

УДК 342.95

DOI <https://doi.org/10.32689/2522-4603.2024.1.4>**Тамара НОВІКОВА**

кандидат юридичних наук, суддя Черкаського окружного адміністративного суду, докторант Навчально-наукового інституту держави і права імені князя Володимира Великого, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», novikova\_TV@i.ua  
ORCID: 0009-0008-4352-3991

**МАТРИЧНИЙ ПІДХІД ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ  
В СУДОВІЙ СИСТЕМІ**

У науковій статті розглядається питання відповідальності в судовій системі, зокрема акцентується увага щодо визначення сутності та юридичної природи матриці відповідальності в судочинстві. Узагальнено окремі аспекти матричного підходу відповідальності для забезпечення незалежної процесуальної діяльності суду. Автором окреслено новітні підходи дослідження відповідальності в судочинстві на підставі наукових розробок з питань загальної правової відповідальності та відповідальності в управлінському процесі судовою установою. Новий системний підхід відповідальності зумовлений реформуванням судочинства, запровадження нових інформаційних технологій та методів для забезпечення ефективності і прозорості діяльності судів. Тому матрична структура відповідальності необхідна для впорядкування належної процесуальної діяльності судів. Одним з найбільш дотичним до візуалізації певної організаційної форми відповідальності є система розподілу відповідальності, яка дозволяє ілюструвати зв'язки та процесуальні дії суду під час здійснення правосуддя, на всіх його стадіях. На підставі аналізу особливостей форм юридичної відповідальності суспільних наук та матричної відповідальності процесів в розумінні прикладних наук, автором акцентована увага на запровадженні нового методу системи відповідальності судочинства, з врахуванням інформаційних технологій.

Поглиблений аналіз категорії відповідальності дозволив обґрунтувати особливості згаданого явища та конкретизувати аспекти відповідальності за допомогою системного планування і управління. Доведена необхідність визначення чітких критеріїв відповідальності у формі якості результативності та показників-індикаторів при запровадженні матричного методу функціонування структури. А також обґрунтована доцільність запровадження матриці контрольних заходів для успішного функціонування судового процесу, за допомогою нових технологій і методик, які врегулюють судовий процес у чіткий механізм дій.

**Ключові слова:** судовий процес, матриця відповідальності, матричний підхід діяльності, матриця контрольних заходів у судочинстві, транспарентність, судова влада.

**Tamara Novikova. MATRIX APPROACH OF RESPONSIBILITY IN THE COURT SYSTEM**

The scientific article examines the issue of responsibility in the judicial system, in particular, attention is focused on determining the essence and legal nature of the matrix of responsibility in the judiciary. Some aspects of the matrix approach of responsibility to ensure the independent procedural activity of the court are summarized. The author outlines the latest approaches to the study of responsibility in the judiciary on the basis of scientific developments on issues of general legal responsibility, responsibility in the management process. The new systemic approach to responsibility is due to the reform of the judiciary, the introduction of new information technologies, and methods to ensure the efficiency and transparency of the courts. Therefore, the matrix structure of responsibility is necessary to regulate the proper procedural activity of the courts. One of the most relevant to the visualization of a certain organizational form of responsibility is the system of distribution of responsibility, which allows illustrating the connections and procedural actions of the court during the administration of justice, at all its stages. Based on the analysis of the features of the forms of legal responsibility of social sciences and the matrix responsibility of processes in the understanding of applied sciences, the author focused attention on the introduction of a new method of the judicial responsibility system, taking into account information technologies.

An in-depth analysis of the category of responsibility allowed the author to substantiate the peculiarities of the mentioned phenomenon and specify the aspects of responsibility with the help of system planning and management. The need to define clear criteria of responsibility in the form of performance quality and indicators when implementing the matrix method of system functioning is proven. The author proved the necessity of defining clear criteria of responsibility in the form of performance quality and indicators when implementing the matrix method of system functioning. Reasonable expediency of introducing a systematic method of responsibility in the judiciary, with the help of new technologies and methods, which will regulate the judicial process into a clear mechanism of action.

**Key words:** judicial process, responsibility matrix, activity matrix approach, judiciary, transparency, judiciary.

**Постановка проблеми.** Відповідальність в судовій системі неодноразово була предметом багатьох досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених. Проте, регламентація матричного підходу відповідальності судочинства в управлінському напрямку, потребує окремого вивчення та унормування на законодавчому рівні. Безперечно, що справедливе

вирішення судових спорів, дотримання вимог законодавства з метою запобігання корупції, відновлення довіри до судів, мають сформулювати прозору модель функціонування судової влади, при якій особа отримує ефективний судовий захист. Автором запропонований власний матричний підхід відповідальності та розподіл повноважень в судовій системі

з врахуванням нових методів інформаційних технологій.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Розкриваючи сутність відповідальності з позицій дотримання прав і свобод людини і громадянина, в наукових колах багато уваги приділялося питанням функціонування судової інституції, до якої зверталися: Бігун В. С., Бліхар М. М., Гриценко І. С., Короєд С. О., Кресіна І. О., Мандзик П. І., Мурзановська А. В., Наливайко Л. Р., Никитченко Н. В., Погорєцький М. А., Прилуцький С. В., Самохвалов В. П., Ткачук О. С., Чернушенко А. В., Щербатюк О. В., Шульга М. О. та інші.

