

<https://doi.org/10.15407/econlaw.2026.01.003>
УДК 340.1

Вікторія РЕЗНІКОВА, чл.-кор. НАПрН України, д-р юрид. наук, проф.,
завідувач кафедри економічного права
та економічного судочинства Навчально-наукового інституту права
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна
ORCID orcid.org/0000-0003-0149-0710

Валентин ЩЕРБИНА, акад. НАПрН України, д-р юрид. наук, проф.,
Заслужений юрист України, професор кафедри економічного права
та економічного судочинства Навчально-наукового інституту права
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна
ORCID orcid.org/0000-0003-4221-0965

ЕФЕКТИВНІСТЬ СУДОЧИНСТВА: ВІД ДОКТРИНИ ДО ПРАКТИКИ

Ключові слова: судочинство, ефективність судочинства, нормативно-процесуальний аспект, організаційно-управлінський аспект, інноваційно-технологічний аспект, економічний аспект, соціально-правовий аспект, процесуально-економічний аспект, комплексний аспект, рекомендації для підвищення ефективності судочинства в Україні.

Досліджено ефективність судочинства України крізь призму нормативно-процесуального, організаційно-управлінського, інноваційно-технологічного, економічного, соціально-правового та процесуально-економічного аспектів. Обґрунтовано, що саме комплексний (інтегрований) підхід є науково виваженим для оцінки та забезпечення ефективності судочинства, оскільки допомагає розглядати його як багатовимірне соціально-правове явище та здійснювати реформування з урахуванням взаємопов'язаних складових. Доведено, що такий підхід забезпечує єдність між юридичною формою та соціальною функцією правосуддя і дає змогу оцінювати ефективність не лише за формальними показниками, а й через реальну здатність судової влади гарантувати верховенство права, економічну стабільність і суспільну довіру. Запропоновано авторське визначення ефективності судочинства як спроможності судової системи забезпечувати здійснення правосуддя відповідно до стандартів справедливого судового розгляду (зокрема ст. 6 Конвенції), із гарантуванням якості рішень, доступності правосуддя, своєчасності, процесуальної економії та виконання судових рішень. Сформульовано практичні рекомендації з урахуванням європейських стандартів.

Вступ. Ефективність судочинства є багатовимірною правовою, управлінською і соціальною категорією, що відображає здатність системи правосуддя забезпечувати реальне, своєчасне, справедливе та якісне вирішення спорів і захист прав у спосіб, який відповідає основним заходам (принципам) судочинства, як-от: верховенство права, пропорційність, справедливий баланс інтересів та належне врядування.

Ц и т у в а н н я: Резнікова В., Щербина В. Ефективність судочинства: від доктрини до практики. *Економіка та право*. 2026. № 1. С. 3—18. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2026.01.003>

@ Видавець ВД «Академперіодика» НАН України, 2026. Стаття опублікована на умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

Ефективність судочинства у правовій доктрині — це не поле конкуренції доктринальних підходів, а багатовимірна, поліаспектна правова категорія, у якій різні «підходи» є радше аспектами чи гранями єдиного феномену. Якщо уявити, що ефективність судочинства — це оброблений та відшліфований дорогоцінний камінь, що має чимало граней, то краса і цінність його відкриватиметься в усій їхній повноті, сукупності. Саме такий підхід, на нашу думку, відкриває можливість створення узгодженої теорії, здатної описати складність правосуддя як соціально-правового процесу. Оскільки ефективність судочинства не зводиться до якоїсь однієї логіки аналізу, а є багатовимірною правовою категорією, то вона проявляється одночасно у різних площинах, аспектах. Тому коректніше розглядати зазначені елементи саме як аспекти (або «виміри») ефективності судочинства, тобто як рівноправні грані єдиного феномену, де категорія ефективності судочинства може бути досягнута лише через інтеграцію її аспектів. Вважаємо, що використання терміна «аспект» допоможе в даному дослідженні уникнути редукціонізму і підкреслити цілісність досліджуваного явища, тоді як термін «вимір» акцентує увагу на багатовекторності його оцінки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми ефективності судочинства в різних галузях процесуального права України досліджували Я.О. Берназюк, О.А. Воловик, О.О. Гаврилюк, Г.О. Граціотова, С.Ф. Демченко, І.М. Канюка, В.І. Кравчук, М.М. Крайнюков, Л.М. Москвич, С. Музичко, Л.М. Ніколенко, С.О. Ніщимна, І.В. Пасайлюк, А.В. Степанова, О.С. Ткачук, І. Усков, І. Черногоренко та інші вітчизняні науковці.

Мега статті полягає в дослідженні проблеми ефективності судочинства з урахуванням правової доктрини України та судової практики і в розробленні за його результатами узагальнених практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності судочинства в Україні відповідно до європейських стандартів.

Результати дослідження. Аналіз вітчизняної правової доктрини щодо проблематики ефективності судочинства дає підстави для їх систематизації та виокремлення певних аспектів єдиної багатовимірної правової категорії — «ефективність судочинства».

Нормативно-процесуальний аспект (розкритий у працях С.Ф. Демченка [1], І. Ускова [2], Л.М. Москвич [3] та ін.). Ефективність судоч-

инства розглянуто як юридичну категорію, що полягає у забезпеченні права на справедливий і своєчасний суд згідно з конституційними та процесуальними стандартами (українське процесуальне законодавство, міжнародні стандарти, практика Європейського суду з прав людини (ЄСПЛ)). Основну увагу зосереджено на змісті норм, принципів та інституційних гарантій, на правових моделях і процесуальних інструментах підвищення ефективності судочинства.

Нормативно-процесуальний аспект описує ефективність судочинства як категорію, що передусім визначається через внутрішньо-правові процесуальні гарантії, змістовне наповнення процесуальних норм, процедурну справедливість (*due process*), якість рішення і строки розгляду спору. Акцент зроблено не стільки на управлінських або технологічних аспектах, скільки на тому, чи відповідає процес стандартам правосуддя, чи реалізує судочинство право на справедливий розгляд, чи ґрунтується рішення на встановлених фактах і правильно застосованому праву, чи є «розумними» строки розгляду справи. За цим аспектом, ефективність судочинства — це системна характеристика процесу, що має бути правильно організованою за процедурою, забезпечує права сторін та завершується якісним рішенням у розумний строк. Якщо будь-який із цих елементів «ламається» — система стає менш ефективною.

До ключових елементів тут можна віднести:

1) правове (нормативне) ядро — ефективність здійснення правосуддя базується на дотриманні Конституції України, процесуальних кодексів (ГПК України, ЦПК України, КАС України) та міжнародних стандартів (наприклад, ЄСПЛ — практика за ст. 6 Конвенції);

2) процесуальні гарантії прав сторін — рівність сторін, змагальність, диспозитивність, обізнаність сторін, право на мотивоване рішення, право на апеляцію і касацію, право на розумний строк. Порушення цих гарантій означає, що судочинство неефективне з точки зору цього аспекту;

3) якість рішення як невід'ємну складову процесуальної ефективності — рішення має бути мотивованим, передбачуваним, законним, забезпечувати фактичне відновлення порушеного права або захист інтересу. Процес без такого рішення є «порожнім», беззмістовним;

4) своєчасність і динамічну процедуру — дотримання строків, недопущення необґрунто-

ваних зволікань, уникнення надмірного формалізму, що створює штучні бар'єри. Час розгляду має бути «розумним» (*reasonable time*);

5) виконуваність судових рішень — судовий процесуальний механізм не завершується судовим рішенням; важлива також умова реально-го та повного виконання, тобто ефективність гарантує не лише акт судової влади, а й фактичний результат (*restorative effect*), забезпечення його реального виконання;

6) процесуальна економія та пропорційність — процедури не повинні створювати надмірних витрат, затягувати весь процес і водночас шкодити якості правосуддя.

Ефективний судовий процес відбувається тоді, коли судочинство працює в межах правового стандарту, забезпечує сторонам справедливий доступ до суду, здійснюється протягом розумного строку, завершується мотивованим рішенням, яке реально виконується. Увага концентрується на змісті процесу, а не лише на його формі чи кількісних показниках.

Організаційно-управлінський аспект (обґрунтовували: М.М. Крайнюков [4], О.Р. Кібенко, О.С. Ткачук та ін.) розкриває ефективність судочинства як здатність судової системи оптимально організувати свою діяльність через структуру, процеси, ресурси, управлінські рішення з тим, щоб забезпечити якісне, своєчасне, доступне та економічно раціональне судочинство. Якщо нормативно-процесуальний аспект — це про те, «що має бути в праві і процедурі», то організаційно-управлінський — про те, «як організація суду чи судової системи має бути побудована», щоб досягти ефективності. Ефективна система правосуддя — це не лише правильна процедура і рішення, а й правильне управління системою: правильна мережа судів, відповідне навантаження, спеціалізація, цифрові рішення, бюджет, сталий менеджмент, моніторинг, оцінка, стратегія тощо.

