

УДК 347.9

DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.3.39>

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВЕРХОВНОГО СУДУ

Литвин Н.А.,
*доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри службового та медичного права
Навчально-наукового інституту права,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
ORCID: 0000-0003-4199-1413*

Литвин Н.А. Адміністративно-правові аспекти кадрового забезпечення діяльності Верховного Суду.

У статті досліджено адміністративно-правові аспекти кадрового забезпечення діяльності Верховного Суду в умовах воєнного стану. Зазначається, що реалії воєнного часу створили нові обставини, які безпосередньо впливають на кадрову політику: це обмеження мобільності, фізичне знищення або тимчасова недоступність судових приміщень, ротація суддів, необхідність здійснення правосуддя в умовах обстрілів, переміщення установ, а також ризики для життя та здоров'я працівників судової системи. Констатується, що це посилює вже наявні системні проблеми, пов'язані з кадровим дефіцитом у судовій владі, який загострюється з кожним роком.

Проаналізовано проблеми, що виникають у сфері добору, переведення, ротації суддів, а також труднощі, пов'язані з правовою невизначеністю щодо форм дистанційної зайнятості та відрядження суддів у надзвичайних умовах. До ключових проблем віднесено: кадровий дефіцит; відсутність дієвих і гнучких механізмів оперативного реагування на надзвичайні обставини, що унеможлиблює забезпечення безперервного та якісного здійснення правосуддя; низький рівень цифрової трансформації кадрового адміністрування в судовій системі; недостатнє врахування специфіки воєнного часу при підготовці та перепідготовці суддів. Особливу увагу приділено відсутності гнучких правових механізмів реагування на виклики, спричинені війною, зокрема – непропорційного кадрового навантаження на окремі палати Верховного Суду. Висвітлено ризики, які супроводжують ухвалення судових рішень в умовах кадрового дефіциту, що може вплинути на легітимність судової діяльності.

Вказано на те, що запровадження системного підходу до кадрового планування, інституціоналізація постійного навчання та підвищення кваліфікації суддів, у тому числі через спеціалізовані тренінги, зокрема щодо розгляду справ про міжнародні злочини, є актуальними напрямками удосконалення кадрової політики.

Зроблено висновки щодо необхідності оновлення нормативного регулювання кадрових процедур в судовій системі України, з метою забезпечення її сталого функціонування навіть за надзвичайних умов.

Ключові слова: Верховний Суд, кадрове забезпечення, кадрова політика, судова система, добір суддів, суддівський корпус, правосуддя, професійна підготовка, європейські стандарти, воєнний стан.

Lytvyn N.A. Administrative and legal aspects of staffing the Supreme Court.

The article examines the administrative and legal aspects of staffing the Supreme Court under martial law. It is noted that the realities of wartime have created new circumstances that directly affect personnel policy: these are mobility restrictions, physical destruction or temporary inaccessibility of court premises, rotation of judges, the need to administer justice under shelling, relocation of institutions, as well as risks to the life and health of judicial system employees. It is noted that this exacerbates the already existing systemic problems associated with the staffing shortage in the judiciary,

which is worsening every year. The problems that arise in the field of selection, transfer, rotation of judges, as well as difficulties associated with legal uncertainty regarding forms of remote employment and travel of judges under emergency conditions are analyzed. The key problems include: staffing shortage; lack of effective and flexible mechanisms for rapid response to emergency circumstances, which makes it impossible to ensure continuous and high-quality administration of justice; low level of digital transformation of personnel administration in the judicial system; insufficient consideration of the specifics of wartime in the training and retraining of judges. Particular attention is paid to the lack of flexible legal mechanisms for responding to challenges caused by the war, in particular, the disproportionate staffing load on individual chambers of the Supreme Court. The risks that accompany the adoption of judicial decisions in conditions of staff shortage, which may affect the legitimacy of judicial activity, are highlighted.

It is indicated that the introduction of a systematic approach to personnel planning, the institutionalization of continuous education and advanced training of judges, including through specialized training, in particular on the consideration of cases of international crimes, are relevant areas for improving personnel policy.

Conclusions are drawn regarding the need to update the regulatory regulation of personnel procedures in the judicial system of Ukraine, in order to ensure its sustainable functioning even under emergency conditions.

Key words: Supreme Court, staffing, personnel policy, judicial system, selection of judges, judicial corps, justice, professional training, European standards, martial law.