Питанням юридичної відповідальності присвячені роботи: Андрейцева В. В., Андрушка О. В., Боровика А. В., Дубинського А. Я. у кримінальному процесі Красницького І. В., Білоконя Р. М., Гловюк І. В., у цивільному Андрієнко І. С., адміністративному Бандурки О. М., у господарському Селівона А. М. Аналізуючи теорію відповідальності, вчені Штефан А. та Андрієнко І. С. досліджували згадане явище через призму «зловживання процесуальними правами» та визначення сутності цієї дефініції. Водночас зарубіжні дослідники приділяли увагу питанням відповідальності в управлінських процесах та пошуку новітніх підходів до ефективного управління людськими ресурсами, еволюції процесу управління та інших. Цікаві дослідження вчених стосуються питань інноваційних методів управління, формування категорії результативності, матриці відповідальності у державному секторі та у сфері адміністрування податків.

Однак, проблематика юридичної відповідальності в судовій системі, як незалежної гілки державної влади, в розумінні ст. 6 Конституції України, потребує розроблення структурованого механізму на законодавчому рівні та детального висвітлення в науковій літературі. Авторські напрацювання згаданого явища ґрунтуються на дослідженнях теорії матричного підходу відповідальності в суспільних і прикладних науках щодо управлінських процесів, з врахуванням якості результативності судової влади і матричним підходом менеджменту якості відповідальності на всіх етапах правосуддя, з врахуванням відповідних показників-індикаторів довіри громадськості.

**Мета дослідження** полягає у визначенні поняття «відповідальності» в загальноправовому розумінні та поняття «матриця відповідальності» в процесуальному значенні; в аналізі сучасних підходів впровадження матричного розподілу відповідальності

в судовій системі, вироблення нового методу відповідальності на базі інформаційних технологій.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідуючи категорію відповідальності, її матричного розподілу по всій інстанційній вертикалі судової системи, автором здійснена спроба дослідити згадане явище, його структуру та юридичну природу, як з позицій загальної теорії права, так і державно управлінських правовідносин.

За своєю суттю поняття «відповідальність» є соціологічним явищем, яке означає розуміння особою вимог суспільної необхідності, обов'язків, соціальних завдань, норм та цінностей. Ця загальносоціологічна категорія означає усвідомлення особою суті та значення своєї діяльності, її наслідків для суспільства і соціального розвитку, вчинків, з погляду інтересів суспільства або певної групи людей. Відповідальність, як багатогранне поняття, має приклади вживання: «почуття відповідальності», «відповідальна поведінка»; «притягнення до відповідальності»; «звільнення від відповідальності» та інші. Досліджуючи категорію «відповідальності», як один із проявів взаємодії особи і суспільства, погоджуємося з думкою вчених, що згадане явище має дві власні форми: по-перше – відповідальність, як реакція суспільства на поведінку індивіда (суспільна відповідальність); по-друге – відповідальність, як система відповідей індивіда на вимоги суспільства (особиста відповідальність).

Виходячи із зазначених міркувань, поняття «відповідальності» науковці розглядають у філософському контексті з чітко вираженим ідеологічним характером. Концепції провідних вчених ґрунтуються не лише як усвідомлення особою наслідків вже скоєного, але як відповідальність за все можливе втрачене, а також здатність людини передбачити події або вчинки на момент їх скоєння. Прикладом такого усвідомлення є когнітивна теорія, яка в своїй основі має концепцію «локусу контролю», за якої «відповідальність» є властивістю *інтернальності особистості* (схильності особи приписувати відповідальність за все внутрішнім чинникам у своїй поведінці, характеру, здібностям), яка протистоїть *екстернальності* (схильності особи приписувати відповідальність за все зовнішнім чинникам). Тому під «локусом контролю» розуміється стійка особистісна характеристика, що відображає схильність людини пояснювати причини подій зовнішніми чи внутрішніми факторами, тобто визначає *рівень особистої відповідальності*. Інший підхід визначення категорії відповідальності ґрунтується на *почуттях відповідальності*, як головної

ознаки сформованої особистості, з її сутнісною ознакою природи людини на самовизначення.