Ключовими елементами цього аспекту є:

1) стратегічне управління судовою системою, а саме визначення стратегічних цілей судової влади (наприклад, зменшення навантаження, скорочення строків, підвищення якості); складання планів, моніторинг їх виконання, звітність;

2) мережа та організаційна структура судів, зокрема оптимізація мережі судів: визначення кількості, територіального охоплення, спеціалізація судів як частина управління навантаженням та підвищення якості;

3) системи управління справами, технології, документообіг, що передбачають також упровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) — системи обліку, моніторингу, автоматичного розподілу справ, електронний документообіг; управління кадрами, навантаженням суддів, статистика справ, моніторинг *backlog* (накопичення нерозглянутих справ);

4) процесуальна ефективність як результат управління. Відповідно до аналізованого аспекту величини *disposition time*, *clearance rate*¹, середнє навантаження на суддю стають ключовими інструментами управління. Хоч часто ці показники аналізують у міжнародних дослідженнях (Європейська комісія з ефективності правосуддя, *CEPEJ*), українські суди впроваджують внутрішні системи контролю. Наприклад, Правила організації ефективного судочинства містять показники діяльності (див. Рішення Ради суддів України від 04.10.2024 № 33 «Щодо запровадження Правил організації ефективного судочинства» [5]);

5) моніторинг, звітність і підзвітність, оскільки судова система повинна мати механізми регулярного аналізування діяльності, публічної звітності, внутрішнього аудиту, оцінювання суддів та апарату;

6) економічна раціональність і ресурсне управління [6]. Раціональне використання ресурсів (людських, фінансових, технічних тощо) є частиною управлінського аспекту.

Варто зауважити, що організаційно-управлінський аспект має як свої переваги (підвищує оперативність і продуктивність: менше затримок, кращий контроль навантаження; допомагає стандартизувати процедури, робити систему передбачуванішою; дає можливість адаптуватись

¹ *Disposition time* — час розгляду справи. Це середній показник, який відображає, скільки днів (або місяців) потрібно суду, щоб завершити розгляд справи від моменту її надходження до ухвалення рішення. Менший показник — ознака оперативності судочинства. *Clearance rate* — це коефіцієнт розгляду справ (або коефіцієнт очищення). Він показує співвідношення кількості справ, вирішених судом, до кількості нових справ, що надійшли за певний період (у відсотках). Якщо 100 % — суд розглядає стільки ж справ, скільки надходить (система збалансована). Якщо >100 % — суд ліквідує накопичені залишки. Якщо <100 % — утворюється черга нерозглянутих справ. Ці два показники є ключовими індикаторами ефективності судочинства за методологією Європейської комісії з ефективності правосуддя (*CEPEJ*).

до змін (цифровізація, нові форми правосуддя); відображає ресурсну ефективність: краще використання бюджету, менші витрати для сторін), так і «слабкі місця», ризики й обмеження (якщо акцент зроблено лише на показниках (KPI), може страждати якість рішення або права сторін; орієнтація на «кількість» може призвести до надмірного формалізму; потребує високого рівня управлінської культури і технічної спроможності суду; необхідність балансу між автономією суддів та управлінським контролем, оскільки надмірне управління може порушувати незалежність, тощо).

Отже, організаційно-управлінський аспект додає до поняття ефективності судочинства системного, управлінського, організаційного виміру: він сфокусований на структурі, процесах, ресурсах, управлінських рішеннях, цифрових технологіях, моніторингу та аналітиці. У національному контексті цей аспект стає дедалі важливішим, особливо в умовах реформ, цифровізації, зміни навантаження на суди.

Інноваційно-технологічний аспект (Л.М. Ніколенко [7], Г.О. Граціотова, А.В. Степанова [8] та ін.) ефективності судочинства дає підстави розглядати цифрові й технологічні рішення не як допоміжні елементи, а як невід'ємні складові сучасного правосуддя, здатні істотно трансформувати процесуальні механізми, підвищити продуктивність, доступність і прозорість судового розгляду, а також зміцнити довіру до судової влади.

По-перше, цей аспект акцентує увагу на цифровізації подання і обробки документів, автоматизованому розподілі справ, електронному провадженні, а також на електронній взаємодії сторін і суду. Е-судочинство допомагає скоротити час між надходженням справи до суду й її розглядом, зменшити адміністративні витрати, прискорити ухвалення рішень та підвищити оперативність виконання.

По-друге, інноваційний аспект враховує застосування аналітики великих даних (*Big Data*), автоматизованих систем контролю навантаження суддів і моніторингу строків, що дає змогу судовій адміністрації здійснювати управлінські рішення на підставі реальних показників і тенденцій. Це сприяє стратегічному плануванню розвитку судової системи, оперативному виявленню вузьких місць (*backlog*), оптимізації навантаження та підвищенню якості правосуддя.

По-третє, цифрові інструменти сприяють підвищенню доступності правосуддя: сторони про-

цесу можуть подавати документи, отримувати рішення, брати участь у провадженні дистанційно, що особливо актуально для господарського судочинства з великою географічною дисперсією сторін. Це забезпечує принцип рівності й доступності, оскільки знижує бар'єри (часові, фінансові, територіальні).

По-четверте, інноваційно-технологічний аспект враховує підвищення прозорості судового процесу та зміцнення суспільної довіри через відкритість інформації, публікацію повних текстів рішень, аналітичні панелі показників діяльності суду, можливість громадського моніторингу. Прозорість, гарантована цифровими системами, є елементом легітимності правосуддя.

Особливістю аналізованого аспекту є те, що технології не просто додаються до наявного процесу: вони перетворюють архітектуру судочинства. Це означає, що організаційні й процедурні моделі реорганізуються: наприклад, автоматичний розподіл справ змінює роль канцелярії, дистанційні засідання змінюють формат взаємодії сторони — суд, а електронний документообіг зменшує паперові затримки й ризики втрати доказів. Проте є певні юридичні й практичні виклики: потрібно забезпечити безпеку даних, захист персональних даних, гарантії конфіденційності, можливість зворотного переходу на «аналоговий» режим у разі надзвичайних ситуацій; також необхідна законодавча база, стандарти ІКТ, навчання кадрів. Без адекватного нормативного забезпечення технологічна інновація може створити лише ілюзію ефективності, а не її реальне забезпечення. Загалом, інноваційно-технологічний аспект відкриває нову парадигму ефективності судочинства, де продуктивність, доступність, якість і прозорість органічно пов'язані з цифровою трансформацією правосуддя. Використання технологій стає не просто засобом, а структурною характеристикою ефективною судової системи нового покоління.

Економічний аспект бере за основу вимірювання показників «витрати / корисний ефект» показники продуктивності, індикатори для бізнес-середовища (О.А. Воловик [9], О.О. Гаврилюк та ін.). Так, на думку О.О. Гаврилюка, система правосуддя може розглядатися як економічна або ж господарська система, яка створює «продукт» у формі захисту суб'єктивних прав учасників господарського обороту або виконує інші покладені на неї функції (наприклад, здійснює превенцію банкрутства, забезпечує

громадську безпеку завдяки посередництву у розгляді кримінальних справ тощо), результат виконання яких становить певне економічне благо. Це дає можливість застосовувати для оцінки ефективності судових систем методи економічного аналізу, а тому встановлювати більш чи менш ефективні способи досягнення бажаної або запланованої мети, ураховуючи варіативність (діапазон) її якостей [10].

Загалом же економічний аспект ефективності судочинства розглядає судову систему не тільки як юридичний механізм, а й як економічний інститут, вплив якого на суспільство й економіку вимірюється через співвідношення витрат і вигод / корисного ефекту, продуктивності, конкурентоспроможності та здатності сприяти економічному розвитку. Цей аспект виходить із концепції *Law & Economics*, згідно з якою інститути правосуддя мають слугувати не лише відновленню порушених прав, а й мінімізації транзакційних витрат, стимулюванню інвестицій, зниженню невизначеності на ринку. У цьому контексті ефективність судочинства означає здатність системи забезпечити економічно доцільне, часо- та ресурсозберігаюче, правозахисне правосуддя, яке максимально сприяє економічній діяльності. Ефективність вимірюється такими параметрами: середня вартість розгляду справи, час розгляду (ощадний ресурс), відсоток виконаних рішень (економічний результат для сторін і держави), ступінь мінімізації втрат бізнесу через судовий захист, вплив на інвестиційний клімат, рівень довіри бізнесу до судової системи. Наприклад, багатьма країнами застосовуються показники *cost per case* (витрати на справу) та *productivity* (кількість справ на суддю) як індикатори економічної ефективності суду [11]. Отже, економічний аспект підкреслює: судочинство — це не лише юридична процедура, а й економічно значущий процес, що має бути оптимізованим з точки зору ресурсів, часу та результату. В ідеалі — максимальний правозахисний ефект за мінімальних витрат.

