

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЇ СУДОВОЇ ВЛАДИ ВІДПОВІДНО ДО СТАНДАРТИВ ЄС ТА УСПІШНИХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ МОДЕЛЕЙ СУДОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Січень 2026



ЖИВІЛЕ НАВІЦКАЙТЕ-БАБКІН

міжнародна експертка, Проєкт ЄС «Право-Justice»,
колишня керівниця відділу комунікацій Національної адміністрації судів
(Литва)

АВТОР:

ЖИВІЛЕ НАВІЦКАЙТЕ-БАБКІН,

*міжнародна експертка, Проєкт ЄС «Право-Justice»,
колишня керівниця відділу комунікацій Національної
адміністрації судів (Литва)*

Аналітичний звіт підготовлений за фінансової підтримки
Європейського Союзу. Його зміст є виключною
відповідальністю Проєкту ЄС «Право-Justice» і
не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.



Funded by
the European Union



PRAVO-JUSTICE



**EXPERTISE
FRANCE**
GROUPE AFD

ЗМІСТ

ВСТУП

4

01

СТАНДАРТИ ЄС У СФЕРІ СУДОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ

5

- 1.1. Моделі судової комунікації в державах-членах ЄС5
- 1.2. Структури управління та координації – відносини з іншими органами влади8
- 1.3. Роль та повноваження прес-служб судів9
- 1.4. Комунікація в умовах кризи та ризику для репутації12
- 1.5. Використання цифрових інструментів16
- 1.6. Принципи розробки стратегій судової комунікації18

02

КОМУНІКАЦІЙНІ КАМΠΑНІЇ В СУДОВІЙ КОМУНІКАЦІЇ

21

03

РЕКОМЕНДОВАНА МОДЕЛЬ СУДОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

24

- 3.1. Поточна ситуація..... 24
- 3.2. Центральний координаційний орган 24
- 3.3. Прийняття рішень та ієрархія.....25
- 3.4. Мандат і функції Судового прес-центру25
- 3.5. Ключові етапи та показники 26
- 3.6. Впровадження та оперативний план дій 28

ВСТУП

У контексті триваючої судової реформи в Україні, процесу європейської інтеграції та безпрецедентних викликів, пов'язаних із повномасштабною війною Росії проти України, ефективна судова комунікація стала питанням стратегічного значення. Судова влада працює під пильною увагою громадськості, стикається з підвищеними ризиками дезінформації та піддається сильному тиску з боку суспільства, яке вимагає прозорості, підзвітності та довіри до державних інституцій.

Важливо зазначити, що виклики у сфері судової комунікації не є унікальними для України. Суди у всіх державах-членах ЄС також регулярно стикаються з комунікаційними кризами, публічною критикою та напруженням між прозорістю, судовою незалежністю та динамікою ЗМІ. У відповідь на ці виклики європейські судові системи розробили структуровані та професійні практики комунікації, які, хоч і не усувають усіх проблем, але виявилися ефективними в управлінні ризиками, зміцненні узгодженості та захисті права громадськості на чітку та зрозумілу інформацію про роботу судів.

Цей звіт було розроблено з метою підтримки судової влади України у зміцненні її комунікаційної системи шляхом адаптації європейських моделей судової комунікації та передових практик. Особливий акцент зроблено на необхідності скоординованого, загальногалузевого підходу до судової комунікації, включаючи створення Судового прес-центру як центрального хабу для професійних відносин із ЗМІ, кризової комунікації та інформування громадськості.

Звіт поєднує аналітичну оцінку з конкретними, практичними рекомендаціями, що стосуються як інституційних структур, так і оперативних інструментів.

Документ:

- містить огляд основних стандартів та принципів ЄС, що регулюють судову комунікацію;
- аналізує успішні моделі та стратегії судової комунікації в державах-членах ЄС, приділяючи особливу увагу управлінню, координації, кризовому менеджменту, цифровим інструментам та відносинам із засобами масової інформації;
- пропонує функціональні та організаційні моделі Судового прес-центру, включаючи його повноваження, механізми управління та відносини з судами та органами судового управління;
- визначає коротко-, середньо- та довгострокові кроки для приведення системи судової комунікації України у відповідність до стандартів ЄС.

У звіті аналізуються практики судової комунікації в обраній групі європейських країн, що представляють різні моделі судового управління. Аналіз охоплює країни Північної Європи, Іспанію, Болгарію, Бельгію та Литву, а також окремі приклади з інших юрисдикцій, де це доречно. Важливо, що кожна глава, присвячена окремій країні, завершується спеціальним розділом під назвою «Стратегічні міркування щодо судової комунікації в Україні». У цих розділах порівняльні висновки перетворюються на конкретні для кожної країни висновки, що мають безпосереднє значення для інституційного та політичного контексту України.

01

СТАНДАРТИ ЄС У СФЕРІ СУДОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ

1.1. Моделі судової комунікації в державах-членах ЄС

У всьому Європейському Союзі судова комунікація еволюціонувала від традиційно реактивної функції до структурованої, дедалі більш стратегічної діяльності. Стандарти ЄС не нав'язують єдиної інституційної моделі. Натомість вони визнають різноманітність підходів, сформованих конституційними традиціями, рівнем довіри громадськості та адміністративними механізмами.

У Європейському Союзі стратегії судової комунікації відрізняються за ступенем централізації, формалізації та роллю, яка відводиться суддям і професійним комунікаторам. Незважаючи на цю різноманітність, національні моделі можна об'єднати в кілька різних типів, кожен з яких відображає різні традиції управління, рівні довіри громадськості та підходи до управління репутаційними ризиками та кризами.

- (1) **Модель координації, інтегрована в систему управління (країни Північної Європи: Швеція, Фінляндія, Норвегія)** – комунікація є невід'ємною частиною судового управління і координується через центральні судові адміністрації, при цьому кризова комунікація розглядається як невід'ємна частина загальної комунікації, а не як окремий режим.
- (2) **Централізована модель комунікації, що базується на протоколах (Іспанія, Болгарія)** – комунікація регулюється обов'язковими протоколами або кризовими планами, а **центральний судовий орган** виступає ключовим органом, що приймає рішення, особливо в кризових ситуаціях.
- (3) **Модель протоколу, заснована на відповідальності (Бельгія)** – комунікація організована за допомогою заздалегідь визначених правил, які розподіляють відповідальність відповідно до характеру та рівня кожної справи, забезпечуючи ясність щодо того, хто виступає, без сильної централізації.
- (4) **Відкрита та видима для суддів модель комунікації (Литва)** – комунікаційні стратегії наголошують на відкритості та поясненні, а судді відіграють видиму роль у комунікації з громадськістю та ЗМІ, в тому числі під час криз.

У наступних розділах кожна модель розглядається більш детально.

(1) Модель координації, інтегрована в систему управління (країни Північної Європи)

Країни Північної Європи застосовують **загальносистемні стратегії судової комунікації або еквівалентні рамки управління**, які регулюють весь спектр судової комунікації, включаючи прозорість, відносини із засобами масової інформації, цифрову комунікацію, публічну інформацію та кризову комунікацію як інтегрований компонент. У Швеції, Фінляндії та Норвегії комунікація вбудована в більш широкі судові та адміністративні структури, а не регулюється вузько визначеними стратегіями або стратегіями, що застосовуються лише в кризових ситуаціях.

Координація на системному рівні забезпечується центральними судовими адміністраціями, такими як *Domstolsverket* у Швеції та *Domstoladministrasjonen* у Норвегії. Ці органи забезпечують загальні стандарти, професійну комунікаційну підтримку, спільні цифрові платформи, моніторинг ЗМІ та механізми готовності. Однак вони зазвичай не замінюють суди як основних комунікаторів. Натомість вони підтримують та координують їхню діяльність.

Ця модель відповідає логіці «центральної координації з місцевим впровадженням». Стратегічне керівництво, інструменти та готовність організовуються централізовано, тоді як окремі суди залишаються відповідальними за комунікацію, пов'язану з їхніми власними справами.

Відносини із засобами масової інформації в основному регулюють професійні спеціалісти з комунікацій, які працюють у центральній адміністрації або у великих судах. Судді рідко виступають як офіційні представники і, як правило, не коментують свої рішення. Судові рішення оприлюднюються через опубліковані судові ухвали та, за необхідності, через фактичні або процедурні пояснення, підготовлені фахівцями з комунікацій, без інтерпретацій або оціночних коментарів.

У рамках цієї моделі кризові комунікації управляються за допомогою готовності, внутрішньої координації та професійної стриманості, а не за допомогою формальних процедур активації кризових ситуацій. Акцент робиться на послідовності та інституційному спокої, що відображає високий рівень довіри громадськості та сильну прихильність до захисту судової неупередженості за допомогою інституційних, а не персоналізованих комунікацій.

(2) Централізована та протокольна модель комунікації (Іспанія, Болгарія)

Деякі держави-члени прийняли **чітко формалізовані стратегії судової комунікації**, в яких управління комунікацією (включно з кризовою комунікацією) є високоструктурованим, ієрархічним та процедурно регульованим.

В Іспанії судова комунікація регулюється детальним Протоколом судової комунікації, прийнятим Генеральною радою судової влади, яка виступає найвищим координаційним та вирішальним органом у питаннях комунікації. Комунікаційні служби Верховного суду, Національного суду та регіональних Вищих судів діють за єдиними критеріями, визначеними на національному рівні.

У Болгарії Верховна судова рада прийняла План кризових публічних відносин, який чітко регулює виявлення кризових ситуацій, склад кризової групи, координацію повідомлень та міжінституційну комунікацію.

Відділи комунікації функціонують як ексклюзивний інституційний канал для інформування громадськості та зв'язків із засобами масової інформації і укомплектовані переважно *професійними журналістами* та фахівцями з комунікації. Як правило, судді не коментують публічно свої рішення. Пояснення, що надаються громадськості, мають суто процедурний характер і поширюються через інституційні канали.

Кризова комунікація є проактивною, централізованою та заснованою на правилах, надаючи пріоритет передбачуваності, дисципліні повідомлень та правовій визначеності.