З наведеного вбачається, що в центрі наукових досліджень стоїть категорія відповідальності, тобто визначальна характеристика будь-яких реальних людських відносин, що стосуються всіх аспектів людської діяльності, як одна з найважливіших характеристик людини, яка є ознакою її моральної зрілості у регулюванні суспільних відносин. У різних дослідженнях та концепціях поняття «відповідальності» уособлюється зі свободою вибору, свободою волі та засобів існування, або як дотримання моральних норм, як спосіб реалізації життєвої позиції або як спосіб самореалізації особи. Соціальна функція відповідальності розкриває соціальну змістовність особи, в той час як державно-обумовленим прикладом такого явища, є його *юридична відповідальність*.

Процесуальне законодавство України різних юрисдикційних інституцій має багато відмінностей, щоб розглядати його за єдиною виробленим алгоритмом.

Дискусійним залишається саме трактування «*юридична відповідальність*» [9, с. 31–37], яке тісно пов'язане зі змістом поняття права, його гносеологічними та аксіологічними аспектами, як однієї з гарантій права, за допомогою якої норми права реалізуються, втілюються в життя, шляхом дотримання, виконання, використання та правозастосування.

На думку Андрушко О. В., *юридична відповідальність*, за правопорушення в кримінальному процесі, за своєю правовою природою функціонує як кримінально процесуальний інститут, а за галузевою належністю – комплексний (міжгалузевий). Її систему *de lege lata* складають галузеві види юридичної відповідальності: кримінальна, кримінально процесуальна, адміністративна та цивільно-правова. Запропонована вченим-криміналістом галузева *модель юридичної відповідальності (de lege ferenda)*, за правопорушення в кримінальному процесі, частина якої є *адміністративна відповідальність*, має бути трансформована в *процесуальну відповідальність*, як наслідок адміністративної реформи [1, с. 488].

Серед науковців-цивілістів відсутня одна думка щодо змісту форм такої відповідальності, оскільки поняття відповідальності розглядають з позицій об'єктивного права, що має власну структуру принципів, правил і положень, які встановлюється і охороняється публічною владою. При цьому згадане явище характеризується сукупністю юридичних

норм виражених у відповідних актах держави (конституції, законах, кодексах, указах, ухвалах). У рамках зазначеної концепції, зовнішня і внутрішня форми об'єктивного права, закріплюють положення загальної теорії юридичної відповідальності. Вони впорядковують основні критерії розмежування галузей права, створюють конкретні інститути юридичної відповідальності певних галузей чи підгалузей правової системи. При цьому кожна галузь має власну сукупність упорядкованих, взаємоузгоджених норм права, і являє собою галузевий *інститут юридичної відповідальності* (конституційної, адміністративної, кримінальної, цивільної та господарської).

З цього приводу, провідні вчені схиляються до думки, що *конституційно-правова відповідальність*, як вид юридичної відповідальності, є засобом державного примусу, що полягає в настанні негативних наслідків, тобто юридичних санкцій, і застосовується за порушення конституційно-правових норм [15, с. 348]. Настання такої конституційно-правової відповідальності можливе при порушенні норм Конституції, які містяться у її змісті та у «поточному конституційному законодавстві України» [18, с. 652–656], підставою якої виступає конституційний делікт.

Разом з тим, проблема *адміністративно-правової відповідальності*, законодавцем офіційно не визначена, а саме дефініція «адміністративна відповідальність» та зміст цього правового явища, а лише зазначено, що «мірою адміністративної відповідальності є адміністративне стягнення», передбачене ст. 24 Кодексу України про адміністративні правопорушення.

Водночас у літературі існує розширене тлумачення поняття «адміністративна відповідальність», як форма реагування держави на адміністративне правопорушення, що полягає в застосуванні, уповноваженим органом або посадовою особою, стягнення до суб'єкта правопорушення [19, с. 171]. Інший підхід вбачається у поглибленому аналізі «*превентивно господарсько-правової відповідальності*», який зазначений у доктринальних висновках сутності юридичної відповідальності, як санкції правової норми [3, с. 525].

Вчені-адміністративісти стверджують, що у випадку накладення адміністративних стягнень, між суб'єктами адміністративно-правової відповідальності не можуть встановлюватися відносини службової підпорядкованості, оскільки йдеться про *дисциплінарну відповідальність*.

Візьмемо до прикладу феномен дисциплінарної відповідальності в судочинстві, зокрема відповідальність суддівської спільноти.

З огляду на підстави дисциплінарної відповідальності суддів, як елемент їх підзвітності перед суспільством та складову формування довіри до судової влади, існує *зворотна сторона суддівської незалежності*, яка тісно пов'язана з *гласністю* і *транспарентністю судового процесу*, а також із взаємодією судді із засобами масової інформації, налагодження діалогу з громадськістю. Безперечно, що складовою ефективності судової влади є прозорість всіх його процесів діяльності, чому присвячена окрема публікація автора, з власним поглядом на реформування судочинства.

