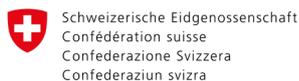


За підтримки:



Swiss Confederation
Швейцарська Конфедерація

Виконавець:



ЗЕЛЕНА КНИГА

щодо функціонування
державної та патронатної
служби в органах судової
влади України



Це дослідження було проведено у межах проекту «Ініціатива покращення врядування в Україні: розширення можливостей формування політики для суспільного прогресу» за підтримки Швейцарії. Відповідальність за зміст цього документу несе виключно ГО «Лабораторія законодавчих ініціатив». Думка авторів не обов'язково відображає погляди донора.

Зміст

Список скорочень	4
Резюме	5
Вступ	8
Методологія	9
Розділ 1 Державна і патронатна служба в органах судової влади: етапи розвитку, сучасний стан і міжнародний досвід	11
1.1. Історичний огляд розвитку	11
1.2. Сучасний стан справ.	15
1.3. Порівняльний аналіз інституту помічників суддів: досвід України, Європи та інших країн	20
Розділ 2 Команда правосуддя: престиж, добір, незалежність і розвиток	31
2.1. Престиж професії.	31
2.2. Добір та призначення працівників	35
2.3. Незалежність та взаємодія	41
2.4. Навчання та підвищення кваліфікації.	50
Розділ 3 Забезпечення державної і патронатної служби в судовій владі: проблеми та основні аспекти	62
3.1. Стан і проблеми фінансування	62
3.2. Вплив правового режиму воєнного стану	76
3.3. Корупційні ризики та запобігання корупції	83
Розділ 4 Оцінка ефективності та рекомендації щодо покращення	90
Додаток	97

Список скорочень

ВАКС	Вищий антикорупційний суд
ВАПС	Всеукраїнська асоціація працівників судів
ВКС	Вища кваліфікаційна комісія суддів України
ВРП	Вища рада правосуддя
ВРУ	Верховна Рада України
ВШПУ	Вища школа публічного управління
ГО	громадська організація
ДСА	Державна судова адміністрація України
ЄС	Європейський Союз
ЄСІТС	Єдина судова інформаційно-телекомунікаційна система
ЄСПЛ	Європейський суд з прав людини
ЗСУ	Збройні сили України
КМУ, Уряд	Кабінет Міністрів України
КРЕС	Консультативна рада європейських суддів
Мінфін	Міністерство фінансів України
НАДС	Національне агентство України з питань державної служби
НШСУ	Національна школа суддів України
РСУ	Рада суддів України
ССО	Служба судової охорони
СЕРЕЖ	Європейська комісія з ефективності правосуддя
EJTN	Європейська мережа суддівської освіти
GRECO	Група держав проти корупції Ради Європи

Резюме

Це дослідження є результатом системного аналізу функціонування державної та патронатної служби в органах судової влади України у 2020–2024 роках. Воно охоплює ключові аспекти функціонування апаратів судів: кадрову політику, систему добору, оплату праці, навчання, матеріально-технічне забезпечення, етичну культуру, ризики для незалежності та вплив правового режиму воєнного стану. У межах дослідження також проаналізовано корупційні ризики, законодавчу базу та практики, що впливають на інституційну спроможність державної і патронатної служби в судах. Особлива увага приділена контексту воєнного стану: зростання навантаження на працівників судів, складність умов роботи, брак безпечної інфраструктури, нерівномірність у фінансуванні між судами.

Проведене дослідження дозволило виявити глибоко вкорінені системні проблеми, що формувались протягом тривалого часу та посилилися під впливом воєнного стану. Метою дослідження було не лише зафіксувати актуальні прояви неефективності, а й встановити їх першопричини. У результаті вдалося систематизувати ключові недоліки, які суттєво знижують ефективність функціонування державної та патронатної служби в органах судової влади України.

1. Критичний кадровий дефіцит

Кадровий дефіцит в апаратах судів набув хронічного характеру й особливо загострився у великих регіонах: за даними Державної судової адміністрації (ДСА), на початку 2025 року залишалися вакантними понад 3000 посад. Основні причини — низька зарплата, відсутність соціальних гарантій та кар'єрних перспектив. Особливо вразливою є ситуація з помічниками суддів, які, не маючи статусу держслужбовців, не охоплені системою захисту, що призводить до плінності кадрів, кадрової нестабільності та незбалансованості.

2. Несформована система добору персоналу

Система добору працівників в органах судової влади є фрагментарною, непрозорою та не підкріплена єдиною стратегією, що робить конкуренцію та оцінку кандидатів формальними або випадковими. Відсутність централізованої платформи, чітких критеріїв відбору і кадрового резерву ускладнює пошук фахівців, поглиблюючи кадрову кризу.

3. Неконкурентна оплата праці

Рівень оплати праці працівників апаратів судів не відповідає рівню відповідальності та навантаженню, що підтверджують і результати опитування: 74% вважають зарплату демотивуючою¹. Попри законодавчі зміни 2025 року, реальні підвищення зарплат залишаються символічними, і фахівці змушені залишати систему правосуддя. Така ситуація не сприяє довірі, розвитку й утриманню кадрів у судовій владі. Це також призводить до збільшення строків розгляду справ та зниження якості судових рішень.

¹ Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». 2024. Національне агентство України з питань державної служби.

4. Недостатнє матеріально-технічне забезпечення судів

У 2020–2024 роках судова система працювала в умовах хронічного дефіциту матеріально-технічних ресурсів. На кінець 2024 року 68% судів функціонували у неналежних приміщеннях, а забезпечення площами становило лише 58% від потреби². Воєнний стан лише погіршив ситуацію — відключення електроенергії, обстріли, брак резервного живлення та зв'язку зробили роботу судів критично ускладненою. Попри підтримку міжнародних партнерів, більшість судів залишилися сам на сам із викликами, не маючи належної централізованої допомоги.

5. Нерівність умов праці

Дослідження виявило суттєву нерівність у забезпеченні та умовах праці між судами нижчого рівня (особливо місцевими) і вищими чи спеціалізованими установами. Тимчасом як останні мають доступ до ресурсів і сучасної інфраструктури, працівники місцевих судів змушені працювати в застарілих приміщеннях із технікою, що не відповідає потребам. Це породжує відчуття професійної дискримінації, знижує мотивацію та підриває моральну атмосферу в колективах.

6. Проблеми професійного розвитку та навчання апарату

Попри активну роль НШСУ в організації навчання, підходи до підвищення кваліфікації працівників апарату судів не завжди відповідають реальним потребам. Респонденти вказували на формалізм, брак практичної орієнтації та обмежену доступність тренінгів через навантаження та кадровий дефіцит. Також відсутній інструмент стажування у вищих судах, що могло б сприяти професійній адаптації та обміну досвідом.

7. Вплив війни і відсутність адаптаційних механізмів

Судова влада України у надзвичайно складних умовах воєнного стану продемонструвала здатність зберігати свою функціональність, здійснювати правосуддя та забезпечувати роботу установ. Це свідчить про високу особисту відповідальність і професійну відданість працівників системи правосуддя. Водночас результати дослідження вказують на те, що сам інституційний механізм адаптації до кризових обставин виявився недостатньо гнучким, повільним і слабо скоординованим.

8. Корупційні ризики та відсутність належних механізмів контролю

У сфері запобігання корупції в державній і патронатній службі в судах зберігаються суттєві прогалини: помічники суддів, попри одну з ключових ролей, не підпадають під обов'язкове декларування майнового стану, а етичні правила залишаються формальними й не підкріплені механізмами контролю. Відсутність інституційного нагляду, системи управління конфліктами інтересів та обов'язкового антикорупційного навчання підвищує корупційні ризики і знижує рівень довіри до судової влади. Подолання цих викликів потребує законодавчих змін і створення внутрішньої інфраструктури доброчесності.