(3) Модель протоколу, заснована на відповідальності (Бельгія)

Бельгія представляє особливу модель судової комунікації, зосереджену на **чіткості відповідальності, а не на сильній централізації чи судовій видимості**. Завдяки використанню офіційних протоколів комунікації бельгійська система гарантує, що журналісти завжди знають, яка інституція уповноважена висловлюватися в делікатних або резонансних ситуаціях, тим самим запобігаючи фрагментованим повідомленням та невизначеності в періоди підвищеної уваги громадськості.

У Бельгії немає єдиного національного органу, який вирішує, хто саме буде спілкуватися в конкретному випадку. Натомість **заздалегідь визначені протоколи розподіляють відповідальність** залежно від характеру та рівня ситуації. Якщо питання стосується конкретної справи, комунікацією

займається компетентний суд. Якщо питання має більш широке, системне значення, координація може залучати центральні судові управлінські структури, такі як *Колегія судів і трибуналів (College of Courts and Tribunals)*, яка надає підтримку та координує дії, а не виступає постійним речником.

Журналістів у кожній ситуації направляють до єдиного, чітко визначеного інституційного контактного пункту. Судді не коментують свої рішення на регулярній основі, а їхні комунікації залишаються фактичними та процедурними. Визначальна сила цієї моделі полягає у запобіганні фрагментації та плутанині шляхом забезпечення того, що відповідальність за комунікацію завжди є однозначною, навіть без сильного центрального контролю.

(4) Відкрита модель комунікації, видима для суддів (Литва)

Латвія та Литва представляють моделі судової комунікації, сформовані пострадянським інституційним контекстом та історично низьким рівнем довіри громадськості до державних інституцій. В обох країнах стратегії судової комунікації наголошують **на відкритості, доступності та публічному поясненні судових рішень і процесів**.

На системному рівні відповідальність за судову комунікацію покладається на Судові ради, які визначають загальні напрямки, стратегічні пріоритети та етичні принципи. У Литві особливо важливу роль відіграє Національна адміністрація судів, яка має спеціальний підрозділ з комунікації, відповідальний за практичну реалізацію комунікаційної стратегії, координацію комунікації між судами, методологічну підтримку та щоденне оперативне управління відносинами із засобами масової інформації.

Судді в Литві та Латвії відіграють помітну роль у публічній комунікації, і їх заохочують пояснювати як конкретні судові рішення, так і більш широкі правові питання. Вони часто безпосередньо взаємодіють із засобами масової інформації через інтерв'ю, теле- та радіопрограми та публічні дискусії, за підтримки фахівців із навчання та професійної комунікації.

Кризова комунікація визнається інституційною відповідальністю і в Литві все більше координується через підрозділ з питань комунікації Національної адміністрації судів у співпраці з представниками Судової ради. Водночас судова видимість залишається свідомо обраним елементом стратегій побудови довіри, навіть якщо це передбачає більшу індивідуальну вразливість та ризик для репутації суддів.

Стратегічні міркування щодо судової комунікації в Україні

В умовах триваючих реформ, посиленого громадського контролю та постійного зовнішнього тиску судова комунікація в Україні не може залишатися фрагментованою або суто реактивною. Вона повинна бути визнана стратегічною функцією управління, яка безпосередньо сприяє інституційній стабільності, довірі громадськості та захисту судової незалежності, особливо в кризових ситуаціях.

Одним із ключових стратегічних завдань для України є систематичне зміцнення професійного комунікаційного потенціалу та створення чітких механізмів координації в рамках судової системи. Хоча окремі суди, особливо суди вищої інстанції та суди з високим рівнем видимості, повинні мати достатній внутрішній досвід для управління повсякденними відносинами із засобами масової інформації та цифровою комунікацією, координація на системному рівні є необхідною для забезпечення узгодженості повідомлень, швидкого реагування та готовності до криз, пов'язаних із репутацією та інформацією. Чітко визначені офіційні канали комунікації та заздалегідь встановлені ролі та обов'язки є фундаментальними для уникнення суперечливих повідомлень та пом'якшення впливу дезінформації. Інституційна специфіка України, що характеризується наявністю кількох впливових органів судового самоврядування, диктує чітку стратегічну мету: досягти згоди щодо створення центрального комунікаційного підрозділу, відповідального за реалізацію загальнонаціональної стратегії судової комунікації, управління кризами на національному рівні та координацію освітніх і інформаційно-просвітницьких кампаній.

Водночас Україна може скористатися перевагами змішаних моделей комунікації, зберігаючи видиму та авторитетну роль суддів у ситуаціях, що вимагають юридичних роз'яснень, інституційної довіри або захисту судової незалежності. Такий підхід вимагає постійних інвестицій у навчання та людські ресурси. Стратегічно узгоджена співпраця між професійними фахівцями з комунікації та підготовленими суддями може забезпечити, щоб судова комунікація в Україні залишалася надійною, своєчасною та стійкою в умовах дедалі складнішого інформаційного середовища.

1.2. Структури управління та координації – відносини з іншими органами влади

Стандарти ЄС підкреслюють, що ефективна судова комунікація вимагає чітких механізмів управління та координації, особливо в судових системах, що складаються з декількох незалежних органів самоврядування та судів. Суди, судові ради, адміністрації судів та навчальні заклади сприймаються громадськістю як єдина система, що робить внутрішню координацію та зовнішню узгодженість надзвичайно важливими.

У звітах Європейської мережі рад правосуддя (ENCJ) наголошується, що **ради судової влади або еквівалентні незалежні органи повинні відігравати провідну координаційну роль**, забезпечуючи єдину інституційну позицію при повному дотриманні судової незалежності. Комунікація з виконавчою та законодавчою гілками влади повинна бути структурованою, прозорою та безперервною, спираючись на офіційні канали, а не на ситуативні або неформальні обміни. Діалог повинен зосереджуватися на інституційних та системних питаннях, таких як організація судів, ресурси, навантаження, вплив законодавства та гарантії незалежності, і повинен уникати будь-яких коментарів щодо окремих справ або проваджень, що знаходяться на розгляді. До передової практики належать регулярні міжінституційні зустрічі з узгодженим порядком денним, офіційні протоколи комунікації та чітко визначені повноваження, **що визначають, хто уповноважений виступати від імені судової влади**.

ENCJ застерігає, що фрагментована інституційна комунікація та нескоординовані індивідуальні контакти з іншими гілками влади можуть серйозно підірвати авторитет судової влади та довіру громадськості. Коли окремі судові інституції спілкуються незалежно, або коли окремі судді чи посадові особи беруть участь у неформальному діалозі без чіткого мандата, існує ризик непослідовності повідомлень, сприйняття політичного впливу та підризу принципу єдиного інституційного голосу. Такі ризики є особливо гострими в періоди реформ, криз або політичної напруженості.

Цей ризик є особливо актуальним в українському контексті, де судові самоврядування та адміністрація охоплюють кілька впливових інституцій, зокрема Верховний Суд, Вищу раду правосуддя, Вищу кваліфікаційну комісію суддів, Державну судову адміністрацію та Раду суддів. Без потужних механізмів координації та узгодженої архітектури комунікації багаті інституційна система може надсилати суперечливі сигнали іншим гілкам влади та громадськості, послаблюючи інституційну довіру.

Відповідно до рекомендацій Європейської мережі рад правосуддя, це **робить надзвичайно важливим чітко визначення (у комунікаційній стратегії або інших стратегічних документах) того, хто, з яких питань і через які канали здійснює комунікацію від імені судової влади**, обмежуючи при цьому нескоординовану індивідуальну або інституційну взаємодію.

Європейська практика показує, що **структурована співпраця між судовою владою та іншими гілками влади не загрожує судовій незалежності**. Навпаки, за умови чіткого регулювання та інституційної рамки така співпраця зміцнює верховенство права, прозорість та взаємну довіру між державними органами.

У **Бельгії та Франції** судові ради мають офіційно визначені консультативні функції у своїх відносинах з парламентом та виконавчою владою. Такі домовленості дають змогу регулярно обмінюватися інформацією з інституційних питань, таких як функціонування системи правосуддя, законодавчі ініціативи та розподіл ресурсів, одночасно чітко гарантуючи незалежність у прийнятті рішень в

окремих справах. Комунікація обмежується системними та організаційними питаннями, що забезпечує чітке розмежування між діалогом щодо управління та судовим розглядом.

У **скандинавських країнах** (Швеція, Фінляндія та Норвегія) співпраця з іншими гілками влади базується не стільки на формальних механізмах консультацій, скільки на давніших професійних нормах, узгоджених домовленостях щодо представників та високому рівні взаємної інституційної довіри. Центральні судові адміністрації та керівництво судів підтримують структурований, але стриманий діалог з виконавчими органами влади з питань бюджету, адміністративних та політичних питань, навіть за відсутності єдиної, жорстко формалізованої стратегії комунікації.

В **Іспанії та Болгарії** співпраця вбудована в суворо формалізовані рамки управління. Судові ради виступають чітко визначеними інституційними посередниками у відносинах з парламентом та виконавчою владою, особливо з питань судової незалежності, судової адміністрації та законодавчої реформи. Комунікація з іншими гілками влади здійснюється через інституційне керівництво та регулюється чіткими процедурами, що зменшує ризик неформальних або політизованих взаємодій.

У **Литві** Судова рада відіграє центральну роль у підтримці відносин як з виконавчою, так і з законодавчою гілками влади. Вона інституційно відповідає за діалог з таких питань, як бюджет судової влади, законодавчі ініціативи, адміністрація судів та інші системні питання. Ця співпраця здійснюється на інституційному рівні і не поширюється на втручання в судові рішення, забезпечуючи тим самим чітке розмежування між комунікацією в сфері управління та судовою незалежністю.

Загалом, ENCJ доходить висновку, що успішна співпраця між судами та іншими гілками влади базується на **трьох основних принципах: постійний діалог, формалізовані механізми комунікації та чітко визначені ролі та обов'язки**.

Стратегічні міркування щодо судової комунікації в Україні

Для України управління та координація судової комунікації з іншими гілками влади є стратегічними пріоритетами. У судовій системі, що складається з декількох самоврядних та адміністративних інституцій, відсутність чіткої архітектури комунікації створює ризик фрагментації інституційного голосу та послаблення авторитету судової влади у її відносинах з виконавчою, законодавчою гілками влади та громадськістю. Тому чіткі правила координації, уповноважені речники та інституційний діалог є надзвичайно важливими.

