



**Осетинський Анатолій Йосипович,**  
заступник Голови Вищого господарського суду України,  
кандидат юридичних наук,  
заслужений юрист України

## ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ — ЗАПОРУКА ЯКІСНОГО ВІДПРАВЛЕННЯ ПРАВОСУДДЯ

Прийняття Закону України «Про судоустрій і статус суддів» від 7 липня 2010 р. започаткувало реалізацію новітніх напрямів реформування судової влади у контексті наближення її до потреб людини в цілому, захисту конституційних прав, свобод та інтересів громадян і юридичних осіб.

При цьому вирішальне значення для злагодженої роботи всієї судової системи має тісний взаємозалежний зв'язок між процесуальною діяльністю суду, спрямованою на якісне відправлення правосуддя при розгляді конкретної справи, та позапроцесуальною діяльністю судової установи, змістом якої є забезпечення виконання функції правосуддя.

Іншими словами, ефективність роботи господарського суду, якість, справедливість і законність прийнятих рішень великою мірою залежать від належної організації його роботи, що, в свою чергу, визначає необхідність трансформації та впровадження інноваційних форм і методів, спрямованих на ефективне, якісне адміністрування в господарських судах.

Зазначене стосується актуальних питань вдосконалення організації роботи господарських судів спільно з посиленням контролю за ефективністю такої роботи, впровадження у діяльність господарських судів сучасних інформаційних технологій, розробки комунікаційної стратегії в господарських судах

для інформування суспільства про діяльність судів і підвищення довіри громадян до суду, питань оцінки діяльності господарських судів, створення належних умов для можливості реалізації громадянами та юридичними особами своїх прав, свобод та інтересів, а також запровадження системного підходу до організаційно-функціональної діяльності господарських судів.

Слід звернути увагу на те, що одна з головних цілей адміністрування господарських судів — забезпечення доступності судів для відвідувачів суду як необхідної складової процесу створення належних умов для реалізації громадянами та юридичними особами своїх конституційних прав, свобод та інтересів.

Як відомо, 21 грудня 2012 року Рада судів України обговорила та затвердила Стратегічний план розвитку судової влади України на 2013—2015 роки. Одним із стратегічних завдань у ньому визначено саме забезпечення реалізації права громадян на доступ до правосуддя [1].

У практичній площині діяльності господарських судів це означає, що суди повинні:

- 1) забезпечити належний доступ громадськості до судової інформації, включаючи таку інформацію: про порядок роботи господарського суду, порядок прийому громадян, відомості про дату, час, місце проведення судового засідання у справах, призначених до

розгляду; банківські реквізити для судового збору; про порядок оскарження судових рішень; про порядок присутності на судовому засіданні, заходи, які застосовуються до порушників, порядок пропуску до приміщення суду; умови і порядок отримання інформації про діяльність суду; інші відомості, необхідні для оперативного інформування запитувачів інформації про діяльність суду, а також забезпечувати відкритість здійснюваних судом відповідних процедур та інших суспільних послуг;

2) підтримувати приміщення суду в такому стані, щоб вони були безпечними, доступними та зручними у користуванні для відвідувачів, зокрема: зручно встановити у коридорах для очікування та підготовки до судового слухання, а також в інших місцях очікування необхідну кількість стільців; облаштувати спеціальні приміщення для ознайомлення з матеріалами судових справ, забезпечити вільний доступ до їдалень (в тих судах, де вони є), кулерів з питною водою, гардеробів і туалетних кімнат. Для ознайомлення зі справами необхідно виділити окреме приміщення (або окреме зручне місце) з необхідною ксерокопіювальною технікою. Тобто, щоб відвідувачі, які приходять до суду вперше, у тому числі люди з особливими потребами, могли відчувати себе там досить впевнено й комфортно. Вкрай важливо створити належні умови роботи суддів, а також працівників апарату суду, враховуючи, що останні відіграють ключову роль у забезпеченні якісного відправлення правосуддя;

3) забезпечувати всіх учасників господарського процесу можливістю ефективної участі у ньому шляхом усунення всіх зайвих ускладнень і незручностей; забезпечувати обґрунтований, об'єктивний та доступний рівень витрат, пов'язаних з участю у господарському процесі.

Зрозуміло, що окрім забезпечення фізичної доступності та запровадження системи надання інформаційно-консультативної допомоги і прийому документів ще одним важливим кроком у напрямі доступності, який повинен бути здійснений на рівні кожного окремого господарського суду, є формуван-

ня серед працівників апарату суду культури ввічливості та щирого бажання допомогти відвідувачам суду, які звертаються до них.