Таким чином, ідентифіковані системні недоліки мають як об'єктивний, так і управлінський характер. Частина з них зумовлена зовнішніми чинниками, передусім впливом воєнного стану, інша частина — є результатом тривалого ігнорування питань кадрової політики та забезпечення належного фінансування.

У дослідженні сформульовано понад 40 комплексних рекомендацій для органів законодавчої, виконавчої та судової влади. Завдяки активній участі респондентів — переважно фахівців із судів

² Підсумки роботи Державної судової адміністрації України. Судова влада України.

першої інстанції, віком 25–45 років, зі стажем роботи понад 5 років — вдалося отримати глибоке уявлення про реальний стан справ і внутрішнє сприйняття серед працівників. Цей внесок виявився неоціненним для формування об'єктивної картини та напрацювання відповідних рекомендацій.

Знайомитися з результатами дослідження доцільно у логічній послідовності: від загального огляду функціонування державної та патронатної служби в органах судової влади — до аналізу ключових викликів і завершальних рекомендацій. Такий підхід дає цілісне уявлення про проблематику та можливі шляхи її вирішення.

Дослідження може бути корисним для органів суддівського врядування, ДСА, Національної школи суддів України (НШСУ), органів влади, відповідальних за кадрову політику, фінансування та реформування системи правосуддя, експертного та академічного середовища, а також для усіх, хто працює над розвитком незалежної, професійної та стійкої судової влади в Україні.

Дослідження має практичне значення для посилення інституційної спроможності судової влади України в умовах війни та майбутньої повоєнної трансформації.

Вступ

Функціонування державної та патронатної служби в органах судової влади України давно потребує системного аналізу. На відміну від суддівського корпусу, який перебуває в центрі постійних реформ, увага до апарату суду, який забезпечує безперервність судового процесу, залишалася фрагментарною та здебільшого зводилася до реакції на поточні виклики.

Водночас саме працівники апаратів судів — державні службовці, помічники суддів, технічний персонал — є тими, хто щодня організовує роботу суду, відповідає за діловодство, комунікацію з громадянами та внутрішню адміністративну стабільність.

Попри визначальну роль апаратів судів у забезпеченні ефективного функціонування системи правосуддя, ця категорія працівників залишається системно недооціненою як у правовому регулюванні, так і в кадровій політиці, системі оплати праці, професійному розвитку та суспільному сприйнятті. Брак стратегічного бачення розвитку державної та патронатної служби у судах призводить до хронічної нестабільності: плінності кадрів, демотивації, дефіциту фахівців, кадрових провалів у регіонах, а також неможливості оперативно реагувати на виклики, пов'язані з безпекою, цифровізацією чи підвищенням запитів суспільства.

Питання ефективного функціонування апаратів судів набуло особливої важливості після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Умови, в яких нині функціонує система правосуддя, змінилися докорінно: багато працівників апаратів продовжують виконувати службові обов'язки в умовах постійних обстрілів, перебоїв з енергопостачанням, у приміщеннях без належних укриттів і мінімального рівня безпеки. Частина судів була змушена евакуюватися або тимчасово призупинити діяльність.

Водночас істотно зросло функціональне навантаження на судову владу. Забезпечення безперебійної роботи Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (ЄСІТС), реалізація цифрових ініціатив, підтримання комунікації з громадськістю — все це вимагає додаткових зусиль саме з боку апарату суду. В таких надзвичайних умовах саме працівники державної та патронатної служби залишаються ключовою стабілізуючою ланкою, що забезпечує безперервність правосуддя та функціонування судової влади.

Дослідження має на меті не просто описати наявні проблеми протягом періоду 2020–2024 років, а комплексно оцінити ефективність функціонування державної та патронатної служби в судах на основі емпіричних даних, практик, нормативного аналізу та європейських підходів.

Підхід, обраний у цьому дослідженні, ґрунтується на визнанні ключової ролі працівників апарату в забезпеченні ефективності правосуддя. Адже без мотивованих, професійно підготовлених і стабільно працюючих працівників судів неможливо уявити якісне здійснення судочинства.

Це дослідження — спроба подивитися на апарат суду не як на другорядну складову, а як на ключовий механізм системи правосуддя в Україні.

Очікується, що завдяки дослідженню розпочнеться широка дискусія на рівні усіх гілок влади, науковців та громадськості щодо формування нової кадрової, етичної та управлінської культури в системі загальних судів.

Методологія

Дослідження підготовлено експертами ГО «Лабораторія законодавчих ініціатив» з метою здійснення комплексної оцінки функціонування державної та патронатної служби в органах судової влади України, виявлення ключових проблем і формування практичних рекомендацій для їх розв'язання. Робота над дослідженням тривала з лютого по червень 2025 року.

Фокус дослідження зосереджено на комплексній оцінці функціонування державної та патронатної служби в судах України, з особливим акцентом на судах першої та апеляційної інстанцій усіх юрисдикцій.

Діяльність в межах дослідження спрямовувалася на:

- ▶ виявлення та аналіз наявних проблем у зазначених інстанціях, включаючи питання інституційної спроможності, кадрового забезпечення, системи навчання та підвищення кваліфікації працівників судів, їхньої компетентності та етичності, а також матеріально-технічного та фінансового забезпечення судів,
- ▶ оцінку впливу правового режиму воєнного стану на функціонування державної та патронатної служби в органах судової влади України, адаптивність працівників судів до нових викликів,
- ▶ оцінку відповідності українського законодавства міжнародним стандартам у контексті функціонування державної/патронатної служби у судовій системі України, а також потенційних корупційних ризиків, що впливають зі статусу працівників державної/патронатної служби, їх посад, відмінностей в оплаті праці, вимог щодо декларування доходів та майна тощо.

Висновки та рекомендації, окреслені за результатами цього дослідження, будуть цінними для судів першої та апеляційної інстанції, а також релевантними для усіх органів судової влади України.

Дослідження базується на поєднанні якісних та кількісних методів аналізу:

- ▶ **глибинні інтерв'ю:** з лютого по квітень 2025 року проведено **42 напівструктуровані інтерв'ю** з представниками судової влади, які дозволили глибше зрозуміти поточний стан справ в апаратах судів, виявити структурні й регіональні особливості;
- ▶ **опитування працівників апаратів судів:** у лютому–квітні 2025 року проведено **анкетування понад 1000 працівників державної та патронатної служби** в судах першої та апеляційної інстанцій. Опитування охопило всі регіони України. Серед респондентів — секретарі судових засідань, головні спеціалісти, помічники суддів, судові розпорядники, консультанти тощо. Переважна більшість опитаних працює у місцевих судах, більше половини мають стаж понад 5 років. Більшість учасників опитування належать до активної професійної групи у віці від 25 до 45 років. В опитуванні порушувалися теми умов праці, оплати, навантаження, етики, мотивації, навчання, взаємодії з суддями та інші. Результати опитування наведено у Додатку;
- ▶ **дослідження правового регулювання, організаційних підходів та фінансування:** дослідження ґрунтується на аналізі чинного законодавства (Конституції України, законів України «Про судоустрій і статус суддів», «Про державну службу», «Про запобігання корупції» тощо), урядових постанов, рішень органів суддівського самоврядування, статистичних даних, а також рекомендацій міжнародних організацій (зокрема, GRECO, CEPEJ, Венеційської комісії).

Проаналізовано тенденції фінансування апаратів судів з державного бюджету за останні роки, зокрема в умовах воєнного стану;

- › **міжнародний контекст:** у дослідженні проаналізовано моделі функціонування судової адміністрації та кар'єрного розвитку працівників апаратів судів у країнах Європи (Іспанія, Німеччина, Швейцарія, Велика Британія та інші) та поза Європою (США, Канада, Мексика). Порівняльний аналіз використовувався для формування реалістичних рекомендацій, релевантних для українських умов;
- › **ідентифікація проблем та формування пропозицій:** на основі аналізу відповідей респондентів, інтерв'ю та зібраних документів, сформульовано перелік ключових проблем та викликів. У відповідних підрозділах цього звіту подано обґрунтовані рекомендації для органів законодавчої, виконавчої та судової влади.