У зв'язку з цим, предметом наукових досліджень багатьох вчених стали питання реформування судової системи, які не знайшли відповідного законодавчого регулювання. До прикладу, профільний Закон про судоустрій і статус суддів, недостатньо регулює питання дисциплінарної відповідальності суддів, а також підстави оскарження рішень контролюючих органів в системі правосуддя. Власне положеннями Європейської хартії про статус суддів (ст. 5.1), унормовано, що у випадку невиконання суддею одного зі своїх обов'язків, чітко визначених законом, він може підлягати санкції лише на підставі рішення за пропозицією комітету або органу, до складу якого обрані судді. «Справа такого судді повинна бути повністю розглянута цим органом і заслухані сторони, а суддя, справа якого розглядається, повинен мати право на представництво» [8]. Разом з тим, звинувачення або скарга на суддю, що надійшли в ході виконання ним своїх судових і професійних обов'язків, повинні бути невідкладно і безсторонньо розглянуті згідно з встановленою процедурою. У такому випадку суддя має право на відповідь і справедливий розгляд (пункт 17 Основних принципів незалежності судових органів, схвалених резолюціями 40/32 та 40/146 Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй 29 листопада та 13 грудня 1985 року).

У контексті правового розуміння відносин дисциплінарної відповідальності посадової особи, Уповноважений Верховної Ради України з прав людини зауважує, що «...ефективне здійснення дисциплінарних проваджень – це головний чинник *рівноваги* між суддівською незалежністю та підзвітністю судової влади, який не був дотриманий у 2022 році» [16]. І як наслідок, станом на 01 січня 2023 року у Вищій раді правосуддя «залишилися нерозглянутими 7548 дисциплінарних скарг стосовно суддів, з них 6231 – дисциплінарні скарги» [17], що надійшли після набрання чинності Законом

України від 14 липня 2021 року № 1635-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо порядку обрання (призначення) на посади членів Вищої ради правосуддя та діяльності дисциплінарних інспекторів Вищої ради правосуддя», а також внесені зміни до Закону України «Про Вищу раду правосуддя» в частині здійснення дисциплінарних проваджень щодо суддів. Зважаючи на частину п'яту статті 27 Закону України «Про Вищу раду правосуддя» (в редакції Закону № 1635-IX), у секретаріаті Вищої ради правосуддя діє служба дисциплінарних інспекторів, як самостійний структурний підрозділ, який утворюється для реалізації повноважень Вищої ради правосуддя щодо здійснення дисциплінарного провадження стосовно суддів та діє за принципом функціональної незалежності від Вищої ради правосуддя (рішенням ВРП від 7 лютого 2023 року № 26/0/15-23, затверджений штатний розпис Вищої ради правосуддя на 2023 рік).

Поряд з дисциплінарним регулюванням правової відповідальності представників судової влади, проявляються непоодинокі випадки втручання у професійну діяльність суддів. Зокрема, впродовж 2022 року до Вищої ради правосуддя надійшло 128 повідомлень від суддів про втручання у їх професійну діяльність щодо здійснення правосуддя та про дії, що порушують гарантії незалежності суддів, підривають авторитет правосуддя. Згідно статистичних даних «...за згаданий період надійшло 114 повідомлень від суддів місцевих судів, 7 – від суддів апеляційних судів, 3 – від суддів Верховного Суду та Вищого антикорупційного суду, 1 повідомлення – від Територіального управління Державної судової адміністрації України. Найбільше повідомлень суддів про втручання в їх діяльність надійшло в лютому 2022 року – 34 повідомлення, найменше – у березні 2022 року – 3 повідомлення» [17; 5].

Відповідно до частин першої, п'ятої статті 129 Конституції України суддя, здійснюючи правосуддя, є незалежним та керується верховенством права. За неповагу до суду чи судді винні особи притягаються до юридичної відповідальності. Втручання у здійснення правосуддя, вплив на суд або суддів у будь-який спосіб, неповага до суду чи суддів, збирання, зберігання, використання і поширення інформації усно, письмово або в інший спосіб з метою дискредитації суду або впливу на безсторонність суду, заклики до невиконання судових рішень забороняються і мають наслідком відповідальність, установлену законом. Органи державної влади та органи

місцевого самоврядування, їх посадові особи повинні утримуватися від заяв та дій, що можуть підірвати незалежність судової влади (частини перша – четверта статті 6 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»).