Ключовим стратегічним завданням є встановлення координаційної ролі органів судового самоврядування у зовнішній комунікації з інституційних та системних питань. Без централізації всієї комунікації або обмеження автономії судів, формалізовані процедури, чітко визначені повноваження та призначені канали комунікації можуть посилити принцип «єдиного інституційного голосу» та зменшити ризики непослідовних або політизованих повідомлень.

Європейська практика показує, що структурований та прозорий діалог з іншими гілками влади є сумісним із судовою незалежністю, за умови, що він суворо обмежується питаннями управління, такими як організація судів, ресурси та вплив законодавства.

1.3. Роль та повноваження прес-служб судів

Судові прес-служби є **основним оперативним елементом систем судової комунікації**. Їх повноваження зазвичай включають зв'язки із засобами масової інформації, підготовку прес-релізів та резюме рішень, координацію роботи прес-секретарів, підтримку в кризових ситуаціях та управління цифровими каналами комунікації. Європейська практика показує, що роль і структура прес-служб варіюються залежно від більш широкої моделі судової комунікації, механізмів управління та рівня довіри громадськості.

В ЄС можна виділити три основні підходи до судової комунікації:

- (1) комунікація, яку здійснюють переважно **професійні комунікатори**;
- (2) комунікація, яку здійснюють переважно **кваліфіковані судді (судді-прес-секретарі)**;
- (3) **змішані моделі**, що поєднують професійних комунікаторів та прес-суддів.

Ці підходи не існують ізольовано, а зазвичай вбудовані в більш широкі моделі судової комунікації, описані вище.

(1) Модель координації, інтегрована в систему управління (країни Північної Європи).
Прес-служба: очолюється професіоналами, з вибірковою участю судової влади

В системах, інтегрованих в управління, прес-служби судів укомплектовані професійними кадрами і тісно пов'язані з центральними адміністраціями судів. Їх основна роль полягає в підтримці судів, забезпеченні узгодженості в системі та наданні професійних знань у сфері відносин із ЗМІ та кризової комунікації, а не в заміні судів або суддів як інституційних органів, що приймають рішення.

Прес-служби управляють відносинами із засобами масової інформації, готують пояснювальні та процедурні матеріали, підтримують суди в делікатних або кризових ситуаціях та координують повідомлення в рамках судової системи. Судді рідко виступають в ролі речників і, як правило, не коментують власні рішення.

У **Норвегії** цю професійну структуру доповнює загальнонаціональна мережа кваліфікованих *суддів-прес-секретарів*. Ці судді доступні для журналістів і надають юридичні пояснення та контекстуальну інформацію, тоді як загальна координація, кризове управління та робота зі ЗМІ залишаються в компетенції професійних співробітників з комунікацій.

У **Фінляндії** Національна адміністрація судів забезпечує координацію та професійну підтримку комунікації в масштабах всієї системи, а підготовлені судді можуть брати безпосередню участь у публічній комунікації, коли потрібні юридичні пояснення або судова влада.

На рівні окремих судів, включаючи суди вищої інстанції, які привертають постійну увагу громадськості та ЗМІ, комунікацією зазвичай займаються професійно підготовлені спеціалісти з комунікацій, які входять до складу адміністрації судів. У випадках, коли справи мають більш широкі інституційні або репутаційні наслідки, суди можуть залучати додаткову експертизу, координацію або кризову підтримку з боку комунікаційних служб центральної адміністрації судів.

Ця модель поєднує високу професійну узгодженість з обмеженою судовою видимістю, що відображає стабільне інституційне середовище та високу довіру громадськості.

(2) Централізована модель комунікації, що базується на протоколі (Іспанія, Болгарія)
Прес-служба: виключно професійна та інституційна

У централізованих системах прес-служби судів функціонують як виключний інституційний канал для комунікації з громадськістю та ЗМІ. Їх повноваження чітко визначені обов'язковими протоколами або кризовими планами, і вони діють під керівництвом центрального судового органу.

Прес-служби укомплектовані професійними комунікаторами та *журналістами* і відповідають за підготовку офіційних заяв, прес-релізів, відповідей на запити ЗМІ та управління кризовою комунікацією. Судді не виступають в ролі речників, за винятком дуже обмежених і формально регламентованих обставин.

В **Іспанії** всі судові комунікації здійснюються через комунікаційні служби, що діють відповідно до Протоколу судової комунікації, прийнятого Генеральною радою судової влади. Навіть коли голова Ради виступає публічно в особливо делікатних ситуаціях, прес-служби готують і координують усі

повідомлення. У **Болгарії** План кризових зв'язків з громадськістю відводить прес-службам центральну оперативну роль у рамках заздалегідь визначених кризових команд, забезпечуючи швидку, скоординовану та юридично безпечну комунікацію.

У цій моделі окремі суди, включаючи верховні або апеляційні суди, мають обмежені можливості для самостійної комунікації. Фахівці з комунікацій на рівні суду в першу чергу діють як оперативні продовження централізовано визначених протоколів, зосереджуючись на зборі інформації та її впровадженні, а не на незалежному поширенні повідомлень.

Ця модель має значні переваги в плані дисципліни повідомлень, кризового контролю та юридичної вишуканості, особливо в умовах, що характеризуються інтенсивним політичним або медійним тиском.

(3) Модель протоколу, заснована на відповідальності (Бельгія) **Прес-служба: децентралізована, інституційна**

Ця модель базується на децентралізованій структурі комунікації: прес-служби діють на рівні окремих судів або інших судових інституцій, а не в рамках єдиної централізованої національної структури. Кожна прес-служба пов'язана з конкретною інституцією і бере участь у комунікації лише тоді, коли, згідно з заздалегідь визначеними протоколами, ця інституція призначена відповідальною та уповноваженою надавати інформацію.

Роль прес-служб обмежується управлінням відносинами із засобами масової інформації та наданням фактичної, процедурної інформації в межах їх інституційної компетенції. Ясність забезпечується не через централізований контроль, а через чіткий розподіл відповідальності, за якого журналістів у кожному випадку направляють до єдиного, визначеного інституцією контактного пункту. У Бельгії Колегія судів і трибуналів виконує функції координації та методологічного керівництва, але не діє як центральна прес-служба.

У рамках цієї децентралізованої структури суди вищої інстанції мають власних спеціалістів з комунікацій або контактних осіб для преси, які відповідають за відносини із засобами масової інформації, коли їхня установа призначена компетентним речником відповідно до чинних протоколів. Ці фахівці повинні володіти високим рівнем комунікаційної експертизи, особливо з огляду на публічність та складність справ, що розглядаються на вищих судових рівнях.

(4) Відкрита модель комунікації з видимістю суддів (Литва) **Прес-служба: професійна координація за активної участі суддів**

У відкритих системах, де судді є видимими, судові прес-служби працюють у змішаному комунікаційному середовищі, де професійні комунікатори та судді відіграють активну, взаємодоповнюючу роль.

Прес-служби підтримують суддів, координуючи запити ЗМІ, готуючи комунікаційні матеріали, керуючи цифровими платформами та забезпечуючи відповідність інституційним настановам. Судді часто безпосередньо взаємодіють із ЗМІ, пояснюючи судові рішення та ширші правові питання.

У **Литві** ця змішана модель чітко інституціоналізована. Комунікаційні підрозділи в рамках Національної адміністрації судів працюють разом із встановленим інститутом прес-суддів. Прес-служби забезпечують стратегічну координацію, готовність до кризових ситуацій та оперативну безперервність, тоді як прес-судді надають юридичну авторитетність, надійність та інституційну легітимність, особливо в питаннях, що стосуються незалежності судової влади.

Подібні змішані механізми існують і в інших державах-членах ЄС. У **Румунії** підрозділи з комунікацій займаються повсякденними відносинами із засобами масової інформації, а судді беруть активну участь у справах, пов'язаних із нападками на репутацію або загрозами судовій незалежності. В **Австрії** та **Польщі** завдяки давнім традиціям суддів з питань преси підготовлені судді виступають на передньому плані публічної комунікації у чутливих або гучних справах за підтримки співробітників з комунікацій.

На рівні судів вищої інстанції, а також у більших судах, де увага громадськості та ЗМІ є постійною, професійні комунікаційні можливості вважаються необхідними для управління запитом ЗМІ та цифровими каналами. У випадках, коли провадження перевищують можливості окремих судів або порушують системні питання, додаткові ресурси та стратегічна підтримка можуть бути мобілізовані з центральних прес-служб.

Хоча такий підхід зміцнює довіру та доступність, він вимагає ретельної координації, навчання та чітких етичних меж, щоб уникнути суперечливих повідомлень або ризиків для репутації.

Стратегічні міркування щодо судової комунікації в Україні

Порівняльний аналіз ENCI та приклади окремих країн вказують **на чітку тенденцію до змішаних моделей судової комунікації**, особливо в системах, що характеризуються інституційною плюралістичністю, тривалими реформами або посиленням зовнішнім тиском. Змішані моделі поєднують стратегічну координацію, що забезпечується професійними фахівцями з комунікації, з постійним лідерством та видимістю суддів, відповідаючи на потребу громадськості в доступній інформації та змістовних поясненнях. Водночас такий підхід вимагає більшої відданості та інвестицій з боку самих суддів, зокрема розвитку комунікативних навичок, ораторських здібностей та здатності чітко і просто пояснювати судові рішення громадськості.

Змішана модель судової комунікації особливо добре підходить для України, з огляду на специфічні структурні та контекстуальні особливості її судової системи. Судова влада України функціонує в складному інституційному середовищі, що складається з декількох органів самоврядування, судів різних юрисдикцій та адміністративних інституцій, кожна з яких має власні повноваження та комунікаційні можливості. У таких умовах нескоординована або фрагментована комунікація становить значний ризик для узгодженості повідомлень, довіри громадськості та сприйняття єдності судової влади.