Доцільно зазначити, що одним із шляхів вдосконалення організації діяльності господарського суду є запровадження внутрішнього та зовнішнього оцінювання роботи суду, яке буде корисним для господарських судів у вирішенні таких завдань, як: отримання інформації про поточну ситуацію в суді; обґрунтування поточних та стратегічних рішень; визначення пріоритетів; моніторинг інновацій; оцінка їх результативності, ефективності тощо.

Насамперед слід звернути увагу на те, що навіть за наявності численних підходів і напрацювань щодо оцінювання роботи суду, немає підстав стверджувати, що існує однозначна відповідь на те, що таке стандарти діяльності суду. Для нашої держави визначення стандартів є актуальним завданням, яке лише починає вирішуватися у практичній площині. Враховуючи світовий досвід з даного питання необхідно отримати оптимальний результат для створення національної системи стандартів якості та ефективності роботи суду, що, безумовно, сприятиме забезпеченню якісного відправлення правосуддя.

Це, до речі, є одним із головних завдань відповідно до Стратегічного плану розвитку судової влади України на 2013—2015 роки, в якому зазначено, що національна система стандартів якості та ефективності роботи суду має включати стандарти навантаження, своєчасності та ефективності вирішення справ, норми поведінки працівників апарату суду, стандарти якості процесуальних документів тощо.

Необхідно зазначити, що в рамках Моніторингу стану незалежності судів в Україні — 2012, який було проведено 15 серпня 2012 року, відбулося опитування громадян — відвідувачів судів за допомогою карток громадського опитування, результати якого, як відомо, були розглянуті на засіданні Ради суддів України 21 грудня 2012 року.

Анкетні складалися із запитань, які охоплювали різні аспекти, наприклад зручність

умов перебування громадян у суді; повноту, якість та доступність інформації для відвідувачів суду; ефективність організації роботи суду, а також ставлення суддів і працівників апарату суду до відвідувачів. Аналіз результатів опитування показав, що, на жаль, найбільшими проблемами функціонування судової системи є саме неефективна організація роботи суду та умови перебування громадян у приміщенні суду.

Незважаючи на достатньо позитивну оцінку ставлення до громадян з боку суддів і працівників апаратів судів, кількість громадян, незадоволених рівнем спілкування із суддями та працівниками апаратів судів, становить 10% з понад 20 тисяч опитаних осіб. Цей результат ставить на перший план необхідність поліпшення комунікаційної діяльності судів [2, с. 14].

У цьому контексті необхідно зазначити, що одним із критеріїв оцінки ефективності діяльності господарських судів можна розглядати положення пункту 20 Рекомендацій CM/Rec (2010) 12 від 17 листопада 2010 року, Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки, а саме — «судді не можуть ефективно здійснювати правосуддя без довіри громадськості, адже вони є частиною суспільства, якому служать. Їм слід бути обізнаними щодо очікувань громадськості від судової системи та скарг на її функціонування. Цьому могла б сприяти наявність постійних механізмів отримання такої інформації, створених радами суддів чи іншими незалежними органами» [3].

На жаль, інформаційне поле сучасної України, в якому висвітлюється діяльність судів, не відповідає дійсності через інформаційну активність суб'єктів, які хочуть дискредитувати судову систему, що дістає вияв, зокрема, у відсутності стриманості у висловленні власних суб'єктивних думок щодо судових рішень і суддів представниками виконавчої та законодавчої влади, державними органами, представниками ЗМІ тощо. У цьому сенсі можна навести такі актуальні приклади:

1) звернення Ради суддів України до суб'єктів виборчого процесу від 29 серпня

2012 року, в якому зазначено, що тема зневажливого ставлення до судів стала предметом спекуляцій напередодні чергових парламентських виборів [4];

2) звернення Ради суддів України до засобів масової інформації від 21 вересня 2012 року, в якому зазначалося про заклик ЗМІ утримуватися від дій, які могли б призвести до втручання у здійснення правосуддя, впливу на суд і неповаги до суду, а також перешкоджання ухваленню законних і обґрунтованих судових рішень [5];

3) звернення Ради суддів України від 30 листопада 2012 року до організаторів та учасників громадських акцій «Волю Павличенкам» із закликом утриматися від спроб неправомірного тиску на суд [6].