Постановка проблеми. Двадцять перше століття ознаменувалося як епоха кардинальних трансформацій у суспільному житті, що впливає на всі сфери функціонування держави, зокрема правову. Ці зміни стосуються не лише держав Європейського Союзу, а й України, яка впевнено утверджує свою незалежність, суверенність і стійкість в умовах збройної агресії. Вибраний євроінтеграційний курс передбачає впровадження якісних змін у системі захисту прав і свобод людини, адаптацію законодавства та оновлення ключових державних інституцій. Особливо важливим у цьому контексті є запровадження європейських стандартів у сфері правосуддя, що виступає гарантом справедливості, законності та демократичного розвитку. Попри виклики воєнного часу, судова влада в Україні зобов'язана діяти безперервно, забезпечуючи конституційні права і свободи людини та громадянина [1, с. 28].

У цьому контексті надзвичайно актуальним постає питання належного адміністративно-правового регулювання кадрового забезпечення Верховного Суду як найвищої судової інстанції. Якість, професіоналізм та доброчесність суддів і працівників апарату Суду напряму впливають на ефективність здійснення правосуддя, дотримання європейських стандартів прав людини, а також на формування суспільної довіри до судової влади загалом. Особливо це важливо в умовах реформування судової системи, коли стабільність та інституційна спроможність Верховного Суду залежать не лише від нормативного забезпечення, а й від ефективної кадрової політики, прозорих процедур добору та оцінювання персоналу.

Таким чином, дослідження адміністративно-правових аспектів кадрового забезпечення діяльності Верховного Суду є необхідним кроком для вдосконалення організації судової влади в Україні відповідно до європейських вимог і цінностей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організаційно-правового забезпечення діяльності судової влади, зокрема аспекти кадрової політики в системі правосуддя, були предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців. Особливої уваги заслуговують наукові підходи до впровадження європейських правових стандартів у функціонування судової системи України в різні періоди її розвитку, включаючи умови воєнного стану. Ці аспекти розглядалися у працях В. Бевзенка, О. Берназюка, М. Гетманцева, І. Коліушка, В. Колпакова, О. Кузьменко, С. Оверчука, А. Селіванова, М. Смоковича та інших дослідників.

Окремим питанням кадрового забезпечення судів загальної юрисдикції України приділяли увагу такі науковці, як М.Й. Вільгушинський, Т.Є. Каганоська, А.М. Клочко, В.М. Колпаков, О.В. Краснобаров, Р.О. Куйбіда, Ю.Д. Князев, М.Г. Мельник, В.В. Онопенко, П.П. Пилипенчук, І.Л. Самсін, О.В. Ульяновська, Н.Г. Шукліна та інші. Їхні наукові доробки є важливою базою для формування комплексного підходу до удосконалення кадрового забезпечення судової влади, особливо в умовах судової реформи та підвищення стандартів її функціонування.

Віддаючи належну шану й висловлюючи вдячність згаданим дослідникам за їхній внесок, варто зазначити, що сучасний науковий дискурс потребує подальшого осмислення системного й ситуативного впливу воєнних викликів на імплементацію європейських стандартів правосуддя. Особливо актуальним залишається питання кадрового забезпечення діяльності саме Верховного Суду – його викликів та особливостей в умовах трансформації судової системи. Ця проблематика наразі залишається недостатньо дослідженою, що зумовлює потребу в подальшому науковому аналізі та узагальненні з метою удосконалення правового регулювання у цій сфері.

Мета статті полягає в аналізі наукових підходів до організаційно-правового забезпечення діяльності судової влади, зокрема кадрової політики в системі правосуддя України, з урахуванням європейських правових стандартів та умов воєнного стану, а також в обґрунтуванні необхідності подальшого наукового дослідження проблематики кадрового забезпечення діяльності Верховного Суду в контексті трансформаційних процесів у судовій системі.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі кадрове забезпечення судової влади України функціонує в умовах масштабної судової реформи, війни, децентралізації, цифровізації та активної євроінтеграції. Верховний Суд, як вища судова інстанція в системі судів загальної юрисдикції, виконує ключову роль не лише в забезпеченні єдності судової практики, а й у формуванні суддівського корпусу як носія високих етичних і професійних стандартів.

Прийняття Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [2] у новій редакції, створення Вищої ради правосуддя та Вищої кваліфікаційної комісії суддів, запровадження конкурсного добору, електронного декларування та кваліфікаційного оцінювання стали важливими етапами формування оновленої системи суддівських кадрів. У межах цих реформ було запроваджено нові механізми добору суддів до Верховного Суду, орієнтовані на прозорість, доброчесність і професіоналізм.