Змішана модель комунікації дозволяє створити скоординовану, загальносистемну комунікаційну структуру, зберігаючи при цьому авторитетну роль суддів як тлумачів закону та захисників судової незалежності. Професійні комунікатори можуть забезпечити стратегічне планування, узгодженість повідомлень, готовність до кризових ситуацій та узгодженість між установами. Водночас прес-судді можуть надавати юридично обґрунтовані пояснення, контекстуалізувати судові рішення та висловлюватися авторитетно з питань, що безпосередньо впливають на судову незалежність та верховенство права.

Змішана модель підтримує принцип «єдиного голосу» в комунікації, не придушуючи інституційної різноманітності. Вона дозволяє декільком судовим органам діяти в рамках спільної комунікаційної стратегії, зменшуючи ймовірність суперечливих заяв або паралельних повідомлень. Це є надзвичайно важливим для України, де наявність декількох впливових судових інституцій робить координацію не просто бажаною, а необхідною для збереження довіри громадськості та зміцнення незалежності судової влади в цілому.

1.4. Комунікація в умовах кризи та ризику для репутації

Європейський досвід показує, що кризи в судовій системі є неминучими, і що їхній вплив значною мірою залежить від **того, як організована комунікація**. У всій ЄС кризова комунікація все частіше розглядається як **нормальна і невід'ємна частина судової комунікації**, а не як виняткова або імпровізована реакція. ENCI та CEPEJ наголошують на важливості підготовки, чітких процедур, професійної комунікації та інституційного, а не індивідуального, інформування.

Різні моделі судової комунікації по-різному реагують на кризи.

1) Модель координації, інтегрована в систему управління (країни Північної Європи: Швеція, Фінляндія, Норвегія)

У скандинавських системах кризова комунікація є частиною повсякденного судового управління та комунікації, а не окремим кризовим механізмом. Основна увага приділяється підготовці, чіткому розподілу ролей та співпраці в рамках системи. Суди відповідають за комунікацію щодо своїх власних справ, але від них очікується, що вони будуть передбачати увагу громадськості та ЗМІ і заздалегідь обмінюватися інформацією всередині системи. Коли ситуація може вплинути на більше ніж один суд або судову систему в цілому, центральні судові адміністрації надають підтримку та координують дії.

Шведська модель судової кризової комунікації базується на принципах спільної відповідальності системи, попереднього планування та інституційної координації, як це визначено в *Медіастратегії для судів Швеції*, що застосовується Sveriges Domstolar (Судами Швеції).

Основною особливістю моделі є чіткий розподіл обов'язків. Окремі суди відповідають за комунікацію, пов'язану з їхніми власними справами, а кінцева відповідальність покладається на голову суду. Водночас Domstolsverket (Національна адміністрація судів Швеції) через свою прес-службу надає централізовану підтримку, координацію та професійні консультації, особливо в ситуаціях, що зачіпають декілька судів або становлять ризик для репутації на системному рівні. Це гарантує, що кризові ситуації не вирішуються окремими судами ізольовано.

У кризових ситуаціях модель наголошує на заздалегідь підготовці та скоординованих діях. Від судів очікується, що вони передбачатимуть потенційний інтерес громадськості та ЗМІ, заздалегідь обмінюватимуться інформацією всередині та залучатимуть прес-службу Шведської національної судової адміністрації, якщо це необхідно. Це дозволяє узгоджувати повідомлення, координувати комунікаційні заходи та уникати суперечливих або реактивних публічних відповідей.

На оперативному рівні кризова комунікація покладається на професійних фахівців з комунікацій. Прес-служба Національної судової адміністрації Швеції виступає центральним пунктом підтримки, допомагаючи в розробці повідомлень, координуючи запити ЗМІ та здійснюючи постійний моніторинг ЗМІ. Загалом, шведська модель демонструє структурований підхід, за якого кризова комунікація планується, підтримується та координується заздалегідь, а не управляється на основі конкретних ситуацій.

У Фінляндії судова кризова комунікація базується на сильному акценті на попередньому визначенні ролей, інституційній підтримці та професійній координації. Керівники судів заздалегідь домовилися про порядок роботи прес-секретарів, забезпечивши чіткий розподіл відповідальності за публічну комунікацію до виникнення кризи. Цей заздалегідь узгоджений принцип представництва зменшує невизначеність у делікатних ситуаціях та запобігає ситуативним або суперечливим публічним повідомленням окремих судів або суддів.

З 2020 року Національна адміністрація судів отримала чітке повноваження підтримувати суди в кризових ситуаціях, пов'язаних із комунікацією. Це повноваження включає надання професійних знань у сфері комунікації, координацію реагування в ситуаціях, які можуть вплинути на судову систему в цілому, та надання стратегічних рекомендацій, коли справи привертають підвищену увагу громадськості або ЗМІ.

На практиці Національна адміністрація судів підтримує суди, допомагаючи їм у розробці повідомлень, надаючи консультації щодо взаємодії зі ЗМІ та сприяючи забезпеченню узгодженості в рамках судової системи. Хоча суди та керівники судів зберігають відповідальність за комунікацію у своїх справах, вони роблять це в рамках, що дозволяють ескалацію та координацію, коли ризики для репутації виходять за межі місцевого рівня.

У цих країнах кризова комунікація є спокійною, фактичною та професійною. Судді не виступають в ролі кризових речників, а в комунікації уникають емоційних або захисних реакцій.

У централізованих системах кризова комунікація регулюється офіційними правилами та кризовими планами. Чіткі процедури визначають, коли ситуація стає кризовою, хто несе відповідальність та як координується комунікація на національному рівні.

Приклад **Болгарії** вирізняється високоструктурованою та формалізованою системою кризової комунікації. Верховна судова рада Болгарії прийняла План кризових публічних відносин, узгоджений із загальною стратегією судової комунікації. План чітко визначає:

- хто відповідає за визнання та оголошення кризи;
- як формується команда з кризової комунікації;
- як координуються повідомлення для внутрішньої та зовнішньої аудиторії;
- як організовується комунікація з іншими державними інституціями.

Чіткі критерії та показники для виявлення кризи офіційно затверджені, що гарантує, що визнання кризи не залежить від суб'єктивних суджень окремих судів або посадових осіб. Ці критерії дозволяють виявляти ситуації, які можуть перерости в кризу, такі як гучні справи, інтенсивний контроль з боку ЗМІ, суперечки в суспільстві або звинувачення, які можуть вплинути на цілісність судової влади. Після того, як ці критерії виконані, уповноважені посадові особи у складі Вищої судової ради офіційно оголошують кризу та активують процедури кризової комунікації.

Після оголошення кризи скликається заздалегідь визначена кризова група, яка зазвичай складається з високопоставлених представників Вищої судової ради, професійних експертів з комунікацій та, за необхідності, юридичних радників. Ролі та обов'язки в рамках групи чітко розподіляються заздалегідь, включаючи стратегічну координацію, розробку повідомлень, відносини із засобами масової інформації та моніторинг реакції громадськості. Такий заздалегідь визначений склад дозволяє групі негайно приступити до роботи, без затримок, спричинених прийняттям рішень в режимі реального часу.

Внутрішня комунікація забезпечує суддів, співробітників суду та судові установи своєчасною, точною та послідовною інформацією, зменшуючи невизначеність та запобігаючи поширенню неофіційних або суперечливих наративів. Зовнішня комунікація координується централізовано, щоб забезпечити узгодженість, фактичну точність та відповідність офіційних заяв, відповідей ЗМІ та офіційних пояснень інституційній позиції судової влади.

План кризових зв'язків з громадськістю визначає, як організовується комунікація з іншими державними інституціями. Чіткі протоколи встановлюють, як і через які канали відбувається обмін інформацією з відповідними органами, такими як виконавча влада, правоохоронні органи або інші конституційні інституції, з дотриманням принципів незалежності судової влади та поділу влади. Ця координація має на меті запобігти суперечливим публічним повідомленням, забезпечити взаємну обізнаність про події та підтримати єдину інституційну реакцію під час кризових ситуацій.

Модель кризової комунікації судової влади **Іспанії** характеризується високим рівнем процедурної деталізації та інституційної централізації. *Протокол судової комунікації*, прийнятий і впроваджений під егідою Генеральної ради судової влади, встановлює комплексну систему управління інформаційними потоками в ситуаціях, які можуть привернути значну увагу громадськості або перерости в кризу. Протокол гарантує, що кризова комунікація розглядається як інституційна, а не індивідуальна відповідальність, тим самим зміцнюючи послідовність, правову визначеність та незалежність судової влади.

На національному рівні Генеральна рада судової влади виступає найвищим органом, що приймає рішення та координує діяльність у питаннях кризової комунікації. Вона визначає стратегічний напрям, встановлює загальні керівні принципи комунікації та затверджує ключові рішення щодо комунікації в кризових ситуаціях, що мають загальнонаціональне значення. Хоча стратегічний нагляд та координація здійснюються на цьому найвищому рівні управління, кризова комунікація не здійснюється особисто членами Ради або суддями. Вся офіційна інформація поширюється через судові комунікаційні служби, які працюють у тісній координації з керівництвом суду. Ці служби

укомплектовані професійними комунікаторами та журналістами і відповідають за підготовку офіційної інформації, прес-релізів, заяв та відповідей на запити ЗМІ, управління інформаційними потоками та моніторинг реакції громадськості та ЗМІ.

Протокол також передбачає, що голова Генеральної ради судової влади може виступати в якості інституційного представника або публічного речника в особливо чутливих, системних або загальнонаціональних кризових ситуаціях. Навіть у таких випадках публічні заяви голови готуються та координуються судовими комунікаційними службами.

Протокол робить сильний акцент на попередній підготовці. Служби судової комунікації отримують попереднє повідомлення про справи, які, ймовірно, привернуть значну увагу громадськості або ЗМІ, на основі заздалегідь визначених критеріїв. Це дозволяє фахівцям з комунікацій передбачити потенційні ризики для репутації, підготувати ключові повідомлення та матеріали з питаннями і відповідями, а також спланувати відповіді до того, як громадський контроль посилиться.

