Соціально-політичні науки”, “Право” за спеціальністю (спеціальностями): журналістика, зв’язки з громадськістю, видавнича справа та редагування, міжнародні комунікації, міжнародна інформація, соціологія,</p>	<p>6.2. На посаду головного спеціаліста із забезпечення зв’язків із засобами масової інформації та громадськістю (прессекретаря) призначається особа, яка відповідає вимогам Закону України “Про державну службу”, вільно володіє державною мовою, за наявності: 6.2.1 ступеня вищої освіти не нижче бакалавра в галузі (галузях) знань “Журналістика та інформація”, “Соціально-</p>	<p>Посада головного спеціаліста належить до категорії «В». Згідно зі ст. 19 Закону України «Про державну службу» право на державну службу для посад категорії «В» необхідний ступінь вищої освіти не нижче бакалавра, молодшого бакалавра. Ступінь магістра необхідний для посад категорій «А» і «Б».</p> <p>Крім того, для вказаної категорії «В». Закон України «Про державну</p>

	політологія, правознавство; 6.2.2. стажу роботи за фахом не менше 1 року;	політичні науки», «Публічне управління та адміністрування», «Право» за спеціальністю (спеціальностями): журналістика, зв'язки з громадськістю, видавнича справа та редагування, соціологія, політологія, публічне управління та адміністрування, правознавство; 6.2.2. необхідних професійних знань, умінь, навичок, ділових та особистих якостей. <b>Примітка:</b> без вимог до стажу роботи.	службу» не встановлює вимог до стажу роботи.
8	6.3. Особи, які бажають взяти участь у конкурсі для призначення на посаду прес-секретаря, вирішують ситуаційні завдання, спрямовані на перевірку здібностей, зокрема вміння діяти у кризовій ситуації, взаємодіяти зі ЗМІ, ораторські здібності.	<b>Виключити цей пункт</b> як такий, що не відповідає вимогам чинного законодавства про державну службу.	Розв'язання ситуаційних завдань кандидатами на посаду категорії «В» не передбачене у законодавстві.  Згідно з п. 41 Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженому постановою КМУ від 25.03.2016 № 246 (зі змінами) розв'язання ситуаційних завдань проводиться кандидатами на зайняття посад категорій «А» та «Б».
9	6.5.1. беруть участь у виконанні організаційних, програмних і технічних завдань, забезпечують друк і тиражування службових документів;	<b>6.5.1. спільно із керівництвом апарату суду розробляє план комунікативних заходів суду, програми оприлюднення інформації про діяльність суду тощо;</b>	Виготовлення копій службових документів та облік їх забезпечує секретар відділу документального забезпечення (канцелярії суду).  Не зовсім зрозуміло, що конкретно мається на увазі під «організаційними, програмними і технічними завданнями».
10	6.5.7. розглядають	6.5.7. розглядає	

	інформаційні запити, звернення громадян та інших осіб, готують проекти відповідей;	інформаційні запити, звернення громадян та інших осіб, готує проекти відповідей <b>у межах своєї компетенції;</b>	
11	6.5.8. беруть участь у проведенні моніторингу ЗМІ та нових медіа, зокрема соціальних мереж, щодо висвітлення діяльності апеляційного суду, а також повідомлень про події, які набули суспільного значення або резонансу;	6.5.8. здійснюють <b>моніторинг ЗМІ та нових медіа</b> , зокрема соціальних мереж, щодо висвітлення діяльності суду, а також повідомлень про події, які набули суспільного значення або резонансу;	
12	6.5.9. за наявності недостовірних публікацій про роботу апеляційного суду, готують інформацію про спростування або вживають заходи та надають достовірну інформацію;	<b>6.5.9. у разі виробничої необхідності, за погодженням з керівництвом суду, організовують оперативне реагування на повідомлення про суд у засобах масової інформації (спростування, підтвердження або уточнення інформації);</b>	
13	6.5.13. здійснюють технічний супровід заходів за участі ЗМІ, забезпечують проведення відео- та фотозйомки заходів;	6.5.13. <b>забезпечують медіа-супровід заходів, які відбуваються в суді</b> , проведення відео- та фотозйомки заходів;	Технічний супровід заходів має забезпечувати головний спеціаліст із інформаційних технологій та технічного захисту
14	6.5.19. вносять відомості про результати роботи апеляційного суду, пресслужби;	6.5.19. організовують оприлюднення (за погодженням із керівництвом апарату суду) інформації про результати та актуальні питання діяльності суду, з урахуванням норм чинного законодавства;	
15	-----	<b>Додати такі пункти щодо обов'язків:</b> — бере участь в реалізації комунікативної стратегії суду та налагодженні прямих зв'язків з громадськістю; — проводить опитування цільових аудиторій згідно з прийнятими в суді планами;	
16	7.1. Створення фото та	7.1. Створення фото та	