Результати дослідження структуровано в низку розділів, присвячених добору кадрів, фінансуванню та оплаті праці, навчанню, внутрішній взаємодії, ризикам для незалежності, корупційним чинникам та впливу воєнного стану. Стратегічні рекомендації викладено у фінальному розділі дослідження.

Розділ 1

Державна і патронатна служба в органах судової влади: етапи розвитку, сучасний стан і міжнародний досвід

1.1. Історичний огляд розвитку

На сучасному етапі розвитку української державності в умовах війни та постійних змін на світовій політичній арені підвищення ефективності діяльності системи державної та патронатної служби є можливим, якщо враховувати і поєднати найкращі зразки світових практик та власний історичний досвід.

Інститут державної та патронатної служби в Україні зазнав значних змін на різних етапах свого становлення і на сьогодні перебуває у процесі розвитку, постійного вдосконалення та реформування, відповідаючи викликам сучасності. Саме тому проблематика розвитку і становлення не втрачає актуальності і потребує постійного вивчення задля ефективного реформування державної та патронатної служби на шляху до інтеграції України в європейський простір та подолання труднощів, з якими стикається Україна, як у зв'язку із війною, що триває вже четвертий рік, так і з проблемами внутрішнього і зовнішнього геополітичного характеру³.

Враховуючи мету дослідження, доцільно зупинитися на основних етапах історичного розвитку державної та патронатної служби в Україні, що дозволить не лише оцінити досягнення, а й врахувати помилки минулого для побудови професійної та прозорої системи у майбутньому.

Історія розвитку державної служби. Здобуття Україною незалежності у 1991 році стало переломним моментом у формуванні державної служби, відкривши шлях до створення власної системи державного управління, що відповідає національним інтересам та європейським стандартам.

На, умовно, першому етапі (1991–1993 рр.) основним завданням стало формування нормативно-правової бази державної служби, запозичення досвіду інших країн та створення системи органів управління державною службою.

³ Іванов Є. Історія зародження та розвитку державної служби в Україні в контексті викликів сьогодення. Теорія та історія публічного управління. 2021. Т. 32 (71), № 2. С. 7–11.

Важливим кроком стало прийняття Закону України «Про державну службу» у 1993 році, який визначив основні принципи, засади та механізми функціонування державної служби⁴.

Починаючи з 1993 року, здійснювалися спроби реформування державної служби, спрямовані на підвищення її професіоналізму, ефективності та прозорості. Зокрема, у 1994 році постановою КМУ № 209 «Про управління державною службою» було утворено Головне управління державної служби при Кабінеті Міністрів України (Головдержслужба при КМУ, ГУДС при КМУ)⁵. Апарат ГУДС активно долучився до формування нормативно-правової бази для забезпечення ефективного функціонування інституту державної служби⁶.

У 1999 році ГУДС при КМУ було перейменоване на Головне управління державної служби України (Головдержслужба України, ГУДС) і набуло спеціального статусу як орган, підзвітний та підконтрольний Президенту України.

У 2011 році Головдержслужбу України реорганізовано і створено Національне агентство України з питань державної служби (НАДС)⁷. Таким чином незалежність та інституційна спроможність відповідного органу шляхом таких трансформацій посилювалася, що позитивно впливало на сферу державної служби загалом.

НАДС є центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом у державних органах, функціональне управління державною службою, а також здійснює реформування системи державного управління в Україні відповідно до європейських стандартів⁸.

Для забезпечення інформаційно-аналітичної, експертної та організаційної підтримки розвитку державного управління, посилення інституційної спроможності державної служби в Україні та її адаптації до стандартів ЄС при НАДС утворено Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС (з моменту утворення у квітні 2004 року до червня 2008 року — Центр сприяння інституційному розвитку державної служби)⁹.

Ця установа є урядовим аналітичним центром з підготовки реформи державної служби¹⁰.

Зміни в законодавстві у поточному періоді. Указом Президента України № 599/2000 від 14 квітня 2000 року було затверджено Стратегію реформування системи державної служби в Україні¹¹.

⁴ Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 № 3723-XII : (втратив чинність, крім статті 37).

⁵ Про управління державною службою : Постанова Кабінету Міністрів України від 02.04.1994 № 209 : станом на 28 серп. 2002 р.

⁶ Іванов Є. Історія зародження та розвитку державної служби в Україні в контексті викликів сьогодення. Теорія та історія публічного управління. 2021. Т. 32 (71), № 2. С. 7–11.

⁷ Питання управління державною службою в Україні : Указ Президента України від 18.07.2011 № 769/2011 : станом на 22 черв. 2019 р.

⁸ Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 № 500.

⁹ Про утворення Центру сприяння інституційному розвитку державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.04.2004 № 485 : станом на 17 черв. 2008 р.

¹⁰ Питання Центру сприяння інституційному розвитку державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.06.2008 № 528 : станом на 16 черв. 2017 р.

¹¹ Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні : Указ Президента України від 14.04.2000 № 599/2000.

17 листопада 2011 року на заміну закону, що діяв з 1993 року, було ухвалено нову редакцію Закону України «Про державну службу», яка передбачала радикальні й потрібні зміни у правовому регулюванні відносин державної служби¹².

Однак в реальності цей закон не діяв жодного дня і остаточно втратив чинність 31 грудня 2015 року¹³.

Так, набрання чинності законом постійно відтерміновувалося. На час його прийняття планувалося, що він набере чинності з 1 січня 2013 року. Згодом ця дата переносилася на 2014–2016 роки. Це пояснювалося відсутністю коштів для підняття зарплат державним службовцям, що мало відбутися в силу нових положень¹⁴.

Врешті 10 грудня 2015 року був прийнятий інший Закон України «Про державну службу» № 889-VIII (Закон № 889-VIII), який скасував Закон 2011 року до того, як останній набрав чинності¹⁵.

Закон № 889-VIII, що набрав чинності 1 травня 2016 року, визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях¹⁶.

Історія патронатної служби. До 1 травня 2016 року правова регламентація патронатної служби здебільшого здійснювалась в межах загального законодавства з питань державної служби, і лише прийняття Закону № 889-VIII та набрання ним чинності змінило цю ситуацію.

Цей закон вперше на законодавчому рівні визначив поняття «патронатна служба», що стало важливим кроком у розмежуванні посад, які потребують політичної довіри, та посад, на які призначення здійснюється на конкурсних засадах¹⁷. Нині, згідно з п. 18 ч. 3 ст. 3 дія цього Закону не поширюється на працівників патронатних служб¹⁸.

Проте остаточно уникнути регулювання патронатної служби Законом № 889-VIII 2015 року не вдалося, залишилась низка положень, що безпосередньо стосуються патронатної служби, а також збереглися деякі положення, які визначають взаємозв'язки та взаємозалежність державної служби та патронатної служби (ч. 2 ст. 9, п. 11 ч. 2 ст. 46, ст. 92 Закону)¹⁹.

Згідно зі статтею 92 Закону № 889-VIII, до посад патронатної служби належать, крім інших, посади помічників та наукових консультантів суддів Конституційного Суду України, помічників суддів. Особливості патронатної служби в судах, органах та установах системи правосуддя визначаються законодавством про судоустрій і статус суддів²⁰.

¹² Про державну службу : Закон України від 17.11.2011 № 4050-VI (втратив чинність).

¹³ Там само.

¹⁴ Висновок Комітету про проєкт Закону про внесення змін до Закону України. Комітет з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування.

¹⁵ Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 1 січ. 2025 р.

¹⁶ Там само.

¹⁷ Там само.

¹⁸ Там само.

¹⁹ Там само.

²⁰ Там само.