Водночас реалії воєнного часу створили нові обставини, які безпосередньо впливають на кадрову політику: це обмеження мобільності, фізичне знищення або тимчасова недоступність судових приміщень, ротація суддів, необхідність здійснення правосуддя в умовах обстрілів, переміщення установ, а також ризики для життя та здоров'я працівників судової системи. Усе це лише посилює вже наявні системні проблеми, пов'язані з кадровим дефіцитом у судовій владі, який загострюється з кожним роком.

Відтак, з доповіді заступника голови Вищої ради правосуддя Д. Лук'янова, виголошеної на міжнародній конференції з питань правосуддя, випливає, що наразі система правосуддя стикається з серйозними кадровими викликами. Зокрема, за озвученою статистикою, із загальної кількості 4966 суддів близько 800 не мають чинних повноважень, що суттєво впливає на ефективність судової системи. Продовжується тенденція звільнення суддів: лише у 2023 році подали у відставку 278 осіб. Найгостріше нестача кадрів відчувається в апеляційних судах. Одним із можливих шляхів подолання цієї кризи розглядається впровадження спеціалізації суддів для розгляду окремих категорій справ, зокрема міжнародних злочинів. У зв'язку з цим важливим кроком є організація спеціалізованих навчань і тренінгів для підготовки таких суддів [3].

Як свідчить інформація, наведена у Щорічній доповіді «Про стан забезпечення незалежності суддів в Україні», на початок 2023 року низка місцевих судів, серед яких Лугинський районний суд Житомирської області, Устинівський районний суд Кіровоградської області та Ананівський районний суд Одеської області, фактично не здійснювали правосуддя через відсутність суддів із повноваженнями або у зв'язку з перебуванням останніх у соціальних відпустках. Крім того, у 23 судах правосуддя здійснюється лише одним суддею, а ще у 45 – при наявності лише половини або меншої кількості суддів від встановленого штату. Ці дані засвідчують серйозні труднощі в кадровому забезпеченні судової системи, що безпосередньо впливає на реалізацію права особи на доступ до правосуддя [4].

Голова Верховного Суду Станіслав Кравченко у своїй доповіді підкреслив, що кадровий дефіцит залишається одним із ключових викликів для судової системи. За його словами, лише у 2023 році судами було розглянуто понад 4,3 млн звернень та справ усіх категорій, тоді як чисельність суддів постійно зменшується й наразі становить менш ніж 5 тисяч осіб. У таких умовах, наголошує Голова ВС, існує реальний ризик того, що через надмірне навантаження судді не зможуть ефективно виконувати свої функціональні обов'язки, якщо кадрове питання не буде вирішено в короткостроковій перспективі [5].

Серед найбільш гострих організаційних викликів, що нині постали безпосередньо перед самим Верховним Судом, Кравченко виокремлює хронічну нестачу суддів при водночас стабільно високому надходженні справ. Зокрема, лише за 2023–2024 роки щотижнєве навантаження на ВС сягало від 1,5 до 2 тисяч справ, а річний обсяг розгляду становить орієнтовно 85–90 тисяч. Наявність понад 40 вакантних суддівських посад істотно ускладнює підтримання ефективності правосуддя та є предметом постійного занепокоєння – зокрема в межах діалогу щодо євроінтеграції. На цьому тлі важливого значення набуває внутрішня злагодженість у роботі Верховного Суду. Як підкреслив його Голова, ВС діє як цілісна інституція, де взаємодія між касаційними судами та Великою Палатою базується на принципі єдності при функціональній автономії окремих структур. Процесуальні узгодження забезпечуються завдяки чітким законодавчим механізмам – розгляду справ у палатах, об'єднаних палатах та Великій Палаті. Водночас непроцесуальні рішення ухвалюються в демократичний спосіб – через наради, збори суддів і засідання Пленуму, в межах яких також функціонують спеціальні робочі групи. Така модель управління спрямована на збереження стабільності суду в умовах високої правової та суспільної турбулентності [6].