Особливості та ключові елементи економічного аспекту:

1) вимірювання через економічні показники, застосування кількісних показників: витрати на справу (*cost per case*), продуктивність суду, співвідношення витрат і корисного ефекту та ін. Згідно з *CEPEJ*-звітами показник *Cost per Case* дає змогу порівняти ефективність між юрисдикціями [11]. Правосуддя, яке витрачає непропо-

рційно багато ресурсів без адекватного результату, є економічно неефективним [12];

2) фокус на транзакційних витратах і ризиках бізнесу. Затяжний або непередбачуваний судовий розгляд створює для бізнесу невизначеність, підвищує транзакційні витрати, стримує інвестиції. У зв'язку з цим ефективність судочинства визначається не лише процесуальною справедливістю, а й тим, наскільки система здатна мінімізувати ці транзакційні бар'єри;

3) ефект для економічного середовища та інвестицій. Судова система розглядається як частина правової інфраструктури, що впливає на бізнес-клімат й інвестиційний потенціал країни. Ефективне судочинство сприяє впевненості інвесторів, зниженню ризиків правозастосування, стабільності контрактів;

4) баланс між ресурсами та результатом. Важливо, щоб судова система не споживала ресурсів (гроші, час, людські ресурси) диспропорційно, відносно того, що вона дає у вигляді правового результату. Інакше це можна обчислити за формулою: ефективність = результат ÷ витрати. Це означає, що навіть якщо суд ухвалює «правильне рішення», якщо це коштувало надто багато (наприклад, тривалий час, дорогий процес) — це в економічному сенсі не є оптимальним;

5) конкурентоспроможність правосуддя. Економічний аспект демонструє, що судова система повинна бути конкурентоспроможною: тобто учасники (бізнес, громадяни) можуть обрати інші способи вирішення спорів (арбітраж, медіація) якщо держаний суд залишається повільним і дорогим. Судова система повинна бути настільки ефективною, щоб не здаватися «провальною альтернативою»;

6) економічні витрати через невиконання рішень. Важливо враховувати не лише витрати на процес, а й негативні наслідки невиконання рішень: бізнес-втрати, уповільнення обороту капіталу, корупційні ризики, зниження довіри до правосуддя. Це частина економічного аналізу ефективності;

7) інформаційна прозорість та дані. Аналізований аспект передбачає наявність даних: статистики по строках, витратах, навантаженню, виконанню тощо, оскільки лише з такими даними можна проводити економічний аналіз. Акцент робиться на тому, що правосуддя має бути не тільки справедливим, а й закономірно впливати на економічні процеси. Водночас застосування основних засад та правил економіч-

ного аспекту не може обмежуватися кількісними показниками, має бути забезпечені якість рішення, доступ до правосуддя, виконання рішень, що характерно також для нормативно-процесуального аспекту.

Уразливими зонами або «слабкими місцями» економічного аспекту є відсутність стандартизованих даних і статистики: для економічного аналізу необхідні валідні дані по витратах, продуктивності, результатах, а в Україні ці дані часто фрагментарні. Також не кожне «швидке» судове рішення є економічно ефективним, якщо у цьому випадку порушено права або знижено якість правосуддя, то є ризик зменшення правового захисту заради «економії»; підходи, що орієнтовані лише на витрати / корисний ефект, можуть нехтувати принципами справедливості, незалежності суду, чим підривають довіру; складно виміряти нематеріальні вигоди (наприклад, довіра, правова визначеність) і витрати (транзакційні втрати, очікування), тому останні можуть залишатись поза виміром. В українському контексті війна, нестабільність, реформування держсектору тощо створюють додаткові ризики, що ускладнюють точний економічний аналіз.

Водночас економічний аспект ефективності судочинства відкриває додаткову, надзвичайно важливу перспективу: не лише юридичне забезпечення правосуддя, а й економічне оптимізування судової системи як інституту, що має прямий вплив на економіку, бізнес-середовище, інвестиції та розвиток. В Україні цей аспект набирає обертів і популярності, але ще потребує систематизації даних, удосконалення методик та інтеграції з іншими аспектами (нормативно-процесуальним, організаційно-управлінським). Реалізація економічної ефективності судочинства означає, що державна судова система повинна давати економічно значущий правовий результат з розумним використанням ресурсів, мінімумом затримок, передбачуваністю і спрямованістю на підтримку економіки.

Соціально-правовий аспект ефективності судочинства виходить із того, що правосуддя не є лише процедурою між сторонами, а суспільним інститутом, який відіграє ключову роль у забезпеченні прав людини, підтримці верховенства права, формуванні довіри, соціальної справедливості, доступності правової допомоги та виконаності судових рішень (обґрунтували: О. Ткачук [13], М.Л. Ніколенко та ін.). Ефективність судочинства оцінюється за фор-

мальними й організаційними критеріями, а також за його соціальним впливом: наскільки судова система заслуговує довіри, є доступною, справедливою для широкого кола осіб, чи сприяє вона розбудові правової культури, правової безпеки, чи забезпечує реальний результат з точки зору суспільства. Ефективне судочинство має реалізовувати право на правосуддя (наприклад, згідно зі ст. 6 Конвенції) не лише абстрактно, а й на практиці через доступність, інформаційну відкритість, справедливість результатів, їхнє виконання, а також через сприйняття цієї системи суспільством як легітимної.

Ефективність судочинства в державі, зокрема, означає: процес, у якому особа має реальний (а не формальний) доступ до суду; рішення, які виконуються, і система, яка повертає віру в правосуддя; правове середовище, у якому суд не є «чорною скринькою», а відкритою, прогнозованою інституцією; урахування соціальних наслідків: чи сприяє правосуддя вирішенню соціальних конфліктів, чи підтримує правову стабільність, чи не створює додаткових бар'єрів для слабших учасників.

До особливостей аналізованого аспекту можна віднести такі ключові складові:

1) довіру суспільства до судової системи. Рівень довіри визнається одним із фундаментальних індикаторів ефективності. Хоча суд може діяти формально правильно, якщо громадськість не довіряє системі — це підриває легітимність і, відповідно, ефективність;

2) доступність судового захисту містить просторову (географічну), фінансову (витрати сторін, правова допомога), інформаційну (зрозумілість процедур) і процесуальну (право на захист, право бути почутим) складову. Ефективність судочинства значною мірою визначається тим, наскільки реальною є можливість особам звернутися до суду і отримати правосуддя без неприйнятних бар'єрів;

3) виконуваність рішень. Якщо рішення не виконуються, це знижує ефективність з точки зору суспільства. «...ефективним також має бути саме судові рішення. Ця вимога прямо пов'язана із завершальним етапом правосуддя, а саме виконанням судового рішення (ефективність повинна бути зорієнтована на "виконуваність" рішення суду)» [14];

4) прозорість, інформаційну відкритість, правову культуру. Ефективність досягається через відкритість судового процесу, доступність ін-

формації про нього, умотивованість рішень, зрозумілість для сторін і для суспільства загалом. Це допомагає формувати позитивний досвід взаємодії з судом і сприяє підвищенню довіри;

5) соціальну справедливість і захист слабких учасників. Ефективне судочинство має не лише реагувати на спори між економічно сильними сторонами, а й забезпечувати захист тих, хто має меншу можливість впливати: малозабезпечені громадяни, малий бізнес, постраждали від публічних дій;

б) зворотний зв'язок із суспільством через досвід учасників — досвід користувачів судових послуг (громадян, бізнесу) має враховуватися.

Соціально-правовий аспект дає змогу розширити уявлення про ефективність судочинства за межі процесуальних чи організаційних критеріїв і включити суспільно-ціннісну складову: правосуддя має бути не лише формально «дійовим», а й сприйнятним, доступним і легітимним. Це важливо особливо для країн зі слабкою довірою до інституцій чи низьким рівнем правової культури: у таких системах юридична правильність рішень недостатня без сприйняття їхньої справедливості й доступності. У контексті українського судочинства цей аспект передбачає, що реформи судової системи мають бути спрямовані як на якісне законодавство європейського зразка чи автоматизацію процесів, так і на підвищення довіри, забезпечення відкритості, легалізацію контакту між особою і системою правосуддя, зокрема через соціологічні дослідження, громадський моніторинг, відповідальні комунікації з користувачами.