У загальних судах України посаду помічника судді було запроваджено відповідно до Закону України «Про судоустрій України» 2002 року²¹. Необхідність введення такого інституту в українських судах назріла в результаті проведення так званої «малої судової реформи» 2001 року, яка призвела до суттєвого збільшення навантаження на суди загалом і суддів зокрема. Основною метою запровадження посади помічника судді в українських судах було розвантаження судді від виконання рутинної технічної роботи під час підготовки та при розгляді судових справ²².

На сьогодні особливості патронатної служби в судах, органах та установах системи правосуддя визначаються Законом України «Про судоустрій і статус суддів» 2016 року²³ та Положенням про помічника судді, затвердженим Радою суддів України (РСУ)²⁴.

Помічники суддів відіграють важливу роль в організації судового процесу, забезпечуючи суддю необхідною інформацією, здійснюючи підготовку до розгляду справ, аналізуючи судову практику та готуючи проекти судових рішень. Їх діяльність сприяє підвищенню ефективності та якості правосуддя, а також зменшенню навантаження на суддів.

Згідно із ст. 157 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», кожний суддя має помічника (помічників), статус і умови діяльності якого (яких) визначаються цим Законом та Положенням про помічника судді, затвердженим РСУ²⁵.

Помічником судді може бути громадянин України, який має вищу юридичну освіту і вільно володіє державною мовою. Помічники суддів Верховного Суду повинні також мати стаж професійної діяльності у сфері права не менше трьох років²⁶.

Судді самостійно здійснюють добір помічників. Помічник судді призначається на посаду та звільняється з посади керівником апарату відповідного суду за поданням судді. Помічники суддів з питань підготовки справ до розгляду підзвітні лише відповідному судді²⁷.

Виклики та перспективи розвитку державної та патронатної служби в умовах сучасної України. Події, які відбуваються на території нашої країни, однозначно стали викликом для перевірки державного управління та всієї державної служби на міцність та вірність.

Повномасштабне вторгнення росії, анексія частини українських територій та системні спроби підірвати довіру до державних інституцій стали випробуванням для всіх сфер публічного управління. Ці події ще раз засвідчили: розбудова ефективної державної служби, зокрема в системі правосуддя, — стратегічно важливий процес, що визначає здатність держави функціонувати у надзвичайних обставинах і зберегти легітимність.

Державні службовці перебувають під впливом значної кількості внутрішніх та зовнішніх загроз, але жодним чином не відмовляються від виконання своїх посадових обов'язків. Водночас

²¹ Про судоустрій України : Закон України від 07.02.2002 № 3018-III (втратив чинність).

²² Радченко О. Помічник судді суду загальної юрисдикції: шляхи удосконалення правового статусу. Судова апеляція. 2014. № 3(36). С. 11–16.

²³ Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII : станом на 25 квіт. 2025 р.

²⁴ Про затвердження Положення про помічника судді : Рішення Ради суддів України від 18.05.2018 № 21.

²⁵ Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII : станом на 25 квіт. 2025 р.

²⁶ Там само.

²⁷ Там само.

європейська інтеграція для України є важливим чинником не тільки для внутрішньої стабільності, а й для економічного розвитку²⁸.

На сучасному етапі розвитку Україна прагне створити ефективну систему державного управління, що відповідає європейським стандартам²⁹. У зв'язку з цим особлива увага приділяється реформуванню державної та патронатної служби, підвищенню її професіоналізму та прозорості³⁰.

Водночас, попри активні реформаційні процеси, сфера державної та патронатної служби в судовій владі зіштовхувалася з низкою проблем, серед яких кадровий дефіцит, недостатній рівень оплати праці працівників апаратів судів, потреба у підвищенні професійної компетентності та боротьба з корупційними ризиками³¹.

Висновки. Підсумовуючи історичний шлях розвитку державної служби в Україні, слід зазначити її тісний зв'язок з процесами державотворення. На кожному етапі еволюції української держави відбувалися зміни в організації та функціонуванні державної та патронатної служби, відображаючи потреби та виклики відповідного періоду.

Незважаючи на вже наявні досягнення, на сучасному етапі перед Україною стоїть завдання створення професійної, прозорої та ефективної системи державного управління, здатної забезпечити європейську інтеграцію та захист національних інтересів.

Вирішення цього завдання потребує комплексного підходу, врахування історичного досвіду, зосередження зусиль на ключових напрямках реформування, політичної волі, підтримки суспільства та ефективної координації зусиль усіх зацікавлених сторін.

1.2. Сучасний стан справ

Сучасний стан функціонування державної та патронатної служби в органах судової влади України є відображенням складних процесів реформування, які роками тривають у системі правосуддя.

Ці процеси спрямовані на адаптацію до європейських стандартів, забезпечення прозорості та ефективності роботи судів. Проте, попри значний прогрес у законодавчому регулюванні, зокрема після прийняття Закону № 889-VIII³², судова система стикається з численними викликами. Особливо це стосується кадрового забезпечення, соціального захисту працівників апаратів судів та ефективності організації роботи державної та патронатної служби.

В умовах воєнного стану ці виклики набувають ще більшої актуальності. Зростання навантаження на суди, необхідність забезпечення безперервного функціонування правосуддя навіть у кризових умовах та адаптація до нових реалій вимагають від працівників державної та патронатної служби високого рівня професіоналізму та стійкості.

У цьому контексті особливого значення набувають питання мотивації працівників, їхнього професійного розвитку, а також створення належних умов для виконання ними своїх обов'язків.

²⁸ [Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління](#). Sigma.

²⁹ Там само.

³⁰ [Nataliia Aliushyna: The introduction of a new remuneration model based on job classification is an international commitment of Ukraine in the context of European integration](#). Національне агентство України з питань державної служби.

³¹ [Ключові тенденції функціонування судової влади обговорили у Верховному Суді](#). Верховний Суд.

³² [Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 1 січ. 2025 р.](#)

Аналіз сучасного стану справ дозволяє окреслити ключові проблеми та визначити напрями подальшого вдосконалення державної та патронатної служби в органах судової влади України.

Кадрове забезпечення апаратів судів. Однією з ключових проблем судової влади України тривалий час залишається дефіцит кадрів в апаратах місцевих та апеляційних судів.

Штатна чисельність працівників апаратів місцевих та апеляційних судів станом на 31.12.2024 становила 27 654 посади (на 31.12.2023 — 27 528). Фактична чисельність працівників апаратів місцевих та апеляційних судів станом на 31.12.2024 становила 22 781 особа (на 31.12.2023 — 22 959)³³.

Штатна чисельність посад помічників суддів загалом по Україні не перевищувала кількості посад суддів (7976) і становила 6785 посад. Станом на 31.12.2024 в місцевих та апеляційних судах працювали 5509 помічників суддів (станом на 31.12.2023 — 5499 помічників суддів)³⁴.

За даними ДСА, станом на 5 лютого 2025 року, у місцевих судах першої інстанції зареєстровано 2444 вакантні посади працівників апаратів, а в апеляційних судах — 585 вакансій. Найбільше вакансій у Дніпропетровській (235), Харківській (194), Одеській (147), Донецькій (143) областях та місті Києві (196)³⁵.

В апеляційних судах відкрито 585 вакансій в апаратах, найбільше — у Північному апеляційному господарському суді (50 вакансій)³⁶.

Інформація про актуальні вакансії в апаратах апеляційних та місцевих судів постійно оновлюється на сайті ДСА³⁷.

Вакансії охоплюють широкий спектр посад, серед яких як працівники державної (секретарі суду та судових засідань, судові розпорядники, спеціалісти, інспектори, консультанти тощо), так і патронатної служби (помічники суддів).

Ці цифри наочно свідчать про критичний кадровий дефіцит, який уповільнює розгляд справ та суттєво збільшує навантаження на співробітників.

Основними причинами кадрового дефіциту є неконкурентоспроможна заробітна плата порівняно з іншими державними установами та приватним сектором, недостатній соціальний захист та високий рівень навантаження на працівників³⁸.