З огляду на конституційні принципи незалежності судової влади, існує чітка межа між свободою вираження поглядів і правомірною критикою, з одного боку, та неповагою і надмірним тиском на суддів – з іншого. Політики, інші посадовці та ЗМІ, особливо при розгляді справ, можуть використовувати примітивні, популістські або демагогічні аргументи та свідомо дезінформувати громадськість для провокування безвідповідальної критики судової системи і неповаги до презумпції невинуватості. Як результат, все це створює атмосферу суспільної недовіри до судової влади, а в деяких випадках навіть порушувати право на справедливий суд, передбачене статтею 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод.

З метою запобігання втручання в процесуальну діяльність суддів, Вищою радою правосуддя було вжито відповідних заходів, наприклад, щодо підроблення судових рішень та інших офіційних документів (рішення від 28 вересня 2022 року № 452/0/149-22, рішення від 1 липня 2022 року № 240/0/149-22), використання персональних даних суддів та членів їхніх сімей (рішення від 15 серпня 2022 року № 385/0/149-22, рішення від 17 листопада 2022 року № 532/0/149-22) [17]. Окрім того, рішенням Вищої ради правосуддя від 06.07.2023 № 698/0/15-23 створено робочу групу з метою розроблення Стратегії діяльності Вищої ради правосуддя на 2023–2027 роки [5].

У науковій літературі існує декілька підходів дисциплінарної відповідальності суддів, яку розглядають у двох формах: «роз'яснювальну підзвітність» та «каральна підзвітність». При цьому остання передбачає різні види юридичної відповідальності: кримінальну, цивільну чи дисциплінарну відповідальність, в залежності від природи правопорушення, згідно Бангалорських принципів поведінки суддів від 19 травня 2006 року.

З'ясовано, що дисциплінарна відповідальність суддів, як одна зі складових підзвітності, покликана сприяти належному виконанню своїх професійних обов'язків. Адже кожна особа має право у демократичній державі відреагувати на суддівське свавілля і порушення судьями стандартів доброчесності та професійної етики. «Стандарти професійної поведінки судді встановлені у Висновку № 3 (2002) КРЕС, визначають професійну здатність судді виконувати свої функції згідно з цінностями,

які сповідує й очікує від суддів суспільство, паралельно з властивими цій професії владними повноваженнями» [7, с. 206].

Погляди учених-адміністративістів та учених-криміналістів у дослідженні поняття відповідальності, як об'єктивного явища, з його приналежністю до інституту публічного права України, мають різні підходи і концепції.

Деякі вчені відносять *кримінальну відповідальність* до визначальної, пріоритетної категорії загальнотеоретичного інституту відповідальності, оскільки згадане явище має домінуюче значення в системі відповідальності, з його об'єктивними та суб'єктивними ознаками. Іншими дослідниками *дефініцію кримінальної відповідальності* сформовано у формі інтегрованого універсального поняття, як обмеження прав і свобод особи за вчинення кримінального правопорушення [15, с. 348]. Вчені-криміналісти вважають, що відповідальність у матеріальному розумінні це наслідок злочину, в той час як в процесуальному – метод, умова, передумова встановлення наявності чи відсутності підстави такої відповідальності, що становить предмет кримінального процесу.

Разом з тим, відсутність одностайної думки у визначенні змісту дефініцій «злочину» та «кримінальної відповідальності», їх класифікацій [2, с. 296; 15, с. 348], призвело до невизначеності та послаблення відповідальності в суспільстві, а ухвалення неконституційною норму кримінального закону щодо постановлення неправосудного судового рішення, спричинило заниження показників якості результативності судочинства. Прикладом стало Рішення Конституційного Суду України від 11 червня 2020 року № 7-р/2020 про визнання неконституційною статтю 375 Кримінального кодексу України щодо притягнення до кримінальної відповідальності суддю за постановлення завідомо неправосудного вирока, рішення, ухвали або постанови.

Серед вчених існує думка, що проблематика криміналізації постановлення суддею *«завідомо неправосудного судового рішення»* взаємопов'язана із конституційними принципами верховенства права, поділу влади та гарантіями незалежності суддів, що становить фундаментальну базу побудови таких взаємовідносин [6]. Розглядаючи поняття *«неправосудне судове рішення»* необхідно врахувати його походження від слова *«правосудний»*, що означає «такий, що чинить правий суд, тобто суд по праву, справедливий», і навпаки його протилежне значення підриває довіру до справедливого вирішення спору.

У контексті нашого дослідження, можна відзначити, що теоретичний аспект інституту відповідальності в Україні базується на конституційних нормах національного та міжнародного законодавства імплементованого Україною. Одним з міжнародних актів у цій сфері є Європейська хартія про статус суддів, яка закріплює принцип законності, де зазначено, що суддя може бути притягненим до *дисциплінарної відповідальності* тільки у випадку невиконання одного зі своїх обов'язків, передбаченого законом [8]. Протиправність вчинення такого діяння суддею стає необхідною умовою притягнення його до дисциплінарної відповідальності та настання негативних наслідків за протиправне діяння, що потребує належного правового регулювання.