Водночас аналізований аспект не позбавлений ризиків та обмежень. *По-перше*, соціальні показники (довіра, сприйняття доступності) є суб'єктивними, їх важко стандартизувати й порівнювати між юрисдикціями. *По-друге*, зміни у правовій культурі потребують часу, а тому високий рівень довіри не виникає миттєво після формальних реформ. *По-третє*, якщо юридична якість чи процедурна справедливість відстають, то соціальна довіра може залишатись низькою.

Отже, соціально-правовий аспект не замінює собою нормативно-процесуальний або організаційно-управлінський аспекти, він доповнює їх. Для успішної реалізації тут потрібно збирати регулярно соціологічну інформацію про суспільний досвід взаємодії з судами, публічно оприлюднювати статистику, забезпечити участь гро-

мадськості у формуванні органів суддівського урядування, створювати механізми зворотно-го зв'язку, гарантувати правову допомогу та інформування тощо.

Процесуально-економічний аспект (заснований на принципі процесуальної економії) концентрується на скороченні строків, спрощених процедурах, пропорційності (досліджували В.В. Городовенко, І.В. Пасайлюк [15], І.М. Канюка [16], С. Музичко [17] та ін.), які розглядають ефективність правосуддя крізь призму оптимального співвідношення між цілями судового розгляду та витратами (часовими, фінансовими, організаційними), необхідними для їх досягнення. Цей аспект, як уже зазначалось, ґрунтується на принципі процесуальної економії, що має подвійний характер: з одного боку — як норма-принцип процесуального права, з іншого — як методологічна основа оцінки ефективності судочинства. Принцип процесуальної економії сформувався в європейській континентальній правовій традиції внаслідок прагнення забезпечити раціональне використання судових ресурсів для збереження повноти захисту прав учасників процесу. У найзагальнішому вигляді він означає, що судові провадження має відбуватися у мінімально можливих строках, з найменшими витратами, але без шкоди для повноти і справедливості розгляду справи. У вітчизняній правовій науці цей принцип традиційно визначається як вимога до суду, сторін та інших учасників процесу використовувати свої процесуальні права і виконувати обов'язки так, щоб досягнення мети судового розгляду (відновлення порушеного права) відбувалося найменшими засобами, з мінімальними витратами часу та коштів.

Аналізований аспект передбачає, що ефективність судочинства має оцінюватися за здатністю судової системи досягати правового результату з оптимальним використанням процесуальних ресурсів. Його головні складові:

1) швидкість (оперативність) розгляду справ — своєчасність ухвалення судових рішень без невинуватих затримок;

2) раціональність процесуальних дій — уникнення дублювання, надмірних процедур, формалізму;

3) пропорційність процесуальних засобів і цілей — використання процесуальних інструментів, які є адекватними і достатніми для забезпечення правосуддя без зайвого ускладнення;

4) зниження процесуальних витрат — мінімізація фінансового навантаження на учасників судового процесу і на судову систему.

В Україні принцип процесуальної економії не має окремого закріплення у вигляді статті, але виводиться зі ст. 2, 3, 13, 129 Конституції України та ст. 2, 3, 13 ГПК. Так, п. 2 ч. 3 ст. 2 ГПК передбачає, що завдання господарського судочинства полягає у справедливому, неупередженому та своєчасному розгляді і вирішенні справ. Своєчасність у цьому контексті тлумачиться як вимога економії судового часу, а принципом пропорційності, закріпленим у ст. 15 ГПК, визначена необхідність забезпечення балансу між процесуальними засобами і метою судового захисту.

У практиці Європейського суду з прав людини (ЄСПЛ) принцип процесуальної економії прямо пов'язаний із вимогою «розумного строку» (*reasonable time*) за ст. 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод. У рішенні у справі *Humen v. Poland* (2005) ЄСПЛ зазначив, що «розумність строків судового розгляду» є критерієм ефективності правосуддя, а надмірна тривалість процесу підриває довіру до суду [18].

У країнах ЄС цей принцип має нормативне закріплення. Наприклад, у Німеччині — § 10 Закону про судоустрій (*Gerichtsverfassungsgesetz*) вимагає швидкого і простого здійснення судового процесу; у Франції — ст. L.111-3 Кодексу судової організації (*Code de l'organisation judiciaire*) закріплює вимогу оперативності та пропорційності процедур; у Польщі — ст. 45 Конституції гарантує «справедливий і швидкий розгляд справи незалежним судом».

Виділимо значущі особливості, складові цього аспекту:

1) інструментальний характер. Принцип процесуальної економії є не самоціллю, а засобом забезпечення справедливого і своєчасного судочинства. Його реалізація має обмеження: економія не може порушувати процесуальну рівність сторін чи право на захист;

б) зв'язок з ефективністю судочинства, оскільки економічне використання процесуальних ресурсів безпосередньо впливає на загальну ефективність судової системи: зменшує навантаження на суддів, прискорює обіг справ, підвищує якість рішень завдяки концентрації зусиль на суті спору;

3) інституційна підтримка. У межах інституцій ЄС цей аспект реалізується через індикато-

ри *CEPEJ* [19, 20], насамперед *disposition time* (час розгляду справи) та *clearance rate* (коефіцієнт розгляду справ). Обидва показники є об'єктивним виміром процесуальної економії;

4) практичне значення. Варто зауважити, що для господарського судочинства принцип процесуальної економії має особливе значення, оскільки господарські спори безпосередньо впливають на економічний оборот, ділову активність та інвестиційний клімат; оперативність вирішення спору сприяє зниженню транзакційних витрат бізнесу; забезпечення процесуальної економії сприяє підвищенню довіри бізнес-спільноти до судової влади як елемента правової інфраструктури економіки. Процесуально-економічний аспект ефективності судочинства спирається на ідею оптимізації процесу: суд повинен досягати правового результату з мінімальними витратами, не жертвуючи якістю. Економія тут розуміється як раціональність, пропорційність і концентрація процесуальних дій. Вона забезпечує збалансованість між оперативністю та справедливістю — двома ключовими складовими ефективного правосуддя.

Водночас кожен з проаналізованих нами аспектів — частина (невід'ємна складова), як нам видається, цілісної системи. Автори цієї публікації схильються до інтеграції, синтезу нормативно-процесуального (якість рішень) і організаційно-управлінського аспектів (цифровізація, *KPI*) з урахуванням соціальних індикаторів (довіра, доступність). Вважаємо, що саме комплексний (інтегрований) підхід до визначення ефективності судочинства є найлогічнішим, науково обґрунтованим і відповідає сучасному розумінню ролі судової влади у демократичній правовій державі. Його перевага полягає в тому, що він долає вузькість кожного з окремих аспектів, об'єднуючи їх у цілісну, системну концепцію, де ефективність судочинства розглядається як багатомірне, багатоаспектне соціально-правове явище. Ефективність судочинства, на нашу думку, не може бути редукована ні до правових, ні до організаційних, ні до економічних показників окремо, оскільки судова система функціонує як соціально-інституційний механізм у взаємодії з економічним, політичним, культурним і технологічним середовищем. Такий підхід узгоджується з європейською методологією, зокрема з аналітичними рамками *CEPEJ*, яка оцінює ефективність судів через комплекс індикаторів (процесуальних, організаційних, еко-

номічних, технологічних та соціальних). У доктринальному вимірі комплексний (інтегрований) підхід виходить із системного принципу: ефективність — це не сума окремих параметрів (наприклад, швидкість розгляду чи якість рішень), а якість взаємодії елементів судової системи в забезпеченні правосуддя, яке є законним, справедливим, доступним, своєчасним, економічним і суспільно довіреним.

Спробуємо навести аргументи на користь комплексного (інтегрованого) підходу.

Множинність аспектів, вимірів ефективності. Ефективність судочинства не є одноаспектною чи одномірною категорією. Як зазначено вище, існують різні аспекти: нормативно-процесуальний (якість рішення, права сторін, процедури), організаційно-управлінський (структура судової системи, управління ресурсами), інноваційно-технологічний (цифровізація, автоматизація), економічний (співвідношення витрат і вигод, вплив на бізнес) та соціально-правовий (доступність, довіра, виконувальність) тощо. Якщо оцінювати лише один аспект, наприклад, швидкість чи навантаження, то інші важливі аспекти ризикують залишитися поза увагою. Відповідно, лише інтеграція всіх складових дає змогу одержати повну картину ефективності. Як підкреслює *СЕРЕЖ*, ефективність одночасно передбачає *timely* (час), *just and fair* (якість, правосуддя), довіру, інституційну стабільність. Саме тому акцент потрібно робити на єдності нормативного і фактичного. Підхід з точки зору нормативно-процесуального аспекту гарантує правову визначеність, але без організаційних, технологічних і економічних засобів він залишається декларативним. Наприклад, ч. 1 ст. 2 ГПК України визначає завдання господарського судочинства — справедливий, неупереджений і своєчасний розгляд справ. Однак реалізація цих засад неможлива без організаційно-управлінської оптимізації (розподіл навантаження, електронний документообіг), економічних ресурсів (фінансування судів) і соціальної довіри.