Зокрема, помічники суддів, які виконують важливі функції з підготовки справ до розгляду та аналізу законодавства, не мають статусу державних службовців і позбавлені багатьох соціальних гарантій.

Це створює значний дисбаланс у мотивації працівників апаратів судів порівняно з іншими органами державної влади.

Органи судової влади реагують на цю проблему. Вища рада правосуддя (ВРП) неодноразово зверталася до Кабінету Міністрів України (КМУ) та Верховної Ради України (ВРУ), зазначаючи

³³ Рішення Ради суддів України від 18.03.2025 № 11.

³⁴ Там само.

³⁵ Орієнтовний перелік посад в апаратах місцевих судів. Сайт Державної судової адміністрації України.

³⁶ Орієнтовний перелік вакантних посад в апаратах апеляційних судів. Сайт Державної судової адміністрації України.

³⁷ Актуальні вакансії в апаратах апеляційних та місцевих судів України. Сайт Державної судової адміністрації України.

³⁸ Рішення Ради суддів України від 18.03.2025 № 11.

необхідність забезпечення належного фінансування для підвищення рівня оплати праці працівників апаратів судів, а також наголошуючи на важливості створення умов для їх професійного розвитку, врахування реального навантаження при плануванні бюджету та штатного розпису³⁹.

Ситуація ускладнюється також нерівномірним розподілом навантаження між судами⁴⁰. У деяких судах кількість справ на одного працівника може перевищувати середній показник у декілька разів. Це призводить до того, що співробітники змушені виконувати обов'язки декількох осіб одночасно, що негативно впливає на якість роботи та психологічний стан працівників⁴¹.

В умовах воєнного стану проблема кадрового забезпечення набуває ще більшого значення. Евакуація частини працівників із зон бойових дій, подальші звільнення у зв'язку з виїздом з України, відсутність можливості працювати дистанційно та збільшення навантаження на наявні кадри створюють серйозні виклики для системи правосуддя.

Мотивація працівників апаратів судів. Однією з ключових проблем у забезпеченні ефективності роботи апаратів судів є низький рівень мотивації працівників, зумовлений незадовільним рівнем оплати праці. За результатами опитування, проведеного НАДС серед близько 40 тисяч державних службовців, за підсумками 2024 року було встановлено, що 74% працівників апаратів судів не вважають свою заробітну плату достатньо мотивуючою для якісного виконання посадових обов'язків. Це є найгіршим показником серед усіх сфер державної служби⁴².

Основною причиною незадоволення працівників є низький рівень заробітної плати, особливо на посадах категорій «Б» та «В». Середня заробітна плата секретаря судового засідання або архіваріуса становить близько 8–10 тис. грн, що значно нижче від ринкового рівня. У поєднанні з високим навантаженням та відсутністю перспектив кар'єрного росту це призводить до значного відтоку кадрів із судової системи⁴³.

Низька мотивація працівників апаратів безпосередньо впливає на якість правосуддя. Зростає кількість помилок у документах, збільшується час розгляду справ, а також погіршується загальна ефективність роботи судів. У деяких судах навантаження на одного працівника перевищує норми в кілька разів, що створює додатковий стрес і сприяє професійному вигоранню⁴⁴.

Проблема низької мотивації працівників апаратів судів стала об'єктом громадської ініціативи: у квітні 2023 року до Президента України була подана електронна петиція № 22/189076-еп, яка зібрала понад 25 000 підписів. Автори петиції наголосили на критичному відтоку кадрів через заробітну плату секретарів судових засідань та помічників суддів, яка на той час становила в

³⁹ ВРП звернулася до КМУ та Мінфіну щодо належного фінансування судової влади. Судова влада України. ВРП звернулася до КМУ та Мінфіну щодо належного фінансування судової влади. Вища рада правосуддя. Звернення Вищої ради правосуддя до Кабінету Міністрів України із пропозиціями щодо пріоритетних завдань фінансового забезпечення судової влади та її незалежності на 2026–2028 роки. Вища рада правосуддя.

⁴⁰ Інтерактивна карта навантаження судів. Рада суддів України.

⁴¹ Інформація надана респондентами №№ 6, 12, 20, 29 та 30 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 19.03.2025, 03.04.2025, 08.04.2025 та 10.04.2025.

⁴² Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». 2024. Сайт Національного агентства з державної служби.

⁴³ Дані отримано за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

⁴⁴ Інформація надана респондентами №№ 8, 15, 21 та 29 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 11.03.2025, 10.04.2025 та 30.04.2025.

середньому 7586 грн (нетто — 6107 грн)⁴⁵. У відповіді Президента України від 04.08.2023 зазначено, що питання підвищення зарплат потребує законодавчого регулювання, і на той час у парламенті вже перебував проєкт закону № 6311 (внесений у 2021 році), який так і не був ухвалений.

Проте у березні 2025 року ВРУ ухвалила Закон № 4282-IX⁴⁶, що передбачає підвищення окладів працівників апаратів судів з 1 квітня 2025 року: для місцевих загальних судів — на 20%, для апеляційних та спеціалізованих судів — на 46–87%.

Незважаючи на те, що Закон № 4282-IX підписаний Президентом у червні 2025 року та набрав чинності з 1 квітня 2025 року, середні зарплати працівників апаратів судів залишаються нижчими за ринковий рівень.

Згідно з результатами інтерв'ю та анкетування працівників апаратів місцевих судів, попередні оцінки показують, що навіть після реалізації передбачених законодавчих змін підвищення заробітної плати буде недостатнім для того, щоб зробити оплату праці в місцевих та апеляційних судах конкурентною порівняно з приватним сектором і низкою інших державних установ⁴⁷.

Отже, незважаючи на законодавчі ініціативи, система оплати праці в апаратах судів залишається неефективною. Підвищення окладів у 2025 році є кроком уперед, але його вплив на кадрову стабільність можна буде оцінити лише після повної реалізації зазначених змін.

Умови праці: необхідність створення рівних стандартів для всіх судів. Верховний Суд демонструє позитивний приклад організації умов праці, адже 84% працівників апарату задоволені своїми робочими умовами (згідно з опитуванням 2024 року)⁴⁸.

Водночас у місцевих та апеляційних судах ситуація є значно складнішою. За результатами проведеного в ході дослідження анкетування, лише 7,6% працівників апаратів цих судів повністю задоволені умовами роботи, 26,6% — скоріше задоволені, 42,8% — частково, 13,3% — скоріше не задоволені⁴⁹.

Цей контраст пояснюється кількома ключовими факторами:

- 1. Фінансування:** Верховний Суд отримує окреме фінансування, що дозволяє забезпечувати вищі оклади, сучасні офісні приміщення та необхідне технічне обладнання⁵⁰.
- 2. Соціальні гарантії:** працівники Верховного Суду мають доступ до додаткових пільг, як-от медичне страхування. Ці переваги поки що не поширюються на місцеві та апеляційні суди⁵¹.

⁴⁵ Петиція №22/189076-еп щодо критичної ситуації з оплатою праці працівників апаратів судів. Офіційне інтернет-представництво Президента України.

⁴⁶ Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад : Закон України від 11.03.2025 № 4282-IX.

⁴⁷ Дані отримано за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України. Інформація надана респондентами №№ 6, 14 та 15 під час інтерв'ю, проведених 04.03.2025, 08.04.2025 та 30.04.2025.

⁴⁸ Верховний Суд. Засідання Пленуму Верховного Суду 07.02.2025, 2025. YouTube.

⁴⁹ Дані отримано за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

⁵⁰ Інформація надана респондентами №№ 16 та 28 під час інтерв'ю, проведених 18.03.2025 та 08.04.2025.

⁵¹ Там само.