Крім того, Протокол вимагає, щоб первинна інформація була оприлюднена негайно, навіть якщо її обсяг обмежений, щоб заповнити інформаційний вакуум і запобігти спекуляціям або поширенню недостовірних повідомлень. Водночас він суворо регулює межі змісту: процедурна та фактична інформація чітко відокремлена від будь-яких оціночних або інтерпретаційних коментарів, що забезпечує судову нейтральність та дотримання основних процедурних принципів.

(3) Модель протоколу, заснована на відповідальності (Бельгія)

Підхід **Бельгії** до судової кризової комунікації відрізняється сильним акцентом на чіткості відповідальності та представництва, а не єдиним, централізовано формалізованим планом кризової комунікації. Основним елементом бельгійської моделі є наявність заздалегідь визначених протоколів комунікації, які визначають, який судовий орган виступає офіційним джерелом інформації в конкретній справі. Залежно від рівня справи, відповідальність за комунікацію може покладатися на конкретний суд або вищий координаційний інституційний рівень. Коли справа привертає пильну увагу громадськості або ЗМІ, комунікація здійснюється через призначену установу, яка стає єдиним контактним пунктом для журналістів.

На системному рівні Бельгія також має переваги від центральної судової управлінської структури, а саме *Колегії судів і трибуналів*, яка забезпечує загальну координацію та підтримку судів, включаючи комунікацію. Діючи як орган управління та координації в масштабах всієї системи, Колегія підтримує послідовне застосування комунікаційних практик та сприяє узгодженню дій окремих судів у ситуаціях, які можуть мати репутаційні або інституційні наслідки для судової влади в цілому. Хоча вона не функціонує як постійний національний кризовий комунікаційний підрозділ, її механізми підтримки та координації дозволяють судовій владі послідовно та структуровано вирішувати делікатні ситуації.

(4) Відкрита та видима для суддів модель комунікації (Литва)

У Литві кризова комунікація наголошує на відкритості та поясненні. Це відображає свідоме прагнення завоювати довіру громадськості. У кризових ситуаціях комунікація координується Національною судовою адміністрацією через її комунікаційний підрозділ, який тісно співпрацює з комунікаційним комітетом Ради суддів. Така організація забезпечує, що до складу групи з управління кризовою комунікацією входять як *особи, що приймають рішення, так і професійні комунікатори*. Стратегічне керівництво здійснює Рада суддів, яку зазвичай представляє її голова або уповноважений представник Ради, а оперативні комунікаційні завдання виконують професійні комунікатори з Національної судової адміністрації.

У цих рамках група з кризової комунікації діє відповідно до чітких, заздалегідь визначених правил. Ці правила визначають, хто відповідає за оприлюднення первинної інформації, хто скликає групу з кризової комунікації, хто готує прес-релізи та хто спілкується із засобами масової інформації або надає їм коментарі. Як правило, речником у кризових ситуаціях є голова Ради суддів або призначений представник Ради, що забезпечує інституційну авторитетність та легітимність. Водночас

фахівці з комунікацій займаються повсякденною оперативною роботою, включаючи підготовку повідомлень, управління відносинами із засобами масової інформації та моніторинг медіаканалів.

У сукупності практики Фінляндії, Бельгії та Литви демонструють цінність чіткого визначення ролей, інституційної координації та інтеграції професійних комунікаційних знань із судовим керівництвом.

Ці моделі надають чіткі напрямки адаптації для української судової системи, зокрема шляхом встановлення принципу єдиного представництва, поєднання повноважень з прийняття рішень із професійними комунікаційними можливостями та заздалегідь формалізованих процедур кризової комунікації, а не покладання на ситуативні відповіді.

Стратегічні міркування щодо судової комунікації в Україні

Кризи, що впливають на судову владу, є неминучими. Практика ЄС розглядає комунікацію в кризових ситуаціях та комунікацію щодо репутаційних ризиків як невід'ємну частину стратегій судової комунікації, а не як виняткову діяльність. Для України це вимагає переходу до структурованої, загальносистемної рамки кризової комунікації, що відповідає вимогам верховенства права та рекомендаціям ЄС. Кризова комунікація повинна розумітися як інституційна відповідальність, підкріплена попередньою підготовкою, чіткими повноваженнями та професійним виконанням. У цій рамці Судовий прес-центр повинен відігравати ключову роль у забезпеченні стратегічного лідерства, інституційної авторитетності та загальносистемної узгодженості в кризовій комунікації.

Європейська практика виокремлює кілька стратегічних напрямків, які є особливо актуальними: По-перше, централізована координація є надзвичайно важливою. Хоча суди залишаються відповідальними за комунікацію у своїх власних справах, ситуації, що становлять ризик для репутації всієї системи, повинні бути передані на центральний координаційний рівень для забезпечення узгодженості, відповідності пріоритетам реформ та дотримання критеріїв моніторингу ЄС.

По-друге, заздалегідь слід формалізувати заздалегідь визначені процедури та розподіл ролей. Це включає чіткі критерії виявлення кризових ситуацій, призначення уповноважених речників та визначені внутрішні та зовнішні інформаційні потоки.

По-третє, комунікація в кризових ситуаціях повинна базуватися на професійних знаннях у сфері комунікації та постійному моніторингу ЗМІ. Комунікація повинна залишатися фактичною, спокійною та інституційно сформульованою, уникаючи емоційних або захисних реакцій.

1.5. Використання цифрових інструментів

Цифрова комунікація стала **стандартним і незамінним компонентом судової комунікації в Європейському Союзі**. Суди та судові органи використовують офіційні веб-сайти як основні інформаційні центри для опублікування судових рішень, процедурних інструкцій, прес-релізів та інституційних новин, особливо у гучних або делікатних справах, тим самим допомагаючи запобігати дезінформації.

Крім того, багато судових систем використовують **освітній та цікавий цифровий контент** для підвищення правової грамотності, особливо серед молодшої аудиторії. Короткі відео, анімації, інфографіка та подібні формати доступно пояснюють судові процедури та інституційні ролі. За умови професійного управління та інституційного оформлення такий контент сприяє розумінню громадськості та довгостроковій довірі, не підриваючи судову нейтральність.

У всіх державах-членах **соціальні медіа використовуються обережно, переважно в інституційному контексті**. Керівні принципи ENCS визнають цінність соціальних медіа для охоплення ширшої та молодшої аудиторії, але наголошують, що їх використання має регулюватися чіткими правилами, етичними стандартами та професійним наглядом. Як результат, багато судових систем обмежують комунікацію в соціальних медіа одностороннім поширенням фактичної інформації та прямо

забороняють участь у дебатах, коментування справ, що знаходяться на розгляді, або реактивні відповіді на критику.

(1) Інтегрована в систему управління цифрова комунікація (країни Північної Європи)

У Швеції, Фінляндії та Норвегії цифрова комунікація інтегрована в ширші рамки управління судовою системою. Центральні судові адміністрації управляють єдиними порталами судів, які функціонують як основний публічний інтерфейс для судової влади, надаючи доступ до судових рішень, пояснень процедурних питань та матеріалів для преси. Акаунти в соціальних мережах використовуються обережно та інституційно, головним чином для перенаправлення користувачів на офіційні веб-сайти або для публікації нейтрального інформаційного контенту.

Аудіовізуальні засоби відіграють особливо важливу роль у цих системах. Суди та судові адміністрації країн Північної Європи широко використовують відеопояснення, навчальні анімації та прямі трансляції окремих слухань для підвищення прозорості та розуміння громадськістю. Ці засоби розглядаються як інструменти державної служби, а не як засоби просування чи підвищення репутації, і самі судді рідко з'являються в аудіовізуальному контенті поза офіційними інституційними рамками.

(2) Централізована та протокольна цифрова комунікація (Іспанія, Болгарія)

В Іспанії та Болгарії цифрові платформи та соціальні медіа інтегровані в дуже формалізовані системи судової комунікації. Центральні судові органи контролюють офіційні веб-сайти, портали прозорості, та скоординовані акаунти в соціальних медіа, забезпечуючи узгодженість повідомлень у всіх судах. Наприклад, в Іспанії контент у соціальних медіа публікується лише після офіційного оприлюднення інформації журналістам, що підкріплює першочерговість структурованих відносин із засобами масової інформації.

Аудіовізуальні засоби все частіше використовуються для забезпечення прозорості та розуміння процедур, включаючи записані заяви, пояснювальні відео та прямі трансляції слухань, що становлять значний суспільний інтерес, з дотриманням суворих процедурних гарантій. Цифрова комунікація тісно пов'язана з інституційними протоколами, особливо в кризових ситуаціях, коли швидкість повинна бути збалансована з точністю та юридичними обмеженнями.

(3) Цифрова прозорість на основі протоколів (Бельгія)

Підхід Бельгії до цифрової комунікації відображає її загальний акцент на чіткості відповідальності. Офіційні веб-сайти судів та призначені інституційні сторінки слугують основними цифровими орієнтирами для журналістів та громадськості. Замість широкої взаємодії в соціальних мережах, основна увага приділяється забезпеченню того, щоб цифрові канали чітко вказували, яка інституція відповідає за комунікацію в конкретній справі.

Аудіовізуальні засоби використовуються вибірково, головним чином в інформаційних та освітніх цілях. Бельгійська модель надає пріоритет передбачуваності та інституційній дисципліні в цифровій сфері, уникаючи фрагментації між різними платформами або голосами.

(4) Відкрита та пояснювальна цифрова комунікація (Литва)

У Литві цифрові платформи та соціальні мережі використовуються більш активно для сприяння відкритості та довірі. Суди та судові органи підтримують активні веб-сайти та акаунти в соціальних мережах, які надають не тільки судові рішення та новини, а й пояснення судових рішень та судових процесів.

У Литві Національна адміністрація судів відіграє ключову роль у координації цифрової комунікації між судами, включаючи використання соціальних мереж та аудіовізуальних засобів. Записані засі-

дання органів судового управління, пояснювальні відео та інфографіка використовуються для підвищення прозорості та доступності. Судді також можуть виступати в аудіовізуальних форматах, щоб пояснити юридичні питання або судові рішення, за підтримки фахівців з комунікацій.