Взаємозалежність усіх аспектів та складових. Складові ефективності судочинства не існують ізольовано. Наприклад, швидкість (часовий показник) без якості рішення чи без виконання рішення не є ефективністю з точки зору права. І навпаки, якість рішення без доступності або з великою затримкою не є «ефективним правосуддям». Управлінські ресурси (менедж-

мент суду) без технологій (цифровізації) чи без адекватного правового забезпечення (нормативного аспекту) можуть бути марними. Якість судового рішення прямо залежить не лише від професіоналізму судді (людський фактор), а й від доступу до технологій (аналітичні бази, системи автоматизованого розподілу справ), менеджменту часу (*clearance rate, disposition time*), а також соціальної довіри до суду як до інституції, що формує передбачуване правове середовище для економіки. Процесуально-економічний аспект комплексного (інтегрованого) підходу не є самодостатнім, а лише набуває сенсу в поєднанні з якістю правосуддя. Надмірна економія процесуальних ресурсів (скорочення строків, спрощення процедур) без урахування якості може знизити рівень довіри й законності рішень. Ефективність судочинства — це не лише здатність суду винести рішення, а також і його сприйняття суспільством як справедливого.

Взаємозалежність та взаємодоповнюваність аспектів — це ознака цілісності. Нормативно-процесуальний аспект задає правові рамки ефективності, а саме визначає її формальні критерії (своєчасність, повнота, законність, обґрунтованість рішень). Організаційно-управлінський — забезпечує функціональну здатність системи досягати цих критеріїв (через судову адміністрацію, менеджмент кадрів, логістику процесів). Інноваційно-технологічний — дає інструментальний потенціал, який підвищує продуктивність судових процедур (електронне судочинство, автоматизація, штучний інтелект). Економічний — формує ресурсну базу та стимулювальну логіку раціонального розподілу коштів. Соціально-правовий — забезпечує легітимність і довіру суспільства, без яких ефективність втрачає свій ціннісний зміст. Процесуально-економічний — утілює принцип процесуальної економії як баланс між витратами часу, ресурсів і досягненням правової мети. Отже, кожен із зазначених аспектів не дублює інший, а виконує функцію структурного підсилювача системи, утворюючи єдину архітектуру ефективного правосуддя.

Синергія під час упровадження реформ. Судова реформа часто просувається через управлінські або технологічні ініціативи (наприклад, цифровізація). Проте ці зміни не принесуть очікуваного результату, якщо нормативна база не відповідає реальним потребам сьогодення або якщо доступ і довіра до суду залишаються

низькими. Тобто будь-які зміни в одному «вимірі» без комплексної інтеграції з іншими можуть бути неефективними. У реальних умовах (особливо в трансформаційних державах, як Україна) обмеження ресурсів, проблеми довіри, технологічні бар'єри означають: якщо ми зосередимось лише на одному аспекті (наприклад, на цифровізації) — результат може не повною мірою відповідати очікуванням. Комплексний підхід дає змогу поєднувати різні засоби (нормативні зміни, оптимізацію управління, технологічні впровадження, економічні показники, соціальні комунікації) і у такий спосіб досягати стійкішого «ефективного правосуддя».

Гармонізація з міжнародними стандартами, узгодження з європейською практикою. У міжнародних моделях (зокрема *CEPEJ*) не виділяють одного універсального показника ефективності, радше йдеться про множинні критерії (доступність, своєчасність, якість, виконання, довіра). І це передбачає поєднання юридичних (якість і результат) і економічних (менше ресурсів) аспектів. Отже, національна доктрина, прагнучи відповідати міжнародним стандартам, має брати за основу саме комплексний підхід. ЄС і Рада Європи послідовно застосовують мультидисциплінарний підхід у вимірюванні ефективності правосуддя. У звітах *CEPEJ* (наприклад, *CEPEJ Evaluation Report 2024*) ефективність судової системи трактується як поєднання чотирьох параметрів: *quality* (якість правосуддя), *timeliness* (своєчасність), *accessibility* (доступність), *efficiency* (раціональне використання ресурсів) [19, 21]. Тобто ефективність — це баланс між правовою якістю, управлінською раціональністю, економічною доцільністю й суспільною користю. Саме поєднання всіх складових створює *comprehensive efficiency profile* («комплексний профіль ефективності») системи правосуддя. Тож *CEPEJ* фактично закріплює модель багатовимірного бачення ефективності судочинства, у якій кожен аспект — лише грань єдиного конструкта.

Приклади імплементації в європейських країнах: у Нідерландах модель *Quality and Innovation of Justice (KEI)* поєднує правову якість, технологічні інновації та управління навантаженням судів; у Фінляндії судова система оцінює ефективність і за процесуальними строками, і за ступенем довіри суспільства (щорічні *Court User Satisfaction Surveys*); Німеччина інтегрує економічний і правовий аспекти, акцентуючи

на співвідношенні «витрати — результат» у діяльності судів.

З огляду на наведені аргументи можна зробити висновок, що саме комплексний (інтегрований) підхід є найбільш правильним і логічним для оцінки й забезпечення ефективності судочинства. Такий підхід враховує всебічність правосуддя як інституту, комплексність факторів, що впливають на ефективність, а також допомагає у реформуванні системи судочинства з урахуванням взаємопов'язаних складових. Він характеризується системністю: ефективність судочинства — це результат взаємодії правових, інституційних, економічних, технологічних і соціальних компонентів; мультидисциплінарністю: використовуються методи права, менеджменту, економічного аналізу, соціології, політології; орієнтацією на результат: враховуються не лише кількісні показники (*clearance rate*), а й якісні — довіра, передбачуваність, стабільність судової практики; динамічністю: ефективність розглядається як процес постійного вдосконалення (*continuous improvement*).

Отже, на нашу думку, саме комплексний (інтегрований) підхід забезпечує єдність між юридичною формою та соціальною функцією правосуддя. Він дає можливість оцінювати ефективність не лише через формальні показники діяльності судів, а й через реальну здатність судової влади гарантувати верховенство права, забезпечувати економічну стабільність і соціальну довіру. Саме тому такий підхід є найприйнятнішою методологією для сучасного наукового осмислення й практичного вимірювання ефективності судочинства.

Багатовимірність ефективності судочинства як явища випливає з природи самого судочинства, що є синтезом правових, організаційних, економічних, технологічних і соціальних процесів. Тож ми маємо справу не з різними підходами, а з аспектами єдиного концепту, які, подібно до граней дорогоцінного каменя, віддзеркалюють один об'єкт під різними кутами. Відповідно, оцінка ефективності судочинства можлива лише у синтетичному (інтегрованому) вимірі, де кожен аспект має свою функцію і значення, але не існує ізольовано. Категорія ефективності судочинства є системною, тобто такою, що характеризується множинністю елементів і взаємозалежністю між ними. У системному розумінні, ефективність — це не просто «сума ефективностей» окремих сфер (норма-

тивної, організаційної, технологічної тощо), а новоявлена властивість системи, яка виникає лише у взаємодії всіх елементів. Отже, ефективність судочинства — це поліаспектна правова категорія, що поєднує нормативні, організаційні, економічні, технологічні та соціальні виміри, а її пізнання можливе лише крізь призму комплексного (інтегрованого) підходу.

У сучасній європейській доктрині поняття ефективності судочинства інтегрує три взаємопов'язані виміри: юридичну (нормативну) ефективність, організаційно-функціональну та соціальну (ціннісну) ефективність. Вони утворюють системну модель ефективного правосуддя, яку можна звести до формули: «Ефективність судочинства = якість правосуддя + доступність + результативність + довіра суспільства».

Вважаємо, що ефективність судочинства може бути визначена як спроможність судової системи забезпечувати реальне здійснення правосуддя відповідно до стандартів справедливого судового розгляду, гарантованих Конституцією та міжнародними актами (зокрема ст. 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод), у спосіб, який: забезпечує належну якість судових рішень, їх законність, обґрунтованість і передбачуваність; гарантує доступність правосуддя для кожної особи; реалізує принципи процесуальної економії та своєчасності; створює довіру суспільства до судової влади як до незалежного й компетентного «арбітра»; забезпечує виконання судових рішень як завершальну стадію здійснення правосуддя. Таке визначення кореспондує до підходів, вироблених Європейською комісією з ефективності правосуддя (CEPEJ), Венеційською комісією, Європейським судом з прав людини (ЄСПЛ), Радою Європи, а також доктриною *Law and Economics*, що розглядає судочинство як інституцію, ефективність якої вимірюється не лише правовою досконалістю, а й раціональністю витрат часу, ресурсів і результатів. Інакше кажучи, ефективне судочинство забезпечує не лише результат (рішення), а й процес, якому довіряє суспільство та який є розумно швидким, передбачуваним, справедливим і реально дієвим.