3. Стабільність кадрів: у Верховному Суді рівень плинності кадрів значно нижчий, ніж у місцевих та апеляційних судах. Така кадрова стабільність дозволяє утримувати навантаження на працівників апарату на відносно сталому рівні, уникаючи різких коливань у зв'язку з постійною зміною складу працівників, як це нерідко трапляється в інших судах⁵².

Верховний Суд є прикладом того, як належні умови праці можуть сприяти збереженню кваліфікованих кадрів і підвищенню ефективності роботи. Це підкреслює необхідність розробки системних змін, спрямованих на створення аналогічних стандартів у місцевих та апеляційних судах. Забезпечення рівних умов праці для всіх працівників судової системи сприятиме підвищенню їхньої мотивації, зниженню плинності кадрів та зміцненню довіри до судової влади загалом.

Бронювання працівників апаратів судів. Сучасний стан кадрового забезпечення апаратів судів України характеризується також суттєвими труднощами, пов'язаними з бронюванням військово-возобов'язаних працівників. Незважаючи на офіційні заяви ДСА про відсутність системних проблем⁵³, практика свідчить про протилежне. Детально про це йдеться у [підрозділі 3.2 розділу 3 цього дослідження](#)⁵⁴.

Обмеження у бронюванні призводять до зростання навантаження на працюючих співробітників, збільшення строків розгляду справ та погіршення якості правосуддя. Судді зазначають, що посилені мобілізаційні заходи впливають на стабільність роботи апаратів судів⁵⁵.

Таким чином, кадрове забезпечення апаратів судів залишається однією з центральних проблем сучасної системи правосуддя України. Її вирішення потребує комплексного підходу, включаючи підвищення рівня оплати праці, соціального захисту, оптимізацію процесу добору кадрів та вирішення проблемних питань бронювання працівників апаратів.

У цьому контексті варто відзначити заплановані зміни, що мають бути реалізовані в межах виконання Україною зобов'язань перед ЄС. Згідно з Дорожньою картою з питань верховенства права, починаючи з II кварталу 2025 року, держава повинна забезпечити конкурентний рівень суддівської винагороди та заробітної плати працівників апаратів судів. Це має відбуватися з урахуванням навантаження, значущості та відповідальності їхньої роботи, а також відповідати стандартам належного функціонування судової системи в демократичній державі⁵⁶.

Дорожня карта також передбачає, що суди, органи та установи системи правосуддя повинні бути постійно забезпечені належними фінансовими та людськими ресурсами. Виконання цих зобов'язань покладено на низку інституцій: ВРП, ДСА, ВРУ, КМУ і Міністерство фінансів України (Мінфін). Втілення цих заходів не лише має вирішити поточні системні проблеми, а й слугувати важливим кроком на шляху до європейської інтеграції⁵⁷.

⁵² Там само.

⁵³ Судова влада. Засідання робочої групи з питань забезпечення належного фінансування судової влади 10.07.2024, 2024. YouTube.

⁵⁴ Функціонування державної та патронатної служби в органах судової влади України. Підрозділ 3.2. «Вплив правового режиму воєнного стану», розділ 3 «Забезпечення державної і патронатної служби в судовій владі: проблеми та основні аспекти».

⁵⁵ Судова влада. Засідання робочої групи з питань забезпечення належного фінансування судової влади 10.07.2024, 2024. YouTube.

⁵⁶ Дорожня карта з питань верховенства права. Кабінет Міністрів України.

⁵⁷ Там само.

1.3. Порівняльний аналіз інституту помічників суддів: досвід України, Європи та інших країн

У цій частині дослідження узагальнено підходи до організації діяльності помічників суддів у країнах Європи та за її межами. Дослідження базується на матеріалах статті A. Sanders у *International Journal for Court Administration* (2020)⁵⁸ та на Висновку № 22 Консультативної ради європейських суддів (КРЕС) (2019)⁵⁹, з урахуванням авторського осмислення, адаптації до національного контексту та розширення через порівняння з практиками країн поза межами Європи.

У сучасних судових системах більшості країн світу судді вже не працюють одноосібно — їхню діяльність активно підтримують спеціально підготовлені помічники.

За даними опитування, проведеного КРЕС у 2019 році, судді в 36 із 37 держав — членів Ради Європи отримують допомогу від помічників (єдиним винятком був Ліхтенштейн)⁶⁰.

Така широка поширеність інституту помічників суддів, з одного боку, зумовлена зростанням навантаження на суди та необхідністю підвищувати ефективність правосуддя, а з іншого — успішним досвідом країн, де ця практика існує вже давно. Приміром, у деяких державах впровадження або розширення програм помічників суддів було прямою реакцією на проблеми із судовими «завалами» (наприклад, у Словенії, Хорватії, Швейцарії та Великій Британії). В англосаксонських країнах роль судових клерків (аналогів помічників суддів) досліджується вченими вже тривалий час, і цей інтерес зараз поширюється й у країнах континентальної Європи. У відповідь на такі тенденції КРЕС ухвалила Висновок № 22 (2019), присвячений ролі помічників суддів у судах та їхнім взаєминам із суддями, що свідчить про важливість цього питання на міжнародному рівні.

Типологія та моделі помічників суддів. Хоча конкретні назви посад і повноваження помічників суддів у різних країнах відрізняються, дослідники умовно виокремлюють декілька основних моделей: «стажери», «кар'єрні помічники» (скриптори) та «відряджені судді»⁶¹.

Модель стажування. У цій моделі молоді юристи невдовзі після завершення навчання працюють помічниками суддів протягом відносно короткого строку (як правило, до п'яти років). Мета — отримати досвід «за лаштунками» суддівської роботи, після чого продовжити кар'єру в іншій юридичній сфері. Такий підхід історично сформувався у США: ще з кінця XIX ст. найкращі випускники правничих шкіл проходять річну клеркську службу при Верховному суді США. Нині ж практика «law clerk» поширена в судах різних рівнів США і Канади й стала для молодих правників престижним стартом кар'єри. Поступово цей досвід переймають й інші країни: наприклад, у Ірландії, Південно-Африканській Республіці та Великій Британії програми суддівських помічників запроваджені за зразком американських. Хоча в Британії така посада не вважається настільки престижною, як у США, вона здобуває популярність, оскільки дає змогу молодим юристам побачити роботу видатних адвокатів і суддів у дії. В інших європейських державах модель короткострокового стажування теж прижилася: так, в Австрії, Німеччині, Фінляндії, Словенії, Швейцарії робота при суді може бути частиною підготовки юриста або етапом перед призначенням на посаду судді. Хоча формально вона не є обов'язковою для майбутніх суддів, фактично в багатьох країнах вважається звичним кроком у кар'єрі кандидата на суддівську посаду. Таким чином,

⁵⁸ [Judicial Assistants in Europe — A Comparative Analysis](#). *International Journal for Court Administration*.

⁵⁹ [Висновок № 22 \(2019\) Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету міністрів Ради Європи про роль помічників суддів](#). Council of Europe.

⁶⁰ Там само.

⁶¹ [Judicial Assistants in Europe — A Comparative Analysis](#). *International Journal for Court Administration*.

«стажери» — це помічники суддів на обмежений період, які розглядають цю роботу як трамплін до іншої посади (адвоката, прокурора, судді тощо), а не як довгострокову кар'єру⁶².