У всьому ЄС держави-члени все частіше регулюють **особисте використання суддями соціальних мереж**, прагнучи збалансувати свободу вираження поглядів з необхідністю захищати неупередженість, гідність посади та довіру громадськості. Стандарти EN CJ заохочують чіткі вказівки, що розмежовують інституційну комунікацію від особистого самовираження, та наголошують, що судді повинні уникати онлайн-активності, яка може підірвати враження незалежності або нейтральності.

Стратегічні міркування щодо судової комунікації в Україні

У нинішніх умовах в Україні цифрова комунікація вже не є допоміжною функцією, а є основним компонентом системи судової комунікації. Поширення дезінформації та інформаційних атак означає, що судові інституції повинні бути видимими, чутними та чітко впізнаваними в цифровому просторі. Чітко ідентифіковані, регулярно оновлювані та професійно керовані офіційні цифрові канали (інституційні вебсайти та платформи соціальних медіа) є необхідною умовою для збереження довіри громадськості та запобігання домінуванню альтернативних, ненадійних джерел інформації.

У таких умовах швидкість, надійність та здатність реагувати є особливо важливими. Цифрові канали дають змогу судам оперативно надавати фактичну інформацію, пояснювати процедурні кроки та своєчасно реагувати на оманливі або упереджені наративи. Невирішена дезінформація може швидко закріпитися в публічній сфері, тому механізми реагування мають бути заздалегідь визначені, а прийняття рішень – швидким і професійним.

У цьому контексті вирішальну роль відіграють не судді, а професійні фахівці з комунікацій, які мають сильні компетенції в галузі цифрових комунікацій. Ефективна робота з соціальними медіа, моніторинг інформаційного середовища, виявлення дезінформаційних наративів, складання чітких і доступних повідомлень та підтримання послідовної інституційної позиції вимагають спеціалізованих знань і постійного професійного розвитку. Хоча участь судової влади залишається необхідною для пояснення законодавства та захисту судової незалежності, повсякденні цифрові комунікації слід доручати професіоналам.

Спираючись на досвід різних моделей, Україна може прийняти кілька ключових принципів. З централізованих моделей вона може взяти чітко визначені протоколи цифрової комунікації, процедури реагування на кризи та дезінформацію, а також принцип «єдиного голосу» в критичних ситуаціях. З децентралізованих та змішаних моделей вона може запозичити сильний комунікаційний потенціал вищих та більших судів, постійний зв'язок з центральними комунікаційними функціями та здатність швидко мобілізувати додаткові ресурси в разі потреби.

1.6. Принципи розробки стратегії судової комунікації

Стратегії судової комунікації не слід сприймати як ізольовані або технічні інструменти, а як **невід'ємну складову загального стратегічного управління судовою системою**. Передовий досвід ЄС чітко демонструє, що ефективна судова комунікація має бути систематичною, стратегічною та довгостроковою, а не фрагментарною або ситуативною. Стратегія комунікації має бути повністю узгоджена з баченням, місією та загальною стратегією судової системи та активно сприяти досягненню стратегічних цілей системи.

Відповідно до передової практики ЄС, судова комунікація повинна бути інтегрована в загальну стратегію і повинна:

- інформувати громадськість не тільки про окремі провадження або рішення, а й про **судову діяльність в цілому** та роль судів у демократичному суспільстві;

- враховувати **всі доступні засоби та канали комунікації**, включаючи цифрові платформи та нові технології;
- чітко **визначити цільову аудиторію** для кожного типу комунікації;
- визначити **ключові повідомлення**, які судова влада прагне донести.

Комунікаційні стратегії повинні бути **орієнтовані на дії, а не** бути **суто декларативними**. Вони повинні підкріплюватися чітким комунікаційним планом, в якому зазначаються засоби, терміни, обов'язки та показники. Комунікаційна стратегія повинна розглядатися як **«живий» документ**, який регулярно оновлюється з урахуванням змін пріоритетів та обставин. Для прийняття рішень на основі фактичних даних необхідний **безперервний цикл обробки даних**, що включає опитування, моніторинг ЗМІ та аналітичні оцінки.

Встановлення принципів комунікації (практика ЄС)

Успішні стратегії судової комунікації в Європі ґрунтуються на чітко сформульованих принципах, що забезпечують послідовність та надійність у всій судовій системі. З огляду на досвід ЄС, будь-яка стратегія судової комунікації повинна чітко містити такі принципи:

- **Прозорість, публічність та ефективність** – інформація про судову діяльність повинна бути доступною, своєчасною та надійною.
- **Незалежність та неупередженість** – комунікація ніколи не повинна підривати сприйняття судової нейтральності.
- **Конфіденційність** – необхідно дотримуватися правових обмежень та захисту конфіденційної інформації.
- **Чіткість** – інформація повинна подаватися простою та зрозумілою мовою, адаптованою до різних аудиторій.
- **Зворотний зв'язок** – комунікація повинна розумітися як двосторонній процес, що враховує сприйняття та очікування громадськості.
- **Реагування на кризи репутації** – комунікація в кризових ситуаціях повинна регулюватися чіткими принципами.
- **Постійне вдосконалення та інновації** – комунікаційні практики повинні розвиватися разом із суспільними та технологічними змінами.
- **Проактивність** – суди повинні ініціювати комунікацію, а не просто реагувати на зовнішній тиск.

Встановлення цілей і завдань

Цілі стратегії судової комунікації повинні бути **безпосередньо пов'язані з місією та баченням інституції** і доповнювати основні цілі та завдання судової системи. Комунікація повинна функціонувати як стратегічний інструмент, що підтримує ширшу програму реформ та розвитку, а не існувати як паралельна або самостійна діяльність.

Порівняльний аналіз стратегій судової комунікації в Європі показує повторювані стратегічні пріоритети, зосереджені на прозорості, довірі, ефективності та інституційній авторитетності:

- **Латвія** – створення позитивного іміджу судів та зміцнення їх авторитету в суспільстві.

- **Велика Британія** – дотримання верховенства права та інформування про здійснення правосуддя, яке є неупередженим, швидким та ефективним.
- **Литва** – підвищення довіри громадськості до судової влади та зміцнення авторитету судів за допомогою інноваційної та послідовної комунікації.
- **Естонія** – поліпшення іміджу судів, забезпечення регулярної та активної комунікації з громадськістю, покладення стратегічної комунікаційної ролі на кожного працівника суду та встановлення загальних принципів комунікації в судовій системі.
- **Нідерланди** – зміцнення довіри громадськості до судової влади, захист репутації інституції та сприяння організаційним змінам.
- **Швеція** – підвищення довіри через активну, послідовну та єдину комунікацію із засобами масової інформації.
- **Іспанія** – забезпечення послідовності інформації та захист незалежності судової влади.

Стратегічні міркування щодо судової комунікації в Україні

В українському контексті формулювання стратегічних цілей судової комунікації має чітко враховувати **вимоги верховенства права та рекомендації Європейського Союзу**. Отже, судова комунікація є не додатковою діяльністю, а аспектом, який слід оцінювати в рамках судової реформи та розширення ЄС.

Це чітко відображено в Дорожній карті верховенства права, затвердженій урядом України, у звіті Європейської комісії «Україна 2025» та у тіньовому звіті 2025 щодо розділів 23 і 24. У цих документах послідовно наголошується, що прозора, послідовна та професійна комунікація судів є необхідною умовою для відновлення довіри громадськості, протидії дезінформації та зміцнення інституційної легітимності. Дорожня карта верховенства права та Європейська комісія підкреслюють, що формальні або механічні правові реформи самі по собі не забезпечують довіру громадськості. Отже, стратегічні комунікаційні цілі в Україні повинні включати:

- постійну та видиму комунікацію щодо **прогресу та результатів судових реформ**;
- чіткі пояснення того, як реформи відповідають **європейським стандартам та цінностям верховенства права**;
- прозору комунікацію щодо **процедур відбору, оцінки та дисциплінарного провадження суддів**;
- проактивну публічну комунікацію щодо пріоритетів реформ, таких як **електронне правосуддя, виконання судових рішень та роль незалежних експертів**.

Європейська Комісія наголошує, що **стратегічна, планова та заснована на даних комунікація** повинна стати постійною рисою української судової системи. Відповідно, комунікаційні цілі повинні бути:

- відповідати критеріям реформи верховенства права,
- відповідати критеріям оцінки вступу до ЄС,
- вимірюваними за допомогою показників довіри, прозорості та інституційної надійності.

На цьому тлі створення центрального Судового прес-центру є не організаційною перевагою, а структурною відповіддю на вимоги ЄС щодо верховенства права та необхідність єдиної, стратегічної судової комунікації в Україні.

02

КОМУНІКАЦІЙНІ КАМΠΑНІЇ В СУДОВІЙ КОМУНІКАЦІЇ

Окрім реактивних та рутинних комунікаційних заходів, сучасні системи судової комунікації все більше покладаються на **стратегічні комунікаційні кампанії**, спрямовані на формування громадської думки, покращення розуміння конкретних судових функцій та підтримку більш широких інституційних цілей. На відміну від щоденних відносин із засобами масової інформації або ситуативних відповідей, комунікаційні кампанії є **запланованими, обмеженими в часі заходами** з чітко визначеними цілями, цільовою аудиторією, бюджетом, заходами та відповідальністю. Вони є частиною систематичного, проактивного, заснованого на фактах та оціночного підходу до публічної комунікації.

У всіх державах-членах ЄС судові адміністрації та окремі суди проводять комунікаційні кампанії без шкоди для судової незалежності або інституційної нейтральності. Наприклад, у Швеції Національна судова адміністрація розпочала загальнонаціональну комунікаційну кампанію напередодні виборів 2023 року для суддів-професіоналів (nämndemän). Кампанія мала на меті підвищити рівень розуміння громадськістю ролі народних суддів, залучити більш різноманітне коло кандидатів, виправити поширені хибні уявлення про участь народних суддів та зміцнити імідж судової влади як відкритої та доступної. Кампанія координувалася централізовано, значною мірою спиралася на цифрові канали, надавала місцевим судам стандартизовані комунікаційні матеріали та проактивно взаємодіяла із засобами масової інформації. Цей приклад демонструє, як тематичну комунікаційну ініціативу можна ефективно інтегрувати в ширшу систему судової комунікації.