У цілому підвищити довіру громадян до судів можна, як мінімум, шляхом припинення приниження авторитету судової влади чиновниками різних рівнів і політиками у ЗМІ.

Крім того суддівська спільнота повинна зосередити свої зусилля на виконанні першочергових завдань щодо підвищення та підтримки належного рівня довіри громадськості до судів, а саме:

1) брати активну участь у розробці та впровадженні національної концепції комунікацій судової влади України, які включатимуть співробітництво зі ЗМІ, створення в кожному суді прес-центру для належного реагування як на внутрішні, так і на зовнішні інформаційні запити та інформування громадськості щодо конкретних справ, які викликають резонанс у суспільстві;

2) підтримувати відносини між судами і місцевими громадами з метою підвищення правової культури громадян та належного сприйняття роботи судів, при цьому налагоджувати співпрацю таким чином, щоб запобігати конфлікту інтересів і не перешкоджати здійсненню правосуддя;

3) налагодити належне й ефективне співробітництво з громадськими організаціями, навчальними закладами, зокрема, з метою виховання у школярів і студентів поваги до судової влади, формування знань про їхні права та їх захист, а також про функціонування судової системи загалом.

Надзвичайно важливо, щоб комунікативна діяльність суддівської спільноти відбувалася чітко, виважено, сплановано, системно, на новому, більш якісному, рівні.

Господарським судам для формування позитивного іміджу необхідно розробляти та реалізовувати власні комунікаційні стратегії.

Як відомо, процес розробки комунікаційної стратегії будь-якої організації, у тому числі господарських судів, нерозривно пов'язаний з організаційним менеджментом і плануванням діяльності. Оскільки комунікації зазвичай є похідними від основної діяльності, надзвичайно важливо впроваджувати сучасні стандарти адміністрування в роботі суду (як суддівського корпусу, так і апарату суду), формувати комунікаційні цілі і завдання виходячи з управлінських пріоритетів діяльності суду як установи. Крім того слід зрозуміти, що комунікаційна стратегія — це, насамперед, бачення руху у сфері комунікацій на найближчі півроку—рік—два. Надзвичайно важливо, щоб основні ідеї комунікаційної стратегії були доведені до всіх працівників суду, оскільки останні свідомо або ні виступають передавачами інформації від суду до його цільових аудиторій. Від розуміння потреби у саме такій комунікаційній стратегії залежить успішність її впровадження [7].

Розробляючи власну комунікаційну стратегію, господарські суди повинні ретельно вивчати міжнародні стандарти у зазначеній сфері, зокрема враховувати Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам від 14 травня 1981 року щодо заходів, які полегшують доступ до правосуддя [8, с. 241] та від 28 лютого 2001 року — щодо надання громадянам судових та інших юридичних послуг з використанням новітніх технологій [8, с. 175], а також вивчати вітчизняний досвід судів з цього питання.

На початковому етапі розробки комунікаційної стратегії необхідно перш за все визначитися, для чого вона власне потрібна, яких цілей господарський суд прагне досягти за її допомогою. Цілі комунікаційної стратегії господарського суду мають полягати у під-

вищенні авторитету судової влади в суспільстві, рівня суспільної довіри до господарських судів, правової грамотності населення, наданні громадськості інформації про специфіку, особливості та зміст діяльності судової системи загалом і господарських судів зокрема; популяризації роботи у суді, насамперед серед студентів юридичних спеціальностей.

Наступним кроком має стати визначення базових засад і принципів комунікаційної діяльності з метою досягнення поставлених цілей. Зокрема, комунікаційна стратегія матиме сенс і даватиме бажані результати лише за умови системної та активної комунікації, спільної відповідальності керівництва суду, суддів і працівників апарату суду за здійснення комунікаційної діяльності, спрямованості на донесення інформації до всіх суспільних груп, сприйняття громадян, ЗМІ та всіх інших учасників комунікаційного процесу як партнерів, дотримання моральних цінностей та етичних принципів і вимог.