Модель «скриптора» (кар'єрного помічника). Помічники цього типу розглядають службу при суді як самостійну професійну кар'єру, що може тривати десятиліттями і передбачати просування по службі. В багатьох європейських правових традиціях роль таких «судових секретарів» відома здавна. Наприклад, у країнах романської правової сім'ї існує давній інститут *griffes* (*secretaries/greffiers*) — посадових осіб суду, що ведуть протокол судових засідань, реєстри справ, ухвалюють певні процедурні рішення і навіть готують проєкти судових рішень, подібно до нотаріусів або секретарів суду. Прикладами є *gréffier* у Бельгії або посада *Letrado de la Administración de Justicia (LAJ)* в Іспанії; працівники на цих посадах виконують радше адміністративно-процедурні функції «судових нотаріусів». Водночас у тих самих країнах паралельно працюють й інші помічники, зосереджені саме на допомозі в правосудді — приміром, у Бельгії це *référénaire* (референт), а в Іспанії — спеціальні радники при касаційному суді (*Letrados del Gabinete Técnico del Tribunal Supremo*). В Нідерландах та Швейцарії роль кар'єрних помічників ще ширша: місцеві *griffiers* та *Gerichtsschreiber* не лише ведуть протоколи, а й готують аналітичні довідки для суддів, проєктують тексти рішень, а подекуди навіть беруть участь у їх обговоренні. Зокрема, у Швейцарії судовий секретар (*Gerichtsschreiber*) під час нарад суддів має дорадчий голос, а в деяких кантонах (наприклад, Цюрих) він може навіть подавати окрему думку до рішення суду. Таким чином, «скриптори» — це висококваліфіковані юристи, що працюють при судах на постійній основі та можуть бути наділені дуже широким колом завдань. Хоча їхня посада *de jure* не є суддівською, *de facto* у певних юрисдикціях вони беруть настільки широку участь у відправленні правосуддя, що наближаються до статусу судді (звісно, під керівництвом останнього). Втім, опитування показують, що навіть у країнах із розвиненою «кар'єрною» моделлю багато молодих помічників все ж не планують залишатися на цій посаді довічно — здебільшого це для них спосіб набратися досвіду, допоки не відкриється можливість стати суддею. Наприклад, і швейцарські, і словенські помічники в інтерв'ю зазначали, що розглядають свою роботу як корисний, але тимчасовий етап на шляху до мантії. Більшість опитаних суддів погоджувалися з цим: один із суддів Швейцарського Федерального суду прямо сказав, що не уявляє своєї кар'єри без кількох років, відпрацьованих у ролі *Gerichtsschreiber*, адже саме тоді «вдалося багато чого навчитися, не несучи повної відповідальності за справу». Таким чином, хоча модель «помічника-скриптора» формально передбачає довічну кар'єру, на практиці вона теж часто виконує роль «соціального ліфта» для молодих правників, які прагнуть стати суддями, але з різних причин (відсутність вакансій, сімейні обставини чи навіть вимоги щодо політичної лояльності — як у Швейцарії) тимчасово обіймають посаду помічника⁶³.

Модель відрядженого судді. Третій підхід передбачає, що роль помічника виконує вже призначений суддя, відряджений з нижчого суду до суду вищої інстанції на певний період. Такі «судді-стажери» мають більший досвід і вищий статус, ніж звичайні помічники-юристи, тож їхнє відрядження переслідує подвійну мету: вони не лише вчать у колег вищого суду, а й привносять цінний практичний досвід роботи на першій інстанції. Ця модель характерна для країн із кар'єрною суддівською системою, де юристи стають суддями у молодому віці і поступово підвищують кваліфікацію, навчаючись у старших колег. Класичний приклад — Німеччина, де молоді судді після кількох років роботи у першій інстанції можуть бути делеговані як наукові співробітники (*Wissenschaftliche Mitarbeiter*) до Федерального верховного суду чи Конституційного суду, набуваючи досвіду, необхідного для подальшого кар'єрного зростання. Подібний

⁶² Там само.

⁶³ Там само.

підхід застосовується й у деяких країнах Південно-Східної Європи (наприклад, Боснія і Герцеговина, Албанія), а також частково в Словенії та Іспанії. Натомість у країнах з професійною моделлю суддівства, де на посаду призначають вже досвідчених юристів (як Велика Британія, Ірландія, скандинавські країни), важко уявити ситуацію, щоб діючий суддя став помічником в іншого судді. Відряджені судді зазвичай перебувають на позиції помічника недовго (часто визначений термін каденції у вищому суді), після чого повертаються на свою основну посаду, отримавши нові знання і налагодивши корисні професійні зв'язки⁶⁴.

Організаційні моделі: кабінет, пул і панель. Не менш важливим є питання організації взаємодії помічників суддів із суддями. У різних країнах і судах склалися три основні організаційні моделі.

Кабінетна система. Помічник або кілька помічників закріплені за конкретним суддею на індивідуальній основі. Суддя постійно працює з одними й тими ж помічниками, часто сам їх добирає для свого «кабінету». У деяких випадках два судді можуть ділити одного помічника, але принцип той самий — персональна прив'язка помічника до судді. Ця модель історично характерна для судів, де помічники виконують роль довірених радників судді. Наприклад, у Великій Британії кожен суддя Верховного суду та Апеляційного суду має особистого Judicial Assistant (зазвичай строком на один судовий рік). Схожа система діє у європейських інституціях — зокрема, у Суді ЄС кожен суддя та генеральний адвокат очолює свій кабінет (канцелярію) помічників-референтів. Німеччина також використовує кабінетний підхід у вищих судах: судді Федерального конституційного суду ФРН особисто підбирають на час своєї 12-річної каденції команду наукових співробітників, які працюють виключно з ними. Україна і Польща як країни з континентальною традицією та великою судовою системою теж обрали шлях індивідуального закріплення помічників за суддями. У національному законодавстві України прямо визначено, що помічник судді є працівником патронатної служби і підзвітний лише тому судді, при якому працює⁶⁵.

Кабінетна модель сприяє встановленню відносин довіри між суддею і його помічником. За відгукими, судді часто стають менторами для своїх асистентів, підтримують їх професійний розвиток і навіть після завершення співпраці відстежують їхні подальші успіхи. Так, у Великій Британії та в німецькому Конституційному суді існують неформальні спільноти «колишніх» помічників, з якими судді періодично проводять зустрічі — подібно до практики суддів Верховного суду США, що підтримують контакт зі своїми екс-клерками. Водночас тісна прив'язка має і недоліки: залежність помічника від свого судді. Нерідко строк служби асистента прив'язаний до строку повноважень судді або обмежений декількома роками. У таких умовах становище помічника може бути нестабільним: приміром, в Україні у 2015 році помічників суддів вивели зі штату державної служби, фактично перетворивши на радників, що працюють «на довірі» судді. Це позбавило їх певних соціальних гарантій. КРЕС у своєму Висновку № 22 застерегла, що неналежна оплата праці та ненадійні умови роботи помічників підвищують ризики корупції і загрожують якості правосуддя. Таким чином, обираючи кабінетну модель, важливо забезпечити баланс між довірою та лояльністю помічника до судді і його достатньою незалежністю як працівника судової системи⁶⁶.

Пулова система. Протилежним підходом є створення єдиного пулу помічників при суді (або при окремій палаті/відділі суду), які не закріплені за конкретним суддею, а залучаються керівництвом суду за потреби для роботи з різними суддями. Помічники в такому разі підпорядковані адміністрації суду або керівнику відповідного структурного підрозділу, а не особисто судді. Подібна система характерна для країн з давньою бюрократичною традицією судових апаратів, де

⁶⁴ Там само.

⁶⁵ Про затвердження Положення про помічника судді : Рішення Ради суддів України від 18.05.2018 №21.

⁶⁶ [Judicial Assistants in Europe — A Comparative Analysis](#). International Journal for Court Administration.

помічник радше розглядається як частина колективного ресурсу суду. Швейцарія і Нідерланди, що орієнтуються на «scribe»-модель кар'єрних помічників, найчастіше застосовують саме пуловий підхід. У Бельгії також помічники-референти працюють на кілька суддів одразу або на всю установу загалом. Перевага пулової організації — у гнучкості: голові суду легше перерозподілити ресурс помічників туди, де виникла більша завантаженість, а судді можуть отримати допомогу від того асистента, який має потрібну спеціалізацію чи досвід. Молоді помічники у таких системах здобувають різноманітніші навички, працюючи з різними суддями і справами. Серед недоліків — потенційна відсутність сталої «команди»: дехто із суддів скаржиться, що не всі помічники взаємозамінні, а постійна ротація заважає напрацювати злагоджену співпрацю. У результаті багато залежить від особистого стилю судді: навіть у пулах дехто з них фактично стає наставником групи помічників, тоді як інші контактують з ними мінімально⁶⁷.