	<p>відеопродукції, художнє оформлення презентаційних та інформаційних матеріалів, виконання інших вузькоспеціалізованих завдань пресслужби, покладається на фотографа, відеооператора та дизайнера, які можуть залучатися на штатній (укладення трудового договору) або договірній (укладення цивільного договору) основі.</p>	<p>відеопродукції, художнє оформлення презентаційних та інформаційних матеріалів, виконання інших вузькоспеціалізованих завдань пресслужби, <b>може бути покладене</b> на фотографа, відеооператора та дизайнера, які можуть залучатися на штатній (укладення трудового договору) або договірній (укладення цивільного договору) основі.</p>	
--	--	--	--

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

### Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

#### Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Агафонова Н. О. Механізми забезпечення взаємодії органів судової влади із громадськістю: організаційний аспект. *Держава та регіони. Сер. «Державне управління»*. 2017. № 3. С. 32-37.

2. Агафонова Н. О. Нормативно-правове регулювання взаємовідносин органів публічного управління і громадськості. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Сер. «Державне управління»*. 2018. № 3. Т. 29 (68). С. 17-22.

3. Агафонова Н. О. Світовий досвід управління зв'язками з громадськістю в органах правосуддя й перспективи його імплементації в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2018. № 5. С. 20-26.

4. Торхова Н. О. Перспективні аспекти управління зв'язками з громадськістю в органах правосуддя деяких країн Північної Америки та Європи. *Право та державне управління*. 2019. № 4. С. 215-220. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2019.4.33>.

5. Торхова Н. О. Система зв'язків з громадськістю в органах публічного управління (на прикладі органів правосуддя). *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2021. № 12. С. 512-537. DOI: [10.34132/pard2021.12.10](https://doi.org/10.34132/pard2021.12.10).

**Публікації у наукових виданнях інших держав, що входять до міжнародних наукометричних баз (Scopus)**

1. Andriiash V., Torkhova N., Yevtushenko A., Malikina O. Organizational Forms of Public Relations and Media Management in the Justice System of Ukrainian. *Public Policy and Administration*. 2020. Vol. 19. No. 4. Pp. 169-182. DOI: <https://doi.org/10.13165/VPA-20-19-4-12>.

URL: <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/5189> (дата звернення: 09.02.2021) (Литва, Scopus).

Особистий внесок здобувача: проведення емпіричного дослідження та інтерпретація отриманих результатів, аналіз вторинних даних, розроблення моделі функціонування пресслужби в суді, визначення методологічних принципів побудови ефективної роботи комунікаційного підрозділу.

**Публікації у наукових періодичних виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку**

1. Торхова Н. Управление связями с общественностью в судах Украины как многоаспектный комплексный процесс. *Środkowoeuropejskie Studia Polityczne*. 2019. № 4. С. 47-66. DOI: <https://doi.org/10.14746/ssp.2019.4.3>. URL: <http://ssp.amu.edu.pl/wp-content/uploads/2019/12/SSP-2019-4-03.pdf> (дата звернення: 09.02.2021) (Польща, Index Copernicus).

**Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації (тези конференцій)**

1. Агафонова Н. О. Взаємовідносини судів і громадськості в умовах реформування публічного управління та адміністрування. *Ольвійський форум-2018: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі: тези доповідей XII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 7-10 черв. 2018 р.)*. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. П. Могили, 2018. С. 115-117.



Форма участі – усна доповідь, публікація тез.

2. Агафонова Н. О. Громадськість як об'єкт комунікативної діяльності. *Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації: матеріали ХХХ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Переяслав-Хмельницький, 28 лист. 2017 р.)*. Переяслав-Хмельницький, 2017. Вип. 30. С. 67-69.

Форма участі – публікація тез.