У контексті пошуку системних рішень для зниження навантаження та зміцнення кадрового потенціалу актуальною є ініціатива щодо створення Вищого суду з публічно-правових спорів – вона передбачена домовленостями України з МВФ і мав бути реалізований до кінця 2024 року. Як повідомив Кравченко, наразі опрацьовуються кілька варіантів законопроекту, причому Верховний Суд бере активну участь у формуванні офіційної позиції. Відомо, що нова інституція буде побудована за моделлю Вищого антикорупційного суду й включатиме першу та апеляційну інстанції. У Верховному Суді підтримують ідею створення такого суду, розглядаючи її як інструмент для юрисдикційної оптимізації. Разом із тим, Голова Верховного Суду висловив скепсис щодо ймовірного переходу чинних суддів ВС до новоствореного суду, оскільки це може сприйматися як кар'єрне пониження, з огляду на статус Верховного Суду як найвищої судової інстанції. Водночас навіть гіпотетична можливість такого «перетікання» кадрів у контексті вже наявного дефіциту суддів у складі ВС несе певні ризики для стабільності його роботи. Відтак кадровий аспект реформи потребує особливо виваженого та зваженого підходу з урахуванням як оперативних потреб, так і стратегічних завдань судової системи [6].

Попри це станом на липень 2025 року Вищий суд з публічно-правових спорів в Україні так і не був створений. Функції з розгляду публічно-правових спорів покладено на Касаційний адміністративний суд у складі Верховного Суду. Таким чином, всі ключові справи, пов'язані з публічно-правовими відносинами (суперечки громадянина з органами влади, виборчі спори, податкові, митні тощо), розглядає саме Касаційний адміністративний суд у складі Верховного Суду, який фактично виконує роль такого спеціалізованого вищого суду, але без формального створення окремого Вищого суду з публічно-правових спорів.

Варто також зазначити, що кадрове забезпечення, особливо діяльності Верховного Суду, стикається ще з низкою проблем, що загострилися в умовах війни, зокрема однією з актуальних проблем функціонування судової системи в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема під час збройної агресії, залишається відсутність дієвих і гнучких механізмів реагування на надзвичайні обставини, які б дозволяли забезпечити безперервне здійснення правосуддя. Законодавством України, зокрема Законом України «Про судоустрій і статус суддів», передбачено можливість тимчасового переведення суддів до інших судів у разі неможливості здійснення правосуддя за місцем основного призначення. Водночас, на практиці реалізація таких механізмів ускладнена: процедури переведення залишаються надто тривалими й бюрократизованими, часто не враховують терміновості ситуацій, а також пов'язані з організаційними, житловими та соціальними питаннями, що не врегульовані належним чином. Наприклад, після тимчасової окупації окремих територій на сході та півдні України, низка судів фактично припинили свою діяльність, і хоча частина суддів була переведена до інших регіонів, це не завжди супроводжувалося належним матеріально-технічним забезпеченням та оперативною адаптацією до нових умов. Таким чином, формальна наявність процедури не гарантує її ефективності у кризових ситуаціях. Потрібне її спрощення, діджиталізація, а також закріплення гарантій для суддів, які виконують обов'язки в умовах підвищеного ризику або в нових юрисдикціях.

Низький рівень цифрової адаптації у кадровому адмініструванні в судовій системі України становить одну з ключових перепон для ефективного управління у кризових чи надзвичайних ситуаціях. Попри загальнодержавну тенденцію до цифровізації, кадрові процеси в судах і органах суддівського врядування залишаються значною мірою паперовими або лише частково автоматизо-

ваними. Це обмежує можливості оперативного реагування на виклики, пов'язані з переміщенням суддів, кадровими ротаціями, заміщенням вакантних посад, а також моніторингом навантаження чи ризиків на рівні конкретних регіонів.

Наявні електронні ресурси, зокрема Єдина судова інформаційно-телекомунікаційна система (ЄСІТС), не охоплюють у повному обсязі функціонал, необхідний для стратегічного кадрового планування, зокрема в умовах воєнного стану. Крім того, відсутність інтеграції між системами судової адміністрації та іншими державними базами (Міноборони, ДСНС, місцеве самоврядування тощо) унеможливує швидке прийняття рішень на підставі актуальної інформації про безпекову ситуацію в регіонах, стан об'єктів судової інфраструктури чи потреби у підсиленні кадрами.

Проблема недостатнього врахування специфіки воєнного часу у підготовці та перепідготовці суддів є критичною у сучасних умовах функціонування судової системи України. В умовах воєнного стану судді опиняються в новій, надзвичайно складній реальності, яка потребує від них не лише високого рівня професійної компетентності, а й психологічної стійкості, здатності приймати рішення в умовах тиску, браку інформації або неповної доказової бази, обмеженого доступу до учасників процесу чи матеріалів справи.