Панельна система. Проміжний підхід — закріплення помічників за колегією суддів (палатою, сенатом). У цьому випадку група асистентів обслуговує сталий склад суддів, які спільно розглядають справи. Така модель поєднує риси двох попередніх: з одного боку, судді однієї колегії мають спільний штат радників і напрацьовують із ними довірчі стосунки; з іншого — ці радники є колективним ресурсом для всієї панелі. Німеччина часто застосовує панельний принцип у верховних судах загальної юрисдикції: наприклад, у Федеральному суді загальної юрисдикції кожен сенат (колегія з кількох суддів) має певну кількість наукових співробітників, що готують матеріали для всіх суддів сенату. Схожим шляхом пішли і деякі інші країни континентальної Європи. Водночас у згаданій Словенії співіснують різні формати: в її Верховному суді частину питань вирішують помічники, закріплені за окремими суддями, а частину — спільний пул, залежно від категорії справ⁶⁸.

Вибір організаційної моделі часто корелює з типом помічників. Країни, що використовують стажерську або відряджену модель (короткострокові помічники для навчання), тяжіють до *кабінетного* чи *панельного* підходу — адже молодого юриста доцільно прикріпити до конкретного наставника (судді чи колегії суддів). Натомість держави з кар'єрними «скрипторами» частіше формують *пули* при судах, щоб ефективніше розподіляти їхню роботу (як-от Швейцарія, Нідерланди, Бельгія). Втім, це не жорстке правило: у різних судах навіть однієї країни можуть застосовуватися різні схеми залежно від потреб та традицій.

Функції та ступінь участі у здійсненні правосуддя. Одне з ключових питань — чим саме займаються помічники суддів та наскільки глибоко вони залучені в ухвалення судових рішень. Діапазон дуже широкий: від суто допоміжних дослідницьких завдань до фактичного розгляду незначних справ⁶⁹. У загальному вигляді можна ранжувати обов'язки помічників за зростаючим рівнем відповідальності:

- » **Правничі дослідження і підготовка матеріалів.** Це базова функція, притаманна всім системам, де є помічники. Асистенти аналізують законодавство та судову практику, добирають релевантні прецеденти, готують для судді довідки та меморандуми щодо справи. У багатьох країнах (особливо англосаксонських) на цьому роль помічника фактично вичерпується. Приміром, у судах Англії та Уельсу традиційно вважається, що дослідження правових питань — це максимальний обсяг допомоги, яку може надати асистент; все решта мають робити сторони або сам суддя. Натомість континентальна традиція більш прихильно ставиться до ширшого кола завдань.

⁶⁷ Там само.

⁶⁸ Там само.

⁶⁹ Там само.

- » **Участь у підготовці рішення.** У багатьох юрисдикціях помічники не лише досліджують право, а й пишуть проекти документів: проекти проміжних ухвал, проекти остаточних рішень, проекти судових наказів тощо. Звичайно, остаточне рішення завжди залишається за суддею, але чорнову роботу з формулювання мотивувальної та резолютивної частини нерідко виконує асистент. Наприклад, у Нідерландах та Швейцарії помічники-юристи часто готують повний проект рішення, який суддя потім переглядає і затверджує. У деяких країнах до обов'язків помічників входить також ведення офіційного протоколу судового засідання, оформлення матеріалів справи, чернетковий розгляд кореспонденції по справі тощо. Помічники можуть відповідати й за технічну підготовку рішення до оприлюднення: вичитують текст, перевіряють посилання, здійснюють анонімізацію персональних даних перед публікацією. Окремий різновид підготовчої функції — відбір справ для розгляду у судах вищих інстанцій. У верховних і конституційних судах, що отримують сотні звернень, помічники нерідко складають для суддів короткі огляди нових скарг і пропонують, які з них прийняти до розгляду, а які відхилити. Така роль особливо важлива для фільтрації явно безперспективних скарг і прискорення провадження, хоча КРЕС застерігає, що суддя повинен сам остаточно вирішувати питання допуску справи, аби помічники не мали вирішального впливу на доступ до правосуддя.
- » **Процесуальні доручення та вирішення дрібних питань.** У частині держав помічники наділені повноваженнями виконувати окремі процедурні дії від імені судді. Йдеться про порівняно нескладні рішення, які формально може приймати суд у ході розгляду справи, але фактично їх доручають асистенту. Наприклад, призначення експерта, повернення документів, вирішення питання судових витрат — усі ці процесуальні ухвали в деяких юрисдикціях може підготувати й оформити помічник, а суддя тільки формально затвердить. За даними КРЕС, подібні можливості помічників зафіксовані у законодавстві низки європейських країн, зокрема, Фінляндії, Швеції, Словенії, Хорватії, Чехії, Ісландії, Боснії і Герцеговині тощо. Звичайно, всі ці дії мають виконуватися під контролем судді і з його подальшим схваленням, а ключові рішення у справі асистентам доручати не можна⁷⁰.
- » **Розгляд незначних справ.** Найвищий щабель делегування — це коли помічник фактично самостійно розглядає окремі категорії справ або здійснює провадження у спрощеному порядку. Подібна практика застосовується рідко, але прецеденти є. Зокрема, у Словенії досвідчені судові помічники можуть як «друга інстанція» розглядати нескладні цивільні справи, що не потребують повноцінного судового розгляду — вони готують проект рішення, який суддя формально затверджує своїм підписом. У Хорватії та деяких інших державах також існують можливості для асистентів виступати своєрідними уповноваженими судді в дрібних справах або проводити окремі слухання (наприклад, попередні засідання) за дорученням судді. Подібні випадки є винятком і обов'язково вимагають спеціального законного дозволу, а також постійного нагляду судді. КРЕС наголошує: якщо система дозволяє поміщикам так близько підходити до реалізації суддівських функцій, слід особливо пильно стежити, щоб суддя зберігав повний контроль над ухвалами і ніс за них відповідальність⁷¹.

Підсумовуючи, можна констатувати: помічники суддів майже всюди беруть участь у здійсненні правосуддя, проте ступінь цієї участі різниться від допоміжної до дуже широкої. В усіх випадках незмінним є принцип, що остаточне рішення у справі — прерогатива судді. Як підкреслюється у Висновку № 22 КРЕС, ухвалення рішення по суті — серцевина суддівської діяльності, тому воно завжди залишається за суддею або колегією суддів. Помічник може сприяти цьому процесу, але не замінити собою суддю.

⁷⁰ Там само.

⁷¹ Там само.

Вимоги до кандидатів, відбір і кар'єрні перспективи. Незалежно від моделі, всі країни сходяться на тому, що суддівський помічник має бути висококваліфікованим юристом. Як правило, вимагається вища юридична освіта (ступінь магістра права або еквівалент). У багатьох державах — додатково успішне складання кваліфікаційних іспитів чи наявність права на заняття адвокатською або суддівською діяльністю. Приміром, у Німеччині науковими співробітниками в судах вищих інстанцій можуть стати лише ті, хто склав другий державний іспит і вже призначений на посаду судді (для моделі відрядження), або відмінники першого іспиту — для тимчасових наукових стажувань перед суддівським призначенням. У Франції інститут *assistant de justice* було запроваджено 1998 року для залучення до судів здібних випускників: кандидати повинні мати диплом юриста *maîtrise* і пройти конкурсний відбір, після чого вони укладають контракт з Міністерством юстиції на строк до 4 років для роботи помічником у судових органах. В Україні, згідно із законом, помічником судді може бути громадянин з вищою юридичною освітою, який вільно володіє державною мовою. Додатково для помічників суддів Верховного Суду встановлено вимогу підтвердженого