3. Агафонова Н. О. Механізми формування зв'язків з громадськістю в органах судової влади. *Напрями вдосконалення механізмів державного управління в умовах сучасних реформаційних процесів: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 3-4 лист. 2017 р.)*. Запоріжжя: Класичний приватний ун-т, 2017. С. 30-33.

Форма участі – публікація тез.

4. Агафонова Н. О. Нормативно-правове регулювання взаємовідносин судів і громадськості. *Могілянські читання-2017. Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти: тези доповідей ХХ Всеукр. наук.-метод. конф. (м. Миколаїв, 13-17 лист. 2017 р.)*. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. П. Могили, 2017. С. 90-92.

Форма участі – усна доповідь, публікація тез.

5. Андріяш В. І., Агафонова Н. О. Вплив інтернет-комунікації на підвищення прозорості органів судової влади. *Modern Problems of Improve Living Standards in a Globalized World: матеріали II Міжнародної наукової інтернет-конференції (Ополе – Бердянськ – Тбілісі – Слов'янськ – Кропивницький, 8 груд. 2017 р.)*. Ополе: Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji, 2017. С. 330-335.

Форма участі – публікація тез.

Особистий внесок здобувача: досліджено поняття прозорості в судах, проаналізовано дані моніторингових досліджень вебсторінок українських судів вищої та апеляційної інстанцій, визначено роль інтернет-комунікації в актуалізації управлінської функції зв'язків з громадськістю.

6. Андріяш В. І., Агафонова Н. О. Сучасні підходи до трансформації управління зв'язками з громадськістю в органах правосуддя. *Problems and Prospects of Territories' Socio-Economic Development*: матеріали VII Міжнар. наук. конф. (м. Ополе, Польща, 4-7 квіт. 2018 р.). Opole: The Academy of Management and Administration, 2018. С. 263-265.

Форма участі – публікація тез.

Особистий внесок здобувача: досліджено нормативно-правові передумови запровадження програм охоплення, проаналізовано положення Концепції прямих зв'язків судів з громадськістю.

7. Андріяш В. І., Агафонова Н. О. Управління зв'язками з громадськістю в органах правосуддя України: проблеми і перспективи. *Key Issues of Education and Sciences: Development Prospects for Ukraine and Poland*: матеріали Міжнар. мультидисципл. конф. (м. Стальова Воля, Польща, 20-21 лип. 2018 р.). Stalowa Wola: Baltija Publishing, 2018. С. 35-38.

Форма участі – публікація тез.

Особистий внесок здобувача: проаналізовано дані всеукраїнських опитувань «Медіавідкритість судів», охарактеризовано проблеми у сфері управління зв'язками з громадськістю в судах.

8. Торхова Н. О. Деякі аспекти процесу формування зв'язків органів публічного управління з громадськістю. *Ольвійський форум-2021: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі*: тези доповідей XV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 10-13 черв. 2021 р.). Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. П. Могили, 2021. С. 96-97.

9. Торхова Н. О. Досвід Європейського Союзу у сфері управління зв'язками з громадськістю та ЗМІ в органах правосуддя. *Лісабонський договір – 10 років після набуття чинності. Що змінилося у функціонуванні ЄС?: тези наук.-практ. конф.* (м. Миколаїв, 02 груд. 2019 р.). Миколаїв: ЧНУ ім. П. Могили, 2019. С. 64-67.

Форма участі – усна доповідь, публікація тез.

10. Торхова Н. О. Напрями реформування сфери зв'язків з громадськістю в органах публічного управління в Україні. *Science and Technology of the Present Time: Priority Development Directions of Ukraine and Poland*: матеріали Міжнар. мультидисципл. конф. (м. Воломін, Польща, 19-28 жовт. 2018 р.). Wolomin: Baltija Publishing, 2018. С. 56-58.

Форма участі – публікація тез.

11. Торхова Н. О. Основні шляхи управління зв'язками з громадськістю та ЗМІ в органах публічного управління (на прикладі органів правосуддя). *Могиланські читання-2019. Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти*: тези доповідей XXII Всеукр. наук.-метод. конф. (м. Миколаїв, 11-16 лист. 2019 р.). Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2019. С. 43-45.

Форма участі – усна доповідь, публікація тез.

12. Торхова Н. О. Стратегічна спрямованість процесу управління зв'язками з громадськістю в органах публічного управління. *Могиланські читання-2018. Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти*: тези доповідей XXI Всеукр. наук.-метод. конф. (м. Миколаїв, 12-17 лист. 2018 р.). Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2018. С. 36-38.

Форма участі – усна доповідь, публікація тез.

13. Andriiash V., & Ahafonova N. Direct public relations as a part of the management process in the judiciary of Ukraine. *Economic and Social-Focused Issues of Modern World: Proceedings of the international scientific conference economic and social-focused issues of modern world* (Bratislava, Slovak Republic, October 24 – 25, 2018). Bratislava: The School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, 2018. Pp. 211-215.

Форма участі – публікація тез.

Особистий внесок здобувача: розкрито сутність управлінської функції зв'язків з громадськістю через розгляд можливостей основних інструментів

впливу, визначених у Концепції прямих зв'язків судів з громадськістю. Визначено програми охоплення, запровадження яких створює комунікативний простір на засадах партнерства влади і суспільства.

### **Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації**

1. Агафонова Н. Сутність зв'язків з громадськістю в системі публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2018. № 1. С. 10-31. DOI: <https://doi.org/10.26693/pard2018.01.02>.

2. Андріяш В. І., Торхова Н. О. Комунікаційна стратегія як інструмент формування зв'язків з громадськістю у сфері публічного управління: особливості застосування в органах правосуддя. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2018. № 2. С. 217-238. DOI: <https://doi.org/10.26693/pard2018.02.217>.

Особистий внесок здобувача: охарактеризовано зв'язки з громадськістю як багатоаспектне явище управлінської діяльності й визначено цілі, предмет, об'єкт, суб'єкт зв'язків з громадськістю в органах публічного управління; сформульовано визначення зв'язків з громадськістю й розкрито погляд на зв'язки з громадськістю як на систему елементів, що перебувають у постійному взаємозв'язку.

**ДОВІДКИ**

**ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ  
ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**



**НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
УКРАЇНЬСЬКА ШКОЛА УРЯДУВАННЯ**

вул. Миколи Шепелева, 3а, м. Київ, 03061 тел.: (044) 455-05-75 e-mail: [info@usg.org.ua](mailto:info@usg.org.ua)

№ 21/485 від 18.08.2021  
на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження Торхової Надії Олександрівни, аспірантки кафедри публічного управління та адміністрування Інституту державного управління Чорноморського національного університету імені Петра Могили, на тему «Зв'язки з громадськістю в органах судової влади: державно-управлінський аспект»**

Результати дисертаційного дослідження Н.О. Торхової «Зв'язки з громадськістю в органах судової влади: державно-управлінський аспект» були використані в роботі відділу науково-методичної та експертно-аналітичної діяльності Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби Української школи урядування, а саме при:

- розробці методичного посібника «Сучасні методи оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби»;
- формуванні бази ситуаційних завдань (кейсів), що використовуються в оцінюванні кандидатів на зайняття посад державної служби;
- підготовці монографії «Інституціоналізація публічної служби в Україні: стан проблем та перспективи вирішення».

Також заслуговує на увагу розроблений автором опитувальник «Зв'язки з громадськістю», який доцільно використовувати органам публічної влади для з'ясування рівня ефективності комунікативної взаємодії з громадськістю.

Заступник директора – керівник Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби Української школи урядування, д. держ. упр., професор

В.о. директора  
Української школи урядування



С. К. Хаджирадєва

А. П. Горзов



## Господарський суд Миколаївської області

✉ вул. Адміральська, 22, м. Миколаїв, 54001 ☎ (0512) 37-01-71 📧 inbox@mk.arbitr.gov.ua

13 SEP 2021 № 01-14/9934/21

### ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему  
«Зв'язки з громадськістю в органах судової влади: державно-  
управлінський аспект» аспірантки кафедри публічного управління та  
адміністрування Інституту державного управління ЧНУ ім. П. Могили  
Торхової Надії Олександрівни**

Результати дисертаційного дослідження Торхової Н.О. «Зв'язки з громадськістю в органах судової влади: державно-управлінський аспект» впроваджені в діяльність Господарського суду Миколаївської області, зокрема в управлінські процеси стратегічного планування інформаційно-комунікативної діяльності суду та організації встановлення зворотного зв'язку з громадськістю на основі застосування методології опитування громадян за картками громадянського звітування.

На базі Господарського суду Миколаївської області аспірантка Торхова Н.О., з метою встановлення зворотного зв'язку з громадянами-відвідувачами суду й для підвищення рівня інформаційної відкритості суду, організувала й провела опитування відвідувачів суду за формою картки громадянського звітування, яку вона удосконалила й доповнила, включивши до картки блок питань, що стосуються критерію (індикатора) «Зв'язки з громадськістю».

Результати опитувань, проведених за формою картки, удосконаленою аспіранткою, впроваджуються в роботі суду для перетворення одержаної інформації в ефективні управлінські рішення (поліпшення організаційного забезпечення діяльності суду, удосконалення роботи суду з урахуванням потреб громадськості, підвищення рівня прозорості суду). Порівняння показників опитувань за декілька років дало змогу виявити динаміку змін, діагностувати деякі проблеми у діяльності органу судової влади та вжити заходів для усунення їх.

Такі результати дисертаційного дослідження, як удосконалений перелік основних посадових обов'язків державного службовця, що відповідає за формування зв'язків з громадськістю, також впроваджено в роботі суду у процесі оформлення та затвердження посадової інструкції головного спеціаліста із забезпечення зв'язків із засобами масової інформації та громадськістю.

Голова  
Господарського суду  
Миколаївської області



М. В. Мавродієва



**ЖОВТНЕВИЙ РАЙОННИЙ СУД МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**  
54050, м. Миколаїв, вул. Ольшанців, 77, тел. (0512) 64-48-78, inbox@gt.mk.court.gov.ua

16 серпня 2021 року Вихідний № 03-01/17/2021

### ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Торхової Надії Олександрівни (аспірантки кафедри публічного управління  
та адміністрування Інституту державного управління ЧНУ ім. П.Могили)  
на тему «Зв'язки з громадськістю в органах судової влади: державно-  
управлінський аспект»**

Результати дисертаційного дослідження Торхової Н.О. «Зв'язки з громадськістю в органах судової влади: державно-управлінський аспект» впроваджені у діяльність апарату Жовтневого районного суду Миколаївської області в частині здійснення зв'язків з громадськістю.

Зокрема, в діяльності суду використано пропозиції щодо стратегічного планування комунікативної діяльності (застосовано запропонований перелік ключових повідомлень для цільових аудиторій суду – ключових інформаційних послань, які планується донести до певних груп громадськості). Використано запропонований аспіранткою загальний профіль цінностей цільової аудиторії суду з метою більш детального аналізу потреб груп громадськості та моделювання подальшої взаємодії з ними під час проведення комунікативних заходів просвітницького характеру.

З метою підвищення рівня довіри громадян та поліпшення стану інформаційної відкритості в Жовтневому районному суді Миколаївської області проведено опитування за удосконаленою аспіранткою формою картки громадянського звітування, яке дало змогу з'ясувати ступінь довіри громадськості до суду, отримати показники щодо оцінки громадянами роботи із забезпечення зв'язків з громадськістю. Результати цього опитування обговорено на робочих нарадах та використано для вдосконалення роботи суду.

Голова суду



Сергій Глубоченко

Жовтневий районний суд  
Миколаївської області  
03-01/17/2021 від 16.08.2021







**МІН'ЮСТ  
ПІВДЕННЕ МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ  
УПРАВЛІННЯ МІНІСТЕРСТВА  
ЮСТИЦІЇ (М. ОДЕСА)**

вул. 8 Березня, 107, м. Миколаїв, 54020,  
тел.: (0512) 47-41-28,  
e-mail: info@mk.minjust.gov.ua  
Код ЄДРПОУ 43315529

На № 18.08.21 № 19591/04.1-22  
від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
«Зв'язки з громадськістю в органах судової влади: державно-управлінський аспект»  
аспірантки кафедри публічного управління та адміністрування  
Інституту державного управління ЧНУ ім. П. Могили  
Торхової Надії Олександрівни**

Результати дисертаційного дослідження Торхової Н. О. «Зв'язки з громадськістю в органах судової влади: державно-управлінський аспект» впроваджено у діяльність Південного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Одеса) для реалізації заходів з підвищення кваліфікації державних службовців.

Теоретичні положення дисертаційного дослідження (щодо організації роботи комунікаційного підрозділу, стратегічного планування, ефективної реалізації програм охоплення та імплементації найкращих світових практик інтегрування органів державної влади в життя громади) використані для розроблення навчальних заходів, спрямованих на розвиток професійних навичок фахівців, які відповідають за формування зв'язків з громадськістю.

Результати дослідження використовуються для діагностики стану роботи із забезпечення зв'язків з громадськістю. Зокрема, для встановлення зворотного зв'язку з громадськістю шляхом організації вивчення громадської думки використано запропоноване аспіранткою опитування за типом анкети, яка містить критерій якості «Зв'язки з громадськістю». Аналіз результатів опитування дав змогу вжити заходів для поліпшення стану задоволення інформаційно-комунікативних потреб громадян та підвищення рівня відкритості управління.

В.о. начальника управління



Р. І. Возняк

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор Чорноморського національного  
університету імені Петра Могили  
д.т.н., професор



/ Клименко Л. П. /

**АКТ**

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Торхової Надії Олександрівни на тему: «Зв'язки з громадськістю в  
органах судової влади: державно-управлінський аспект» на здобуття  
наукового ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та  
адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та  
адміністрування» у навчальний процес Інституту державного управління  
ЧНУ імені Петра Могили**

**Акт склала комісія у складі:**

**Голова** – директор Інституту державного управління, д. держ. упр.,  
професор Ємельянов В. М.;

**Члени комісії:**

– завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, д. політ. н.,  
професор Євтушенко О. Н.;

– завідувач кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку,  
к. держ. упр., доцент Штиршов О. М.

Комісія провела роботу із визначення фактичного впровадження дисертаційного дослідження Торхової Надії Олександрівни на тему: «Зв'язки з громадськістю в органах судової влади: державно-управлінський аспект» у навчальний процес Інституту державного управління Чорноморського національного університету імені Петра Могили.

**Комісія розглянула такі матеріали:**

1. Дисертаційну роботу Торхової Надії Олександрівни на тему: «Зв'язки з громадськістю в органах судової влади: державно-управлінський аспект».
2. Робочі та навчальні програми курсів дисциплін:
  - «Публічна комунікація» (викладається на заочній формі навчання за програмою підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»);
  - «Організація діяльності державного службовця» (викладається на заочній формі навчання за програмою підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»);

– «Психологія управління» (викладається на денній і заочній формах навчання за програмою підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»).

3. Навчально-методичні матеріали для вивчення зазначених курсів.

**За результатами роботи комісія встановила:**

Розроблені в дисертаційній роботі Торхової Надії Олександрівни науково-теоретичні положення та практичні рекомендації впроваджені у навчальних курсах вищеперелічених дисциплін. Впроваджені результати дослідження спрямовані на: 1) формування у студентів навичок установлення зворотного зв'язку з громадськістю (зокрема, шляхом налагодження процесу проведення опитувань громадян-відвідувачів органу державної влади за удосконаленою аспіранткою карткою громадянського звітування, яка передбачає діагностику стану комунікативної діяльності установи); 2) визначення потреби громадськості в одержанні необхідних видів інформації, розвитку партнерських відносин між органом державної влади, суспільством та засобами масової інформації для подолання недовіри громадян до влади.

Застосування в навчальному процесі Інституту державного управління матеріалів дисертаційного дослідження Торхової Н. О. дало змогу адаптувати перелічені дисципліни до сучасних тенденцій навчання державних службовців, поглибити їхні теоретико-методичні основи та в кінцевому результаті – підвищити якість підготовки магістрів державного управління в Чорноморському національному університеті імені Петра Могили.

Удосконалена аспіранткою методологія опитування громадян за картками громадянського звітування впроваджена в курсах підвищення кваліфікації державних службовців в Інституті державного управління Чорноморського національного університету імені Петра Могили, програми яких були затверджені Національним агентством України з питань державної служби.

**Голова комісії,**  
Директор ІДУ,  
д. держ. упр., професор



В. М. Ємельянов

**Члени комісії**

Завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д. політ. н., професор



О. Н. Свтушенко

Завідувач кафедри місцевого самоврядування  
та регіонального розвитку,  
к. держ. упр., доцент



О. М. Штирьов