Формуючи комунікаційну стратегію, господарські суди повинні керуватися такими моральними цінностями й етичними принципами:

- відкритість, що передбачає створення умов для безперешкодного доступу громадян до інформації про діяльність суду;
- прозорість, що полягає у всебічному висвітленні діяльності господарського суду, роз'ясненні цілей, змісту та специфіки його роботи;
- партнерство, що потребує постійності контактів з цільовою аудиторією;
- відповідальність за зміст і якість інформації;
- інформаційна чесність, що полягає у наданні правдивої, неупередженої та об'єктивної інформації;
- реалістичність, тобто проведення комунікаційних заходів лише з урахуванням наявних реальних ресурсів;
- адресність, що забезпечує адаптованість інформації до сприйняття певними цільовими групами;
- оперативність, тобто своєчасність інформування цільової аудиторії;

— доступність, що полягає у зрозумілості інформації, легкості для сприйняття та запам'ятовування визначеною цільовою аудиторією;

— безперервне вдосконалення, що потребує безперервного вдосконалення каналів зв'язків між судом і громадськістю.

Безумовно, результат комунікаційної стратегії значною мірою залежить від правильного визначення цільових аудиторій, на які розраховано комунікаційну діяльність суду.

Комунікаційну стратегію господарського суду необхідно спрямовувати на такі цільові аудиторії: 1) широке коло громадян, — учасники господарського процесу, особи, чий права потребують судового захисту; 2) засоби мас-медіа; 3) представники наукових кіл; 4) школярі та студенти юридичних спеціальностей всіх форм навчання в закладах різних рівнів акредитації; 5) представники органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадові чи службові особи, інші суб'єкти при здійсненні ними владних управлінських функцій на основі законодавства, в тому числі на виконання делегованих повноважень.

Після визначення цільових аудиторій необхідно чітко з'ясувати, яким шляхом можливо й необхідно взаємодіяти з кожною із груп, тобто, враховуючи специфіку кожної групи, обрати канали зв'язків або способи здійснення комунікації [9].

Реалізація комунікаційної стратегії може відбуватися через такі канали зв'язків із громадськістю: 1) робота call-центру; 2) інформаційні стенди; 3) інформаційні кіоски; 4) поширення інформації через офіційний веб-сайт та місцеві ЗМІ; 5) випуск друкованої продукції інформативного спрямування; 6) опитування громадської думки щодо діяльності господарського суду; 7) офіційний друкований орган суду.

Каналами комунікації з мас-медіа можуть стати: 1) надання інформації через офіційний веб-сайт; 2) розсилання інформації безпосередньо у ЗМІ; 3) проведення інтерв'ю керівництва, публікації суддів, працівників апарату у ЗМІ з питань організаційної діяль-

ності суду; 4) прес-конференції та/або брифінги; 5) спеціальні навчальні заходи, тематичні семінари для профільних журналістів; 6) прес-тури для журналістів (так звані дні відкритих дверей).

Можливі просвітницькі тематичні зустрічі суддів зі школярами, а обираючи канали зв'язків зі студентами юридичних спеціальностей всіх форм навчання, слід пам'ятати, що основною метою співпраці з цією групою є популяризація роботи в суді для формування майбутнього високопрофесійного корпусу суддів і працівників апарату. Комунікацію необхідно здійснювати, надаючи перевагу: таким освітнім заходам, як семінари, обговорення тем, безпосередньо пов'язаних із діяльністю судів; залученню студентських організацій до заходів, які проводяться у судах; організації проходження практики студентами юридичних спеціалізацій [9].

Розробляти комунікаційну стратегію повинні такі категорії осіб: ті, від кого залежить забезпечення майбутньої комунікації ресурсами (як матеріальними, так і нематеріальними), — зазвичай керівники судів; ті, хто буде впроваджувати комунікаційну діяльність, — керівництво, спеціалісти із зв'язків з громадськістю суду; а також сторонні досвідчені експерти з комунікації, які не належать до суду, а тому можуть об'єктивно й професійно оцінити стан справ і перспективи [10, с. 13].

Нарешті, і це найголовніше, будь-яка комунікаційна стратегія залишиться лише на папері, якщо не встановить чіткого зведеного календаря комунікаційних заходів. Саме у ньому — найбільше змістове навантаження комунікаційної стратегії: конкретні заходи, спрямовані на досягнення порозуміння з тією чи іншою цільовою аудиторією; чіткі строки виконання; визначення відповідальних за досягнення очікуваного результату працівників або підрозділів.

Таким чином, можна дійти висновку, що за наявності результативної комунікації вдасться вирішити чимало питань, що сприятиме якісному відправленню правосуддя, а саме:

1) підвищення обізнаності відвідувачів суду з особливостями судової діяльності, судовими правилами та процедурами;

2) забезпечення підтримки громадськості у вирішенні проблем судової системи органами законодавчої та виконавчої влади;

3) запровадження законодавчих змін, необхідних судовій системі;

4) підготовка якісних кадрів для роботи в суді;

5) підвищення якості представництва інтересів сторін у суді;

6) оптимізація роботи апарату суду;

7) підвищення ефективності роботи суддів і працівників апарату;

8) покращення репутації суду в суспільстві;

9) підвищення престижності професії судді та працівника апарату суду;

10) результативне управління кризовими явищами тощо.