На європейському рівні інституції також проводять комунікаційні кампанії з питань правосуддя та верховенства права. Наприклад, ініціативи, що фінансуються ЄС, мають на меті підвищити обізнаність громадськості про верховенство права та доступ до правосуддя в усіх державах-членах. Хоча такі кампанії не мають виключно судового характеру, вони підтверджують, що **тематичні, обмежені в часі комунікаційні заходи з чітко визначеними цілями та цільовими групами є визнаним елементом сучасної європейської практики управління**.

У судовому контексті стратегічні комунікаційні кампанії необхідно чітко відрізняти від управління репутацією інституцій. **Вони є найбільш ефективними, коли:**

- переслідують конкретні, вимірювані цілі, пов'язані з розумінням громадськості або громадянським залученням;
- заздалегідь плануються з чітко розподіленими ресурсами та обов'язками;
- поєднують цифрові, традиційні та прямі комунікаційні інструменти, адаптовані до визначених цільових аудиторій;
- включають механізми оцінки та навчання для інформування про майбутні ініціативи.

Комунікаційні кампанії є особливо ефективними, коли вони розроблені для **чітко визначених цільових аудиторій**, з каналами комунікації, тоном і повідомленнями, адаптованими до того, як ці

аудиторії споживають інформацію та формують думки. Вбудовані в загальну стратегію судової комунікації, такі кампанії дозволяють Україні використовувати цільові ініціативи для заохочення демократичної участі, виправлення помилкових уявлень, зміцнення довіри громадськості та задоволення конкретних інформаційних потреб у критичні моменти — при цьому повністю дотримуючись принципів судової незалежності, нейтральності та інституційної надійності.

Добре задокументованим прикладом є Швеція, де Національна адміністрація судів (Domstolsverket) запустила загальнонаціональну комунікаційну кампанію напередодні виборів 2023 року для народних суддів (nämndemän). Цілі кампанії були чітко визначені: підвищити розуміння громадською ролі народних суддів, розширити та урізноманітнити пул кандидатів, а також виправити поширені хибні уявлення про участь народних суддів у судових процесах. Кампанія координувалася централізовано і включала спеціальну тематичну веб-сторінку на національному судовому порталі, цільову комунікацію в цифрових та соціальних медіа, стандартизовані матеріали для судів та муніципалітетів, а також структуровану взаємодію із засобами масової інформації. Важливо, що вона була чітко сформульована як ініціатива з інформування громадськості, а не як захід з формування інституційного іміджу, що демонструє, як комунікаційні кампанії можуть підтримувати демократичну участь та правову грамотність, зберігаючи при цьому інституційну довіру.

У **Фінляндії** тематичні комунікаційні ініціативи регулярно інтегруються в роботу Національної адміністрації судів, зокрема щодо судових послуг, прозорості процедур та цифрового доступу до правосуддя. Хоча ці ініціативи не завжди офіційно називаються кампаніями, вони відповідають основним критеріям комунікаційних кампаній: чітко визначені теми, конкретна цільова аудиторія, заплановані комунікаційні заходи та сильний акцент на простому мові та цифрових каналах.

У **Литві** Національна адміністрація судів реалізувала тематичні ініціативи з метою пояснення роботи судів, роз'яснення принципів судової роботи та заохочення інтересу до судової професії. Ці кампанії часто поєднують інституційну комунікацію з видимою судовою участю і координуються на центральному рівні, відображаючи змішану модель комунікації. Досвід Литви є особливо актуальним для посткомуністичних систем, оскільки він демонструє, як комунікаційні кампанії можуть сприяти зміцненню довіри, коли їх координують професіонали.

Більш централізовані системи також пропонують відповідні приклади. В **Іспанії** Генеральна рада судової влади (CGPJ) реалізувала централізовано координовані комунікаційні ініціативи, пов'язані з незалежністю судової влади, поясненням інституційних ролей та функціонуванням системи правосуддя в політично чутливих контекстах. Хоча такі ініціативи часто описують як інституційну комунікацію, а не публічні кампанії, вони мають ключові характеристики кампаній: заздалегідь визначені цілі, офіційний мандат, координацію повідомлень на основі протоколу та опору на інституційних речників.

На **європейському рівні** інституції ЄС постійно проводять комунікаційні кампанії з питань правосуддя, верховенства права та доступу до правосуддя. Ці ініціативи, що реалізуються в рамках різних програм ЄС, мають на меті підвищити обізнаність громадськості, поліпшити розуміння юридичних прав та зміцнити принципи верховенства права. Хоча вони не спрямовані безпосередньо на національні суди, вони підтверджують, що тематичні, обмежені в часі комунікаційні кампанії з чіткими цілями та цільовою аудиторією є визнаним і легітимним інструментом у ширшому європейському контексті управління.

Стратегічні міркування щодо судової комунікації в Україні

В українському контексті кампанії з судової комунікації набувають дедалі більшого значення через стабільно низький рівень довіри громадськості до судової влади та вимоги процесу вступу до ЄС. Як відображено в Дорожній карті верховенства права, Звіті Європейської комісії «Україна 2025» та Тіньовому звіті 2025, судова комунікація дедалі частіше оцінюється як основний компонент судової реформи, прозорості та підзвітності, а не як додаткова діяльність.

*Відповідно, комунікаційні кампанії в Україні повинні бути **тематичними, орієнтованими на реформи та чітко узгодженими з пріоритетами верховенства права та рекомендаціями ЄС**. Пріоритетні*

теми кампаній включають: прозоре пояснення процесів судової реформи (відбір, оцінка та дисципліна суддів); комунікація щодо незалежності та підзвітності судів; видимість прогресу в електронному судочинстві, доступ до судових рішень та виконання судових рішень. Кампанії також повинні підкреслювати роль судів у захисті основних прав під час війни.

Європейська практика показує, що такі кампанії є ефективними, коли вони координуються централізовано, мають чіткі терміни та ґрунтуються на фактичних даних. Для України це означає координацію на системному рівні через центральний Судовий прес-центр для забезпечення послідовності, відповідності критеріям моніторингу ЄС та узгодженості з орієнтирами реформ.

Якщо судові комунікаційні кампанії вбудовані в цикл, що базується на даних, та оцінюються за допомогою вимірюваних показників (довіра громадськості, обізнаність про реформи, тон ЗМІ, залученість), вони можуть стати легітимним та ефективним інструментом для підтримки впровадження реформ, протидії дезінформації, зміцнення довіри громадськості та демонстрації прихильності України до європейських стандартів верховенства права.

03

РЕКОМЕНДОВАНА МОДЕЛЬ СУДОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

3.1. Поточна ситуація

Наразі судова комунікація в Україні характеризується **інституційною фрагментацією, обмеженими ресурсами та дублюванням повноважень**. Хоча Судовий прес-центр діє під егідою Вищої ради правосуддя (ВРП) і формально виконує функції комунікації на системному рівні, на практиці його повноваження, структура та можливості залишаються орієнтованими переважно на комунікацію від імені самої ВРП. Інші ключові судові інституції (Верховний Суд, Державна судова адміністрація, Рада суддів, Вища кваліфікаційна комісія суддів та Національна школа суддів) також мають власні комунікаційні можливості, які часто є обмеженими та нерівномірно розвиненими. Окремі суди наймають фахівців з комунікацій, але рівень їхньої кваліфікації є різним, що часто вимагає підтримки з боку центральних інституцій.

Ця ситуація відображає конституційну плюральність судового управління в Україні, але також створює структурні слабкості. Відповідальність за комунікацію розпорошена, механізми координації слабкі або неформальні, і жодна окрема інституція не має достатніх повноважень, щоб діяти рішуче від імені судової влади в цілому, особливо в гучних або системних ситуаціях. Попередні аналізи та консультації показали, що повна централізація судової комунікації в Україні є нереалістичною і небажаною. Водночас очевидно, що **без сильної координації ефективність, надійність та стійкість судової комунікації значно знижуються**.

3.2. Центральний координаційний орган

У цьому контексті Вища рада правосуддя є найбільш відповідною інституцією для виконання функції **центрального координатора судової комунікації**. Це не базується на бажанні монополізувати комунікацію, а на конституційному мандаті ВРП щодо захисту судової незалежності та формування судової політики в масштабах всієї системи. Розташування координації комунікації на рівні системи в рамках ВРП забезпечує інституційну легітимність та безперервність.

Відповідно, запропонована модель базується на існуючому Судовому прес-центрі при ВРП, перетворюючи його з підрозділу, що зосереджується переважно на комунікації ВРП, на **Судовий комунікаційний центр з повноваженнями координувати комунікацію в рамках всієї судової системи**. Такий підхід відповідає європейській практиці та відображає специфічну інституційну реальність України: існування декількох автономних судових органів, які повинні комунікувати із зовнішнім середовищем як цілісна система.

3.3. Прийняття рішень та ієрархія

Ефективна комунікація вимагає **чітких структур прийняття рішень та інституційної підтримки на високому рівні**. Запропонована модель визнає, що комунікація не може функціонувати ефективно, якщо рішення приймаються виключно на технічному або оперативному рівні.

Тому стратегічні рішення щодо комунікації повинні прийматися на найвищому рівні управління. Це передбачає створення **Консультативної ради з питань судової комунікації**, до складу якої входять керівники основних органів судового управління та самоврядування, а її робота координується ВРП. Ця Рада не буде займатися повсякденною комунікацією, а визначатиме стратегічні напрямки, затверджуватиме ключові рішення, забезпечуватиме інституційну узгодженість, гарантуватиме виділення необхідних ресурсів для комунікаційної діяльності та забезпечуватиме, щоб комунікація залишалася довгостроковим інституційним пріоритетом.

3.4. Мандат і функції Судового прес-центру

Основним елементом запропонованої моделі є надання Судовому прес-центру при ВРП **чіткого мандата високого рівня на комунікацію від імені всієї судової системи**. Такий мандат є необхідним для запобігання суперечливим повідомленням, затримкам у відповідях та ризикам для репутації.