Із зазначеного слідує, що питання відповідальності в судочинстві безпосередньо пов'язане з ефективністю контролю управлінськими процесами та потребує формуванню прозорої діяльності судів. За таких умов важливого значення набуває системний (матричний) підхід відповідальності у судочинстві на всіх його стадіях, вироблення *якісної складової результативності* процесуальних дій суду, з чим безпосередньо пов'язаний кінцевий результат ефективності процесу судочинства.

Пропонована автором *матриця контрольних заходів судового процесу* забезпечить планування і організацію процесуальної діяльності суду, доступ до правосуддя, виконання рішень судів, уніфікацію повноти контролю, достовірності даних внесених до бази даних реєстрів та відображення ефективності роботи шляхом співставлення інформації. Це вдосконалить прозорість процесуальної діяльності суду та унеможливить помилки і неточності в його діяльності.

Дослідуючи поняття «матричного підходу відповідальності в судочинстві», окреслимо його суть та складову системного підходу відповідальності, як об'єктивного явища.

Проводячи аналіз етимології терміну «матриця», варто звернути увагу на його започаткування математиками Стародавнього Китаю, з чим пов'язана перша згадка про «матрицю», як системне явище («Магічний квадрат»), з подальшим розвитком самої «теорії матриць» – однієї із складових частин лінійної алгебри [12, с. 124]. Згадана теорія обумовлена тим, що поняття «матриця» розглядалась, як *математичний об'єкт*, записаний у формі прямокутної таблиці чисел, який допускає операції з ними. У математиці існує означення, що під поняттям «матриця» («матриця розмірності») розуміють таблицю чисел, що містить певну кіль-

кість стовпців і рядків певного виду, а самі числа, які в них розміщені є елементами цієї матриці. Встановлено, що «теорія матриць» мала багато застосувань не лише в алгебрі, геометрії, математичному аналізі, теорії диференціальних рівнянь, теорії ймовірностей, але й у інших науках, зокрема, економіці та інженерії, в організації бізнес-компаній та в управлінських процесах.

Сучасними дослідниками встановлено, що матричний підхід контролю процесами мають своє застосування також і у сфері державного управління та впровадження інноваційних методологічних підходів, забезпечення адміністрування податків, із застосуванням *матриці управління* у державному секторі. Розвиваючи теорію популяризації добровільності сплати податків, Крушельницька Т. А. переконує, що сплата «...можлива при загальному розвитку суспільної свідомості громадян, за умов етизації податкової служби, з використанням *матричного підходу до прийняття управлінських рішень*» [10, с. 9]. Згадана теорія передбачає розробку і законодавче забезпечення стандартів управлінських рішень, які мають складатися з кількох *функціональних блоків* (матриця обліку платників, матриця планування контрольних заходів, матриця контролю дотримання податкового законодавства, матриця застосування штрафних санкцій та інш.), що унеможливить альтернативність прийняття рішень посадовцями різного рівня. На прикладі перевірки повноти і правильності визначення податкового зобов'язання з податку на прибуток, вчений пропонує використати *матрицю контрольних заходів* для перевірки повноти і правильності визначення податкового зобов'язання. Пропонована система заходів забезпечує процес планування та організацію документальних планових і фактичних позапланових перевірок, уніфікацію контролю повноти і достовірності включення даних до податкової бази і достовірності відображення витрат шляхом співставлення даних, відображених у податковій декларації та фінансової звітності з даними реєстрів бухгалтерського обліку платника.

Досліджувана автором тема матриці відповідальності в судовій системі, потребує детального опрацювання, визначення змісту самого поняття та окреслення новітніх підходів його запровадження.

У контексті зазначеного, маємо підстави відмітити, що поняття «матриця відповідальності» (англ. *Responsibility Assignment Matrix*), це *структура процесів* (зокрема, в теорії управління бізнес-процесами «матрицею» називають «колодязь процесів»), або

*перелік процесів*, в яких закріплена персональна відповідальність кожного працівника за кінцевий результат проекту. Тобто згадана структура сприяє окресленню кола осіб з *повною матрицею відповідальності* та *повною матрицею повноважень*, за кожен етап проекту.

У зв'язку з цим, учений Буреннікова Н. В. вважає, що *матриця забезпечує опис і узгодження структури відповідальності* за виконання певних процесів, або пакетів робіт [4, с. 17]. Вітчизняними вченими особливу увагу приділено дослідженню поняття «матричний розподіл відповідальності», які дозволяють ілюструвати *зв'язки між робочими процесами*, під час виконання конкретного проекту, та *розподілом відповідальності* між членами проектної групи.