Саме тому необхідно постійно дбати про інформованість та формування правової культури, поваги й освіченості суспільства щодо устрою та специфіки роботи, використовуючи для цього всі можливі способи та канали розповсюдження інформації [9].

Необхідно усвідомлювати, що питання судового адміністрування мають посідати важливе місце в діяльності всіх без винятку господарських судів, у яких повинні розроблятися та практично втілюватися комплексні позапроцесуальні заходи, спрямовані на впровадження інноваційних методів, практик і підходів до організації роботи суду з метою забезпечення якісного відправлення правосуддя.

На жаль, з часу прийняття Закону України «Про судоустрій і статус суддів» від 7 липня 2010 р. проблемні питання, пов'язані з визначенням сутності, оптимальної моделі судового адміністрування для нашої держави, не отримали належного теоретико-правового опрацювання на доктринальному рівні.

У вітчизняних наукових джерелах вказані питання залишаються практично не дослідженими, відсутня науково обґрунтована системна теорія судового адміністрування, а у відносинах між органами державної влади

та суддівського самоврядування недостатньо врегульовано їх системний зв'язок. Концептуальні підходи до проблем організації роботи суду відзначаються суперечливістю та непослідовністю, що не сприяє формуванню єдиної наукової концепції та практичному вирішенню актуальних питань у цій сфері.

Ліквідація президій судів внесла суттєві зміни в модель управління, яка раніше існувала та нерозривно була пов'язана з перерозподілом функцій в управлінському процесі. Багато в чому це було пов'язано з незрозумінням ролі даного колегіального органу в організації діяльності суду, судових палат та апарату суду, а в деяких регіонах з бездіяльністю президій та їх повною відстороненістю від участі в прийнятті рішень як колегіального органу управління [11, с. 101].

Очевидно, таке рішення було передчасним і помилковим, оскільки законодавець не запропонував реальну модель сучасного управління (адміністрування) судами, що суттєво утруднює задачу покращення відправлення правосуддя та не забезпечує повною мірою належного захисту конституційних прав, свобод та інтересів громадян і юридичних осіб. Тому подальша розбудова національної моделі судового адміністрування, вочевидь, потребує відновлення подібного колегіального органу, який би виконував забезпечувальні функції правосуддя.

Слід звернути увагу на те, що відповідно до Постанови Верховної Ради України «Про забезпечення діяльності судів» від 24 лютого 1994 року № 4019-XII, ще у 1995 році в м. Києві у складі Вищого арбітражного суду України планувалося утворення науково-дослідного центру з комплексних проблем організації та компетенції юрисдикційних органів по вирішенню господарських спорів і підвищенню кваліфікації суддів арбітражних судів України [12].

На жаль, заплановані у цьому нормативно-правовому акті положення не були реалізовані. З метою забезпечення відправлення якісного правосуддя необхідним є утворення при Державній судовій адміністрації України, у партнерстві з Національною школою суддів України, спеціального підроз-

ділу, який би займався саме вивченням і вдосконаленням організаційних форм судового адміністрування, поставивши питання про асигнування такого підрозділу перед Верховною Радою України та Кабінетом Міністрів України.

Крім того доцільним буде створення модернізованих, ефективних технологій навчання судових адміністраторів із залучення кращих експертів у цій сфері.

У цілому ж першочерговими питаннями, які потребують законодавчого врегулювання, є:

1) визначення обсягу повноважень апарату судових органів;

2) закріплення правового статусу судового адміністратора, вся діяльність якого має спрямовуватися на забезпечення якісного відправлення правосуддя;

3) чітке співвідношення функцій голови суду, його заступника та керівника апарату;

4) деталізація у законодавстві обсягу адміністративних повноважень заступників голів судів;

5) визначення правового статусу секретаря судової палати, змістом повноважень якого, відповідно до статей 26, 31 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», є реалізація забезпечувальних функцій правосуддя (організація роботи відповідної палати; контроль за здійсненням аналізу та узагальнення судової практики у справах, віднесених до компетенції палати; інформування зборів суддів про діяльність судової палати) [13].