Висновки. Унаслідок проведеного дослідження видається за можливе та доцільне сформулювати узагальнені практичні рекомендації для підвищення ефективності судочинства в Україні з урахуванням європейських стандартів, що впливають із синтезу всіх розглянутих аспек-

тів (нормативно-процесуального, організаційно-управлінського, інноваційно-технологічного, економічного, соціально-правового та процесуально-економічного).

Нормативно-процесуальні заходи — забезпечити правову якість і процесуальні гарантії:

- 1) уніфікувати визначення ключових критеріїв ефективності в процесуальному законодавстві (параметри: «своечасність», «мотивованість», «виконуваність», «процесуальна економія»). Цього можна досягнути завдяки напрацюванню змін до процесуальних кодексів (ЦПК України, ГПК України, КАС України) з метою їх удосконалення, розроблення методичних рекомендацій для суддів щодо застосування відповідних критеріїв;
- 2) посилити стандарти мотивування судових рішень та вимоги до резолютивної частини рішень (у цілях створення передумов для їх виконуваності). Можливі засоби: судова методологія, шаблони / чекліст мотивування і формулювання резолютивної частини рішення, а також навчальні програми для суддів;
- 3) упровадження дієвих процесуальних механізмів протидії зловживанню правами (санкції за затягування, процесуальні фільтри, жорсткіші строки для формальних процесуальних дій тощо). Передбачувані засоби: процесуальні строки, контроль суду за календарним планом справи, санкції за безпідставні відкладення тощо [22, 23].

Організаційно-управлінські заходи — підвищити продуктивність судової адміністрації через:

- 1) професійний судовий менеджмент і єдині стандарти організації роботи судів (*case management*). Класично застосовувані країнами ЄС інструменти: централізовані системи обліку й розподілу справ, посадові інструкції для менеджерів суду, *KPI* для апарату суду;

- 2) оптимізацію мережі судів і спеціалізацію (локальний аудит навантаження та можливості збільшення / поглиблення спеціалізації там, де це необхідно). Для цього може знадобитися: аналіз *hot-spots* навантаження, створення більшої кількості спеціалізованих палат або судів;

- 3) розвиток та вдосконалення системи постійного професійного навчання суддів і працівників апарату з акцентом на управління справами, нові процесуальні інструменти, економічну експертизу.

Інноваційно-технологічні заходи — цифрова трансформація як обов'язок забезпечити:

- 1) повноцінну роботу єдиних електронних реєстрів і «електронного суду» з інтеграцією баз

даних державних органів та установ, що передбачає регулярну модернізацію ЄСІКС, АРІ для реєстрів, міжсистемну інтеграцію;

2) автоматизований розподіл справ та інструменти аналітики (*Big Data*) для прогнозування навантаження й виявлення вузьких місць. Рекомендовані в країнах ЄС інструменти: алгоритмічні системи розподілу з контролем прозорості, аналітичні панелі (*dashboards*) для керівництва судів;

3) кібербезпеку, захист персональних даних і прозорі політики доступу до електронних матеріалів через розроблені й затверджені стандарти інформаційної безпеки, внутрішній аудит ІТ, процедури резервування та відновлення.

Економічні заходи — вимірювання за критерієм «витрати ↔ корисний ефект», що передбачає необхідність:

1) упровадження системи обліку *cost per case* і регулярного аудиту ефективності витрат у судах за допомогою таких інструментів: методики розрахунку собівартості справи, щорічних фінансових звітів судів у стандартизованому форматі;

2) стимулювання альтернативних способів вирішення спорів (*ADR*) для зниження навантаження на суди та скорочення витрат бізнесу. Рекомендовані європейським співтовариством інструменти — це механізми підтримки медіації, судова пре-трибунальна процедура (*pre-trial settlement facilitation*), програми стимулювання мирових угод [23].

Соціально-правові заходи, що передбачають відновлення довіри і підвищення доступності завдяки:

1) систематизації та інтенсифікації комунікації судів із суспільством — прозора публікація статистики, пояснення рішень, відкриті звіти про ефективність тощо;

2) розвитку безоплатної правової допомоги й інформаційні кампанії для мікро-, малого та середнього бізнесу щодо процедурних ризиків і можливостей швидкого захисту прав.

Процесуально-економічні заходи — поєднати раціональність і справедливість:

1) закріплення у процесуальних нормах принципу пропорційності (процесуальної економії) з розробленими практичними алгоритмами його застосування (чекліст суду, критерії для скорочених процедур). Можуть бути корисними процесуальні сценарії для стандартних спорів, розширений перелік справ для спрощених процедур;

2) упровадження *value for money* підходу у плануванні судових витрат — направляти ресурси передусім туди, де вони дають найбільший правозахисний ефект;

3) моніторинг, оцінка та підзвітність, національна база показників (включно з *disposition time*, *clearance rate*, *enforcement rate*, індексом довіри), щорічні й тематичні звіти;

4) механізм зовнішнього аудиту ефективності (експертиза міжнародних / недержавних організацій), партнерство з *CEPEJ*, *OECD*, *World Bank*, *EU*; пілотні оцінки та *peer-reviews*.

Інституційна та політична підтримка, фінансова сталість реформ (гарантування регулярного фінансування ІТ-ініціатив, навчання, аналітики тощо). Це можуть бути різного роду державні програми, міжнародна техдопомога, гранти. На нашу думку, реформи слід проводити комплексно, але поетапно: одночасно запуск нормативних ініціатив, пілотних цифрових проєктів, навчання кадрів і впровадження систем моніторингу. Ключова вимога — зворотний зв'язок: кожен етап має супроводжуватись оцінкою показників і корекцією заходів.

Прогнозовані позитивні результати реалізації запропонованих рекомендацій: зменшення середнього часу розгляду справ (*disposition time*) і зниження *backlog*; підвищення частки добре мотивованих і повністю виконаних рішень; зниження частки скасованих рішень; покращення показників *clearance rate* та *enforcement rate*; зростання довіри бізнесу і суспільства до судової системи (за результатами опитувань); раціоналізація судових витрат і підвищення *value for money* у судочинстві; інституційне закріплення практики моніторингу ефективності судів, прозорі звіти й реакція на виявлені проблеми.

Водночас наше дослідження було б неповним без застереження, що ефективність судочинства в сучасній Україні набуває нових акцентів, визначених як логікою правової держави, так і реаліями воєнного часу. Система правосуддя функціонує у виняткових умовах: під впливом російської воєнної агресії, територіальних втрат, загроз безпеці учасників процесу, руйнування інфраструктури та масштабної міграції населення. У цих обставинах поняття «ефективність судочинства» виходить за межі суто процесуальної чи організаційної категорії, перетворюється на індикатор стійкості держави, її здатності забезпечувати верховенство права навіть у кризовий період. Воєнний контекст продемонстрував жит-

тездатність українського судочинства, яке зберегло неперервність функціонування, забезпечило доступ до правосуддя і адаптувалось до цифрової реальності. Багато рекомендацій, розроблених у межах комплексного підходу до підвищення ефективності, вже реалізується на практиці. Йдеться насамперед про стрімке впровадження інструментів електронного судочинства, що фактично перевело значну частину судового процесу в цифровий формат. Цей перехід забезпечив оперативність, безпеку учасників процесу, скорочення часових і фінансових витрат, а отже — безпосередньо підвищив ефективність судової діяльності. Поряд з цим воєнні виклики оголили вразливі місця, а саме нерівномірність технічного забезпечення судів, дефіцит персоналу в окремих регіонах, загрозу кібербезпеки, психологічне навантаження на суддівський корпус.

Тому подальша політика розвитку судочинства, на нашу думку, має базуватись на трьох взаємопов'язаних засадах: стійкість, цифровізація, довіра. Стійкість означає створення механізмів, здатних забезпечити безперервність судового процесу в умовах воєнного або надзвичайного стану — включно з гнучкими процедурами територіальної підсудності, віддаленим доступом, резервним дублюванням судових даних і кризовими протоколами. Цифровізація — це не лише технічна зручність, а й інституційна трансформація. Україна сьогодні входить до числа лідерів серед європейських країн за темпами дид-

житалізації правосуддя: функціонування ЄСІКС, впровадження електронного документообігу, використання штучного інтелекту для аналітики судових рішень, — це елементи, які вже довели свою результативність у підвищенні процесуальної економії, прозорості й підзвітності. Довіра ж є кінцевим критерієм ефективності судочинства. Без довіри суспільства навіть найтехнологічніше правосуддя залишається формальністю. Тому пріоритетом має стати комунікаційна відкритість судів, публічність статистики, стандарти прозорого мотивування рішень і справедливий баланс між швидкістю розгляду справ та якістю правового обґрунтування.