Судді змушені працювати в умовах руйнування інфраструктури, евакуації або переміщення судів, загроз життю, а також під впливом емоційно навантажених справ, пов'язаних із воєнними злочинами, насильством, загибеллю мирних жителів. Такі умови вимагають не лише правових знань, а й навичок кризового управління, вміння адаптуватися до екстремальних ситуацій, зокрема – у ситуаціях обмеження окремих прав людини, що допускаються під час дії правового режиму воєнного стану відповідно до Конституції України та міжнародних зобов'язань.

Наразі ж у програмах початкової підготовки та підвищення кваліфікації суддів недостатньо приділяється увага цим аспектам. Курси з психологічної підготовки, управління стресом, правозастосування в умовах обмеженого доступу до учасників процесу або тимчасового призупинення гарантій доступу до правосуддя залишаються необов'язковими або поверхневими. Наприклад, судді, які працюють в умовах бойових дій на сході та півдні України, часто самостійно шукають підтримку або формують власні підходи до вирішення нестандартних ситуацій, що свідчить про брак системної підготовки на інституційному рівні.

Висновки. Кадрове забезпечення діяльності Верховного Суду є ключовим чинником ефективного функціонування системи правосуддя, дотримання принципу верховенства права та забезпечення доступу громадян до правосуддя. Аналіз адміністративно-правових аспектів кадрової політики в судовій системі засвідчує наявність ряду критичних викликів, серед яких найгострішими залишаються «кадровий голод», тривалий процес добору суддів, відтік кадрів, надмірне навантаження на діючих суддів, особливо в апеляційних судах, а також складнощі у формуванні спеціалізації суддів, зокрема в контексті розгляду міжнародних злочинів.

Верховний Суд, як найвища судова інстанція в Україні, не лише є безпосереднім об'єктом кадрової політики, а й відіграє провідну роль у формуванні правозастосовної практики, стандартизації підходів до підбору та професійного розвитку суддівського корпусу. У цьому контексті особливого значення набуває участь Верховного Суду у розробці адміністративно-правових механізмів покращення кадрового забезпечення, ініціюванні змін до законодавства, удосконаленні процедур добору та оцінювання суддів.

Запровадження системного підходу до кадрового планування, інституціалізація постійного навчання та підвищення кваліфікації суддів, у тому числі через спеціалізовані тренінги, зокрема щодо розгляду справ про міжнародні злочини, є актуальними напрямками удосконалення кадрової політики. Не менш важливим є забезпечення належного фінансування, прозорості процедур, посилення координації між Вищою радою правосуддя, Вищою кваліфікаційною комісією суддів України та Верховним Судом як центром судової практики.

Таким чином, кадрове забезпечення діяльності Верховного Суду потребує не лише стабільного адміністративно-правового підґрунтя, але й адаптивної політики, що враховує сучасні виклики, міжнародні стандарти та динаміку змін у правовому полі країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Литвин Н.А., Шевченко А.О. Впровадження європейських правових стандартів в судову систему України в умовах воєнного стану. *Нове українське право*. 2022. Спецвипуск.

- Том 2. С. 28–35. URL: <http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/387> (дата звернення 23.07.2025).
2. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2016. № 31. ст. 545. URL: (дата звернення 23.07.2025).
 3. Гацелюк В. Подолати кадровий голод та відновити довіру: як проходить євроінтеграція судової системи. *Європейська правда*. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2023> (дата звернення 13.07.2025).
 4. Щорічна доповідь «Про стан забезпечення незалежності суддів в Україні за 2022 рік», затверджена рішенням Вищої ради правосуддя від 24 серпня 2023 року № 851/0/15-23. URL: https://supreme.court.gov.ua/img/files/file_8162.pdf (дата звернення: 14.07.2025).
 5. Правосуддя майбутнього: у Верховному Суді обговорили перспективи розвитку судочинства. *Верховний Суд*, 02 лютого 2024. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1550958/> (дата звернення 25.07.2025).
 6. Верховному Суду вдається забезпечувати баланс між обсягами надходжень і розгляду, але нам вкрай необхідне кадрове підсилення – понад 40 посад є вакантними – Голова Верховного Суду Станіслав Кравченко, інтерв'ю від 4 грудня 2024 р. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/zmi/1713489/> (дата звернення 25.07.2025).