Зосереджуючи увагу на принципах функціонування складових системи відповідальності, деякі автори вважають, що *матриця є структурою*, яка ставить у відповідність, до її ієрархічної системи, конкретну організаційну структуру відповідальності. Ці нові підходи до організації робочих процесів та управління ними, зосереджують увагу не тільки на плануванні діяльності, але й на систематизації всіх його елементів і ефективності роботи всієї команди. З цього слідує, що чіткий структурований механізм дій забезпечить ефективний результат на кінцевому етапі. Доведено, що матриця відповідальності сприяє більшій оперативності, дієвості реалізації проекту, чіткому визначенню функціональних обов'язків окремих його учасників, підвищенню відповідальності за ефективність процесу управління.

Аналогічно розподіляючи обов'язки між працівниками, здійснюється розподіл відповідальності, що має бути основою при формуванні *матриці повноважень*, а саме при визначенні посадових інструкцій працівників установи. Такий метод розподілу відповідальності, на думку Осадчої Н. В., доцільно застосувати до будь-якого структурного підрозділу. При аналізі процесуального розподілу функцій між працівниками, вчений з'ясовує, що згаданий метод являє собою саму *форму опису такого розподілу відповідальності* за реалізацію робіт по проекту, із зазначенням ролі кожного у їх виконанні. Отже, за своїм призначенням, матриця містить *перелік робіт* по одній осі та *перелік підрозділів і виконавців*, які беруть участь у їх виконанні – по іншій. Застосування *матриці контрольних заходів* (наприклад, з перевірки повноти і правильності визначення податкового зобов'язання), може більш чітко забезпечити процес планування та уніфікацію контролю діяльності [14, с. 94–103].

Однак, при підвищенні цілей, нормативів та вимог у плануванні, автоматично підвищується ступінь проблемності та відповідності процесів, тому «...при формуванні *двоірної матриці*, необхідно оцінити допоміжні бізнес-процеси за допомогою третього критерію – «*можливості проведення змін...*», який вказує на доцільність проекту, вид діяльності, вартість робіт та кінцевий результат [11, с. 90–96], що становить елементи матриці.

Водночас існує велике різноманіття організаційних матричних підходів реалізації успішних проектів, результативність які, в основному залежать від його керівника-організатора, або менеджера. Одним з найбільш відомих теорій «*матричного розподілу відповідальності* (Responsibility Assignment Matrix, RAM) є візуалізація певних організаційних форм реалізації завдання, що дозволяє ілюструвати зв'язки між робочими діями (процесами, операціями) під час виконання конкретного проекту та членами проектної групи» [4, с. 17].

У межах дослідження принципу розподілу відповідальності в судовій системі, доцільно визначити етапи (стадії) розвитку проекту та персоніфікувати відповідальність працівників за дотримання вимог процесуальної діяльності суду. Зважаючи на актуальність проблематики матриці розподілу відповідальності, автором запропоновано розробити єдиний *Регламент процесуальних дій суду* (для всіх судових інстанцій та юрисдикцій), відповідно до якого привести у відповідність посадові інструкції працівників судових установ, по всій вертикалі та горизонталі судової системи, створюючи загальну матричну систему відповідальності. Це дозволить уникнути дублювання функцій і ситуацій, коли за певну процесуальну дію відповідає декілька осіб, або жодна з них не відповідає за виконання завдання, що в свою чергу дасть змогу змінити формальний підхід до виконання обов'язків і підвищить ефективність роботи установи. Функціонування *повної матриці відповідальності* своєчасно визначить недоліки і помилки в роботі судової установи та проаналізує першопричини її збою. Отже, матриця розподілу процесуальної відповідальності установи взаємопов'язана з *повною матрицею повноважень кожного працівника*, про що зазначено в посадових інструкціях та має узгоджуватися із запропонованим *Регламентом процесуальних дій суду*. Це дасть можливість регулювати та підтримувати в належному стані процесуальну діяльність суду, з врахуванням новітніх технологій (штучного інтелекту, систему зв'язків

з громадськістю з *public relations*, створення *PR-служб*) [13, с. 224], для належного формування довіри до судової системи.

Варто зазначити, що цьогоріч Радою Європейського Союзу започаткований Інструмент під назвою програма «*Ukraine Facility*» для фінансової підтримки України впродовж 2024–2027 років, який стане дорожньою картою на шляху до наближення України до членства в ЄС та економічного відновлення держави. На виконання зазначеної програми, Україною презентована Матриця Реформ для посилення підзвітності, доброчесності та професіоналізму судової влади. Зазначений загальнодержавний Інструмент має слугувати орієнтиром для кожного суду і суддівського колективу, з метою успішного реформування судової системи і подальшої інтеграції до європейського простору.