Отже, сучасна модель підвищення ефективності судочинства України — це система з адаптивним балансом між технологічною модернізацією, процесуальною дисципліною та соціальною легітимністю. Вона спирається на інтеграцію європейських стандартів (СЕРЕЖ, ЄСПЛ, *EU Justice Scoreboard*), але водночас зберігає національну специфіку, зумовлену воєнними реаліями та потребою забезпечення правосуддя в умовах постійної турбулентності. Вітчизняне судочинство нині є не лише інституцією вирішення спорів, а й індикатором цивілізаційної зрілості держави, її здатності утверджувати право там, де панує сила. Його ефективність вимірюється як статистичними показниками, так і спроможністю зберегти людську гідність, правову визначеність і надію на справедливість навіть під час війни.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Демченко С. Складники ефективності господарського судочинства. *Вісник Академії управління МВС*. 2010. № 2 (14). С. 21—27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ucnavs_2010_2%2814%29__3 (дата звернення: 25.10.2025).
2. Усков І. Критерій ефективності судового захисту в господарському судочинстві: структурні елементи. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*. 2025. № 129 (1). С. 76—80. <https://doi.org/10.17721/1728-2195/2025/1.129-13>
3. Москвич Л.М. Ефективність судової системи: концептуальний аналіз. Харків: ФІНН, 2011. 384 с.
4. Крайнюков М.М. Розвиток інституту контролю в публічному адмініструванні судової системи України: дис. ... д-ра філософії за спеціальністю 281: «Публічне управління та адміністрування». Нац. ун-т «Одеська політехніка», МОН України. Одеса, 2025. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/dysertaciya_krainyukov_281.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
5. Щодо запровадження Правил організації ефективного судочинства: рішення Ради суддів України від 04.10.2024 № 33. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS40284> (дата звернення: 25.10.2025).
6. Європейська комісія з питань ефективності правосуддя (СЕРЕЖ). Пояснювальна записка до контрольного переліку показників таймменеджменту. Документ ухвалено на 40-му пленарному засіданні СЕРЕЖ (м. Страсбург, 15 та 16 черв. 2023 р.). URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/pokazniki-diyalnosti/mign_standart/2023_06_30_pojasnen_kontr_perelik?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.10.2025).
7. Ніколенко Л.М. Електронне правосуддя як спосіб підвищення ефективності судового розгляду. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія «Право»*. 2022. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/08/58.pdf> (дата звернення: 25.10.2025).

8. Граціотова Г.О., Степанова А.В. Використання інноваційних технологій з метою підвищення ефективності функціонування судової системи України. *ECONOMICS: time realities*. 2022. № 6 (64). С. 25—32. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/25.pdf> (дата звернення: 25.10.2025).
9. Воловик О.А. Ефективність економічного правосуддя: економіко-правові проблеми виміру. *Економіко-правовий розвиток сучасної України*: матер. III Всеукр. наук. конф. студ., аспір. та молодих вчених (22—23 листоп. 2013 р., м. Одеса) / за ред. О.М. Кібік, О.П. Подцерковного; Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса: Фенікс, 2013. С. 374—376. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/items/5c15f558-c28a-483b-8efa-876ca378fddd> (дата звернення: 25.10.2025).
10. Гаврилук О.О. Сучасні підходи до оцінки ефективності судової системи (господарсько-правовий аспект). *Forum Prava*. 2025. № 81 (1). С. 121—132. <http://doi.org/10.5281/zenodo.13923472>
11. Project Report on Efficient Judicial Systems (draft), Working Group on “Efficient Judicial Systems”, Joint Programme funded by EU and implemented by CoE “Enhancing Judicial Reform in Eastern Partnership Countries”. URL: https://old.vkksu.gov.ua/userfiles/doc/cepej/Report_Working_Group_on_Efficient_Judicial_Systems.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
12. Черногоренко І. Як виміряти (не)ефективність українських судів. *Українська правда*. 08.04.2021. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2021/04/08/7289290/index.amp> (дата звернення: 25.10.2025).
13. Ткачук О. Ефективність судової діяльності проявляється у тому числі через показники рівня суспільної довіри. URL: <https://rsu.gov.ua/ua/news/oleg-tkacuk-efektivnist-sudovoi-dialnosti-proavlaetsa-u-tomu-cisli-cerez-rokazniki-rivna-suspilnoi-doviri> (дата звернення: 25.10.2025).
14. Берназюк Ян. Ефективний захист прав особи в адміністративному судочинстві як основа довіри до правосуддя: критерії, межі та особливості досягнення. *Верховний Суд. Презентація*. URL: https://www.supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2023_prezent/presentation_bernaziuk_effectivenii_zahist.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
15. Пасайлюк І.В. Принцип процесуальної економії в цивільному процесі України та зарубіжних держав: порівняльно-правова характеристика. *ALFRED NOBEL UNIVERSITY JOURNAL OF LAW*. 2024. № 2 (9). <https://doi.org/10.32342/3041-2218-2024-2-9-6>
16. Каниюка І.М. Принцип процесуальної економії в процесуальному судочинстві України: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Одеса, 2015. 20 с. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f2ca28c9-63b5-4e42-9b10-8ec1a6807626/content> (дата звернення: 25.10.2025).
17. Музичко С. Поняття принципу процесуальної економії в цивільному судочинстві. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Право*. 2022. Вип. 73. Ч. 1. С. 92—97. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/11/18.pdf> (дата звернення: 25.10.2025).
18. Case of Humen v. Poland. Judgment of 15 October 1999. *European Court of Human Rights*. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng#%7B%22itemid%22:%5B%22001-58322%22%7D> (дата звернення: 25.10.2025).
19. Report “European judicial systems — CEPEJ Evaluation report — 2024 Evaluation cycle (2022 data)”. *CEPEJ*. URL: <https://www.coe.int/en/web/cepej/special-file> (дата звернення: 25.10.2025).
20. Wahl T. CEPEJ: 2024 Report on European Judicial Systems. URL: <https://eucrim.eu/news/cepej-2024-report-on-european-judicial-systems/> (дата звернення: 25.10.2025).
21. European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ). *Revised SATURN Guidelines for judicial time management (4th revision, 9 December 2021)*. CEPEJ — Strasbourg: Council of Europe. 2021. 84 p. URL: <https://rm.coe.int/cepej-2021-13-en-revised-saturn-guidelines-4th-revision/1680a4cf81> (дата звернення: 25.10.2025).
22. European Commission. EU Justice Scoreboard. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/upholding-rule-law/eu-justice-scoreboard_en (дата звернення: 25.10.2025).
23. Concept of Justice System Reform: аналітичні пропозиції щодо реформування судової системи та ADR. Центр політико-правових реформ. Київ, 2023. URL: <https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/Concept-justice-system.pdf> (дата звернення: 25.10.2025).

Дата надходження: 07.11.2025

Дата прийняття до друку: 20.11.2025

Дата публікації: 31.03.2026

REFERENCES

1. Demchenko S. Skladnyky efektyvnosti hospodarskoho sudochynstva. *Visnyk Akademii upravlinnia MVS*. 2010. No. 2 (14). P. 21-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ucnavs_2010_2%2814%29_3 [in Ukrainian].
2. Uskov I. Kryterii efektyvnosti sudovoho zakhystu v hospodarskomu sudochynstvi: strukturni elementy. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Yurydychni nauky*. 2025. No. 129 (1). P. 76-80. <https://doi.org/10.17721/1728-2195/2025/1.129-13> [in Ukrainian].
3. Moskvych L.M. Efektyvnist sudovoi systemy: kontseptualnyi analiz. Kharkiv: FINN, 2011. 384 p. [in Ukrainian].
4. Krainiukov M.M. Rozvytok instytutu kontroliu v publicnomu administruvanni sudovoi systemy Ukrainy: dys. ... d-ra filosofii za spetsialnistiu 281: “Publichne upravlinnia ta administruvannia”. Nats. un-t “Odeska politekhnikha”