Ці повноваження не скасовують комунікаційні функції окремих судів або інституцій. Навпаки, вони дають Центру можливість:

- координувати комунікацію з питань національного значення;
- виступати основним контактним пунктом у кризових або високоризикових ситуаціях;
- надавати судам та установам професійну методологічну, стратегічну та оперативну підтримку;
- забезпечувати принцип «єдиного інституційного голосу» за необхідності;
- **керувати впровадженням, координацією та постійним моніторингом стратегії судової комунікації.**

Для ефективної роботи Центру його мандат повинен бути підкріплений чітко визначеними функціями та достатніми ресурсами. Центр повинен функціонувати на основі двох взаємопов'язаних основ.

1. Внутрішня комунікація та координація

- координація внутрішньої комунікації між судовими установами;
- розробка та реалізація планів внутрішньої комунікації;
- організаційна підтримка Консультативної ради з питань судової комунікації;
- підтримка внутрішніх каналів комунікації;
- забезпечення методологічної підтримки та механізмів зворотного зв'язку;
- співпраця з Національною школою суддів у сфері навчальної діяльності.

2. Зовнішня комунікація із засобами масової інформації та громадськістю

- координація загальносистемної стратегії судової комунікації;
- розробка загальних стандартів взаємодії із засобами масової інформації та інформування громадськості;
- координація комунікації у ситуаціях підвищеної уваги та кризових ситуаціях;

- відносини із засобами масової інформації та моніторинг ЗМІ на національному рівні;
- дослідження громадської думки та довіри;
- методична підтримка судів та судових інституцій.

На оперативному рівні окремі суди та установи залишаються відповідальними за власні комунікації, покладаючись на прес-секретарів, прес-суддів та співробітників з питань комунікації. **Однак у чітко визначених ситуаціях** (включаючи справи або питання, які привертають увагу на національному або міжнародному рівні, становлять ризик для репутації судової влади в цілому, пов'язані з координованою дезінформацією або інформаційними атаками, стосуються судової незалежності або системної реформи, або пов'язані з плануванням та реалізацією комунікаційних кампаній судової влади на національному рівні), **комунікація повинна координуватися через Центр**.

3.5. Ключові етапи та показники

(I) Інституційні та управлінські етапи

1. Прийняття **Вищою радою правосуддя** офіційного рішення, яке підтверджує координаційну роль ВРП в судовій комунікації та надає **Судовому прес-центру** повноваження діяти від імені всієї судової влади.
2. Підписання міжінституційного **Меморандуму про взаєморозуміння** щодо координації судової комунікації між ВРП, Верховним Судом, Радою суддів, Державною судовою адміністрацією, Вищою кваліфікаційною комісією суддів та Національною школою суддів, що встановлює спільні обов'язки, правила координації та механізми ескалації.
3. Створення та ефективне функціонування **Консультативної ради** з питань **судової комунікації**, включаючи затверджені правила процедури, чітко визначений склад та повноваження, регулярний графік засідань, що забезпечує стратегічний нагляд на високому рівні.
4. Прийняття єдиної **Стратегії судової комунікації** (2025–2026), що охоплює принципи та цілі комунікації, рутинну, кризову та цифрову комунікацію, національні кампанії з судової комунікації, ролі, обов'язки та ресурси.
5. Забезпечення стабільного та диверсифікованого **фінансування функцій судової комунікації**, поєднуючи асигнування з державного бюджету та ресурси міжнародної допомоги та проектів, що фінансуються донорами.

Показники

- Прийняття рішень та стратегічних документів ВРП.
- Підписано та впроваджено міжвідомчий Меморандум про взаєморозуміння.
- Офіційне включення обов'язків з координації комунікації до статутів або внутрішніх регламентів щонайменше п'яти основних судових установ.
- Регулярність засідань Консультативної ради (щонайменше чотири на рік).
- Відсоток виконання плану дій Стратегії комунікації.
- Річний бюджет, виділений на судову комунікацію, з розбивкою за національним та міжнародним/донорським фінансуванням.

1. Визначення та офіційне затвердження **мінімальних стандартів укомплектування персоналом для судової комунікації** в Судовому прес-центрі, включаючи мінімальний комунікаційний потенціал у судах вищої інстанції;
2. Повне **створення Судового прес-центру**, включаючи призначення вищого керівництва та набір основної команди професійних фахівців з комунікацій;
3. Прийняття та послідовне застосування **критеріїв та протоколів виявлення кризових ситуацій**;
4. **Формалізація стандартизованих процедур комунікації щодо етичних порушень**, дисциплінарних проваджень, забезпечення своєчасного публічного визнання, процедурного пояснення та подальшої комунікації щодо результатів.
5. Розробка та затвердження **стандартних правил комунікації для судів** та судових установ, узгоджених із загальносистемною стратегією.
6. Створення постійної **системи моніторингу ЗМІ**.
7. Впровадження регулярного, методологічно узгодженого **опитування громадської довіри**.
8. Покращення **комунікаційних компетенцій суддів та фахівців з комунікацій**.
9. Планування та реалізація принаймні однієї-двох національних **комунікаційних кампаній у судовій сфері**, які прямо пов'язані з ключовими процесами реформування, включаючи відбір та оцінку суддів, механізми дисциплінарної відповідальності та впровадження електронного правосуддя, протягом періоду дії стратегії.

Показники

- Кількість професійних фахівців з комунікацій, які працюють у Центрі (*орієнтир: 8-12 фахівців*).
- Кількість випадків, в яких комунікація координувалася через Центр;
- Середній час реагування в ситуаціях національного рівня або кризових ситуаціях (*ціль: 2-4 години, залежно від чутливості*).
- Рівень задоволеності судів та установ підтримкою Центру (на основі опитування).
- Кількість підготовлених фахівців з комунікацій та суддів з питань преси на рік (*ціль: 70-150 учасників щорічно*).
- Кількість проведених національних комунікаційних кампаній.
- Позитивні якісні оцінки міжнародних партнерів (інституції ЄС, донори).

Довіра, авторитет та вплив

Показники

- Зміна рівня довіри громадськості до судової влади з часом, вимірювана за допомогою регулярних опитувань (базовий показник: приблизно 35-45 % довіри громадськості; середньострокова ціль: збільшення на 5-10 процентних пунктів протягом періоду реалізації стратегії).
- Покращення тону висвітлення в ЗМІ після інституційних заходів, що вимірюється за допомогою якісного аналізу та аналізу настроїв.

- Збільшення обсягу та видимості висвітлення в ЗМІ судових реформ, що здійснюються відповідно до процесу інтеграції до ЄС, включаючи реформи, пов'язані з Дорожньою картою верховенства права та критеріями вступу до ЄС, оцінених за допомогою тематичного моніторингу ЗМІ та якісного аналізу змісту.

Ця система дозволяє чітко та систематично оцінювати як інституційний прогрес, так і реальну ефективність судової комунікації. Поєднуючи механізми управління, оперативну ефективність, комунікацію, пов'язану з реформами, структуроване вирішення дисциплінарних та етичних питань, а також вимірювані показники довіри, вона забезпечує міцну основу для підзвітності, стратегічного коригування та стійкості до криз і дезінформації. В умовах України такий орієнтований на результати підхід є надзвичайно важливим для зміцнення довіри громадськості, підтримки інтеграції до ЄС та посилення інституційної авторитетності судової влади.

3.6. Впровадження та оперативний план дій

Для забезпечення стійкості та реалістичності запропонована модель повинна впроваджуватися поступово.

Короткострокові кроки

1. Прийняти **офіційне рішення Вищої ради правосуддя**, яке підтверджує координаційну роль ВРП в судовій комунікації та системний мандат Судового прес-центру діяти від імені судової влади.
2. Підготувати та підписати **міжінституційний Меморандум про взаєморозуміння** щодо координації судової комунікації між ключовими судовими інституціями.
3. Створити **Консультативну раду** з питань **судової комунікації**, включаючи затвердження її складу, прийняття регламенту та узгодження графіка регулярних засідань.
4. Розробити та прийняти **Єдину стратегію судової комунікації (2026–2027)**.
5. Визначити та затвердити критерії та протоколи виявлення кризових ситуацій.
6. Розробити **стандартизовані процедури комунікації**, включаючи процедури щодо етичних порушень та дисциплінарних проваджень.
7. Визначити та офіційно затвердити **мінімальні кадрові нормативи** для Судового прес-центру та судів вищої інстанції.
8. Розпочати підготовку посадових інструкцій для ключових посад у сфері комунікацій та планування джерел фінансування (державний бюджет та підтримка донорів).

Середньострокові кроки

9. Повністю створити **Судовий прес-центр**, включаючи призначення вищого керівництва та набір основної команди професійних фахівців з комунікацій (8–12 співробітників).
10. Офіційно інтегрувати **обов'язки** з координації комунікацій **в інституційні статuti** та внутрішні регламенти судових органів.
11. Застосувати на практиці протоколи кризової комунікації та стандартизовані процедури для дисциплінарних та етичних випадків.

12. Створити та забезпечити функціонування **постійної системи моніторингу ЗМІ**.
13. Проводити **регулярні навчальні програми** для фахівців з комунікацій у судовій сфері та суддів. Досягти запланованого обсягу навчання (70–150 учасників щорічно).
14. Розробити та реалізувати **одну-дві національні кампанії з судової комунікації**, пов'язані з відбором та оцінкою суддів, механізмами дисциплінарної відповідальності, реформами електронного правосуддя.
15. Впровадити **регулярне, методологічно узгоджене опитування громадської довіри**.
16. Розпочати систематичний збір даних **для моніторингу реалізації комунікаційної стратегії**.

Довгострокові заходи

1. Забезпечити **стабільне та диверсифіковане фінансування** судової комунікації, включаючи постійні бюджетні асигнування та планове використання донорської та міжнародної допомоги.
2. Інтегрувати судову комунікацію як стандартну функцію в рамках судового управління та адміністрування.
3. Оцінити швидкість і якість реагування в кризових ситуаціях; зміни в тоні ЗМІ після реагування інституцій; задоволеність судів та інституцій підтримкою Центру.
4. Використовувати результати моніторингу та оцінки для оновлення стратегії судової комунікації, вдосконалення процедур та протоколів.