**Висновки.** Узагальнюючи зазначене, доходимо висновку, що відповідальність в судовій системі виступає важливою гарантією для

функціонування судочинства, забезпечення законності та верховенства права, захисту прав громадян. Запропонований підхід процесуального матричного розподілу відповідальності судової системи, дозволить найбільш оптимально визначити функціональні обов'язки і відповідальність працівників судової установи, уникнути неузгодженості у процесуальній діяльності суду. Ефективне управління судочинством має розглядатися з позицій як системного розподілу відповідальності, так і з позицій окремих складових елементів цього процесу. Матричний підхід відповідальності може сприяти підвищенню якості результативності управління судовою установою, покращенню ефективності діяльності конкретного суду та судочинства в цілому. Оновлений системний підхід відповідальності підвищить ефективність функціонування судів у наданні процесуальних послуг правового захисту та покращить рівень довіри до судової інституції.

#### Література:

1. Андрушко О. В. Теорія та практика юридичної відповідальності за правопорушення в кримінальному процесі : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.09. Хмельницький, 2020. 488 с.
2. Баулін Ю. В. Звільнення від кримінальної відповідальності. К.: Атіка, 2004. 296 с.
3. Бобровник С. В. Юридична відповідальність. *Теорія держави і права. Академічний курс*. К.: Юрінком Ін-тер. 2006. 525 с.
4. Буреннікова Н. В. Сучасні підходи до забезпечення ефективності процесу управління людськими ресурсами промислових підприємств у контексті проектного менеджменту / *INNOVATION AND SUSTAINABILITY*. 2021. № 1. С. 17.
5. Вища рада правосуддя. Рішення від 06.07.2023 № 698/0/15-23. URL: <<https://hcj.gov.ua/doc/doc/40681>>;
6. Городовенко В. В. Рішення Конституційного Суду України від 11.06.2020 №7-п/2020. *Окрема думка судді КСУ*. URL: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v007p710-20#Text>>
7. Дисциплінарна відповідальність суддів: стандарти, підстави і процедури: практичний посібник / *USAID від американського народу|Україна*. Київ. 2021, 206 с. URL: <<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6105.65/content>>
8. Європейська хартія про закон «Про статус суддів». Рада Європи, Лісабон, 10 липня 1998 року. Принцип 5. URL: <<https://court.gov.ua/userfiles/05.pdf>>
9. Каленіченко Л. І. Юридична відповідальність як явище об'єктивного права / *Наук. журн.: Право і безпека*. Харк. нац. ун-т внутр. справ. Харків. 2016. № 2 (61) С. 31–37. URL: <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib\\_2016\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2016_2_7)>
10. Крушельницька Т. А. Матриця управлінських рішень як методична основа розвитку державно-управлінської діяльності податкових інституцій в Україні / *Електронний журнал: Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 8. С. 9 URL: <<http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=455>>
11. Матвій І. Є, Матвій С. І. Деякі аспекти визначення пріоритетності оптимізації допоміжних бізнес-процесів у виробничо-господарських об'єднаннях. *Науково виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. Вип. 4 (53). С. 90–96.
12. Матриці та системи лінійних рівнянь: навчальний посібник. [Савастру О.В., Яковлева О.М., Драганюк С.В., Болдарева О.М.]. – Одеський нац. ун-т ім. І. Мечнікова. Одеса. 2019. 124 с. URL: <<http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/27831/1/savastru.pdf>>
13. Мойсеев В.А. Паблік рілейшнз: навч. посібник / К.: Академвидав, 2007. 224 с.
14. Осадча Н.В. Система управління якістю послуг митного органу: документообіг та матриця відповідальності. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 1 (19). С. 94–103. URL: <<http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45796/20-Osadcha.pdf?sequence=1>>
15. Проблеми правової відповідальності: монографія [Ю.П. Битяк, Ю.Г. Барабаш, Л.М. Баранова та ін.]. Харків: Право. 2014. 348 с.
16. Пропозиції Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини (вхідний № 247/0/8-23 від 23 січня 2023 року). URL: <[https://court.gov.ua/img/files/file\\_8162.pdf](https://court.gov.ua/img/files/file_8162.pdf)>



17. Про стан забезпечення незалежності суддів в Україні за 2022 рік. *Щорічна доповідь голови Вищої ради правосуддя, затверджена рішенням ВРП від 24 серпня 2023 року № 851/0/15-23*. Київ. 2023. С. 44–45. URL: <[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_201#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_201#Text)>

18. Ткаченко Ю.В. Особливості конституційно-правової відповідальності. *Форум права*. 2013. № 3. С. 652–656. URL: <[http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP\\_index.htm\\_2013\\_3\\_107.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2013_3_107.pdf)>

19. Шульженко Ф.П. Юридична відповідальність за правопорушення у сфері економіки: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 171 с.