- MON Ukrainy. Odesa, 2025. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/dysertaciya_krainyukov_281.pdf [in Ukrainian].
5. Shchodo zaprovadzhennia Pravyl orhanizatsii efektyvnoho sudochynstva: rishennia Rady suddiv Ukrainy vid 04.10.2024 No. 33. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS40284> [in Ukrainian].
 6. Yevropeiska komisiiia z pytan efektyvnosti pravosuddia (CEPEJ). Poiasniuvalne zapyska do kontrolnoho pereliku pokaznykiv taim-menedzhmentu. Dokument ukhvaleno na 40-mu plenarnomu zasidanni CEPEJ (m. Strasburh, 15—16 cherv. 2023 r.). URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/pokazniki-diyalnosti/mign_standart/2023_06_30_pojasnen_kontr_perelik [in Ukrainian].
 7. Nikolenko L.M. Elektronne pravosuddia yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti sudovoho rozghliadu. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho nats. un-tu. Seriia "Pravo"*. 2022. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/08/58.pdf> [in Ukrainian].
 8. Hratiotova H.O., Stepanova A.V. Vykorystannia innovatsiinykh tekhnolohii z metoiu pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia sudovoi systemy Ukrainy. *ECONOMICS: time realities*. 2022. No. 6 (64). P. 25-32. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/25.pdf> [in Ukrainian].
 9. Volovyk O.A. Efektyvnist ekonomichnoho pravosuddia: ekonomiko-pravovi problemy vymiru. Ekonomiko-pravovy rozvytok suchasnoi Ukrainy: mater. III Vseukr. nauk. konf. stud., aspir. ta molodykh vchenykh (m. Odesa, 22—23 lystop. 2013 r.) / za red O.M. Kibik, O.P. Podtserkovnoho; Nats. un-t "Odeska yurydychna akademiia". Odesa: Feniks, 2013. P. 374-376. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/items/5c15f558-c28a-483b-8efa-876ca378fddd> [in Ukrainian].
 10. Havryliuk O.O. Suchasni pidkhody do otsinky efektyvnosti sudovoi systemy (hospodarsko-pravovy aspekt). *Forum Prava*. 2025. No. 81 (1). P. 121-132 <http://doi.org/10.5281/zenodo.13923472> [in Ukrainian].
 11. Project Report on Efficient Judicial Systems (draft), Working Group on "Efficient Judicial Systems", Joint Programme funded by EU and implemented by CoE "Enhancing Judicial Reform in Eastern Partnership Countries" URL: https://old.vkksu.gov.ua/userfiles/doc/cepej/Report_Working_Group_on_Efficient_Judicial_Systems.pdf
 12. Chernohorenko I. Yak vymiriaty (ne)efektyvnist ukrainskykh sudiv. *Ukrainska pravda*. 08.04.2021. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2021/04/08/7289290/index.amp> [in Ukrainian].
 13. Tkachuk O. Efektyvnist sudovoi diialnosti proiavliaetsia u tomu chysli cherez pokaznyky rivnia suspilnoi doviry. URL: <https://rsu.gov.ua/ua/news/oleg-tkachuk-efektivnist-sudovoi-dialnosti-proavlaetsia-u-tomu-cisli-cerez-pokazniki-rivna-suspilnoi-doviri> [in Ukrainian].
 14. Bernaziuk Yan. Efektyvnyi zakhyst prav osoby v administratyvnomu sudochynstvi yak osnova doviry do pravosuddia: kryterii, mezhi ta osoblyvosti dosiahnennia. *Verkhovnyi Sud. Prezentsiia*. URL: https://www.supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2023_prezent/presentation_bernaziuk_effectivenii_zahist.pdf [in Ukrainian].
 15. Pasailiuk I.V. Prynysyp protsesualnoi ekonomii v tsyvilnomu protsesi Ukrainy ta zarubizhnykh derzhav: porivnialno-pravova kharakterystyka. *ALFRED NOBEL UNIVERSITY JOURNAL OF LAW*. 2024. No. 2 (9). <https://doi.org/10.32342/3041-2218-2024-2-9-6> [in Ukrainian].
 16. Kaniuka I.M. Prynysyp protsesualnoi ekonomii v protsesualnomu sudochynstvi Ukrainy: avtoref. dys. ... kand. yuryd. nauk. Odesa, 2015. 20 s. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f2ca28c9-63b5-4e42-9b10-8ec1a6807626/content> [in Ukrainian].
 17. Muzychko S. Poniattia prynysypu protsesualnoi ekonomii v tsyvilnomu sudochynstvi. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho nats. un-tu. Pravo*. 2022. Vyp. 73. Ch. 1. P. 92-97. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/11/18.pdf> [in Ukrainian].
 18. Case of Humen v. Poland. Judgment of 15 October 1999. European Court of Human Rights. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng#%7B%22itemid%22:%5B%22001-58322%22%5D%7D>
 19. Report "European judicial systems — CEPEJ Evaluation report — 2024 Evaluation cycle (2022 data)". CEPEJ. URL: <https://www.coe.int/en/web/cepej/special-file>
 20. Wahl T. CEPEJ: 2024 Report on European Judicial Systems. URL: <https://eucrim.eu/news/cepej-2024-report-on-european-judicial-systems/>
 21. European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ). Revised SATURN Guidelines for judicial time management (4th revision, 9 December 2021). CEPEJ — Strasbourg: Council of Europe. 2021. 84 p. URL: <https://rm.coe.int/cepej-2021-13-en-revised-saturn-guidelines-4th-revision/1680a4cf81>
 22. European Commission. EU Justice Scoreboard. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/upholding-rule-law/eu-justice-scoreboard_en
 23. Concept of Justice System Reform: analitychni propozyitsii shchodo reformuvannia sudovoi systemy ta ADR. Tsentr polityko-pravovykh reform. Kyiv, 2023. URL: <https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/Concept-justice-system.pdf>

Date of receipt: 07.11.2025

Date of acceptance for publication: 20.11.2025

Date of publication: 31.03.2026

Victoriia RIEZNIKOVA,

Corresponding Member of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine,
Dr. Sci. (Law), Professor,
Head of the Department of Economic Law and Dispute Resolution,
Educational and Scientific Institute of Law
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine
orcid.org/0000-0003-0149-0710

Valentyn SHCHERBYNA,

Academician of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine,
Dr. Sci. (Law), Professor,
Honored Lawyer of Ukraine, Professor of the Department
of Economic Law and Dispute Resolution,
Educational and Scientific Institute of Law
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine
orcid.org/0000-0003-4221-0965

EFFECTIVENESS OF JUSTICE: FROM DOCTRINE TO PRACTICE

The article examines the effectiveness of justice in Ukraine as a multidimensional legal category defined as the capacity of the judicial system to ensure the real administration of justice in accordance with the standards of a fair trial guaranteed by the Constitution and international instruments, in a manner that: ensures the proper quality, legality, reasonableness and predictability of judicial decisions; guarantees access to justice for every person; implements the principles of procedural economy and timeliness; fosters public trust in the judiciary as an independent and competent “arbiter”; and ensures the enforcement of judicial decisions as the final stage of justice administration.

The content of the normative-procedural, organizational-managerial, innovative-technological, economic, socio-legal, and procedural-economic aspects is disclosed. It is emphasized that a comprehensive (integrated) approach to defining the effectiveness of justice is the most logical and scientifically grounded, and corresponds to the modern understanding of the role of the judiciary in a democratic state governed by the rule of law. Its advantage lies in overcoming the narrowness of each individual aspect by uniting them into a coherent, systemic concept in which the effectiveness of justice is viewed as a multidimensional, multifaceted socio-legal phenomenon.

It is argued that precisely the comprehensive (integrated) approach is the most accurate and consistent for assessing and ensuring the effectiveness of justice. This approach takes into account the multifaceted nature of justice as an institution, the complexity of factors influencing its effectiveness, and allows for judicial system reform with due regard to its interrelated components. It is characterized by systemicity, multidisciplinary, result-orientation, and dynamism. It is demonstrated that such an integrated approach ensures unity between the legal form and the social function of justice. It makes it possible to assess effectiveness not only through formal indicators of judicial performance but also through the judiciary’s actual ability to guarantee the rule of law, ensure economic stability, and sustain social trust.

The article proposes a definition of the effectiveness of justice as the capacity of the judicial system to ensure the real administration of justice in accordance with the standards of a fair trial guaranteed by the Constitution and international instruments (in particular, Article 6 of the Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms), in a manner that: ensures the proper quality, legality, reasonableness and predictability of judicial decisions; guarantees access to justice for every person; implements the principles of procedural economy and timeliness; fosters public trust in the judiciary as an independent and competent “arbiter”; and ensures the enforcement of judicial decisions as the final stage of justice administration.

Generalized practical recommendations are formulated for enhancing the effectiveness of justice in Ukraine in line with European standards, derived from the synthesis of all analyzed aspects — normative-procedural, organizational-managerial, innovative-technological, economic, socio-legal, and procedural-economic.

Keywords: justice, effectiveness of justice, normative-procedural aspect, organizational-managerial aspect, innovative-technological aspect, economic aspect, socio-legal aspect, procedural-economic aspect, integrated approach, recommendations for enhancing the effectiveness of justice in Ukraine.