Крім того, першочерговими заходами у сфері організації роботи та адміністрування господарських судів в Україні мають бути:

1) вирішення питань щодо вдосконалення організації роботи апаратів господарських судів, у тому числі заходи з невідкладного приведення у відповідність до нових вимог законодавства про державну службу, які набирають чинності з 1 січня 2014 року, відповідних положень про апарати судів, про відділи, служби, персонал суду тощо;

2) активна участь у визначенні, систематизуванні та використанні стандартів досконалості та ефективності роботи суду;

3) продовження процесу забезпечення доступності господарських судів для відвідувачів суду з метою реалізації ними своїх конституційних прав, свобод та інтересів;

4) здійснення дієвих заходів щодо формування стійкого позитивного іміджу господарських судів у суспільстві шляхом розробки комунікаційних стратегій у всіх без винятку судах.

Враховуючи, що організація роботи та адміністрування господарських судів є суттєвою складовою процесу забезпечення умов для якісного відправлення правосуддя у сфері господарювання, це питання потребує посиленої та належної уваги і зусиль з боку як суддів, так і працівників апарату господарських судів, науковців, уповноважених державних органів, не кажучи про суспільство в цілому.

## Список використаних джерел

1. Стратегічний план розвитку судової влади України на 2013—2015 роки [Електронний ресурс] // Офіційний веб-портал «Судова влада України». — Режим доступу : <http://court.gov.ua/969076/rsusp/>.
2. Моніторинг стану незалежності суддів в Україні // Вісник Ради суддів України ; Центр суддівських студій. — 2012. — 51 с.
3. Рекомендація СМ/Рес (2010) 12 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки від 17 листопада 2010 року [Електронний ресурс] // Офіційний веб-портал Верховної Ради України. — Режим доступу : [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994\\_a38](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_a38).
4. Звернення Ради суддів України до суб'єктів виборчого процесу від 29 серпня 2012 року [Електронний ресурс] // Офіційний веб-портал «Судова влада України». — Режим доступу : <http://court.gov.ua/18394/>.

5. Звернення Ради суддів України до засобів масової інформації від 21 вересня 2012 року [Електронний ресурс] // Офіційний веб-портал «Судова влада України». — Режим доступу : <http://court.gov.ua/sud5013/19218/>.
  6. Звернення Ради суддів України до організаторів та учасників громадських акцій «Волю Павліченкам» від 30 листопада 2012 року [Електронний ресурс] // Офіційний веб-портал «Судова влада України». — Режим доступу : <http://www.court.gov.ua/21851/>.
  7. Стратегічні комунікації : навч.-метод. посіб. для викладачів, суддів і працівників апарату суду [Електронний ресурс] // Офіційний веб-портал «Судова влада України». — Режим доступу : [http://court.gov.ua/userfiles/UROL\\_Strategic\\_Communications\\_PIO\\_Curriculum\\_2011\\_UKR.pdf](http://court.gov.ua/userfiles/UROL_Strategic_Communications_PIO_Curriculum_2011_UKR.pdf).
  8. Міжнародні стандарти у сфері судочинства. — К. : Істина, 2010. — 488 с.
  9. Капустинський В. Комунікаційна стратегія як механізм ефективної взаємодії судів із громадськістю (на прикладі Вищого спеціалізованого суду України з розгляду цивільних і кримінальних справ) [Електронний ресурс] / В. Капустинський, І. Волкова. — Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nzizvru/2012\\_4/p13\\_17.html](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nzizvru/2012_4/p13_17.html).
  10. Стратегічні комунікації суду або як досягти поставлених цілей [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.court.gov.ua/userfiles/UROL\\_Strategic\\_Court\\_Communications\\_Manual\\_2011\\_UKR.pdf](http://www.court.gov.ua/userfiles/UROL_Strategic_Court_Communications_Manual_2011_UKR.pdf).
  11. Бринцев В. Д. Закон України «Про судоустрій і статус суддів» 2010 року № 2453-VI: перспективи усунення недоліків у роботі судів та нові проблеми / В. Д. Бринцев // Вісник Національної академії прокуратури України. — 2010. — № 4. — С. 99—103.
  12. Постанова Верховної Ради України «Про забезпечення діяльності судів» від 24 лютого 1994 року № 4019-XII // Голос України. — 1994. — 4 травня.
  13. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 7 липня 2010 року № 2453-VI // Офіційний вісник України. — 2010. — № 55/1. — Ст. 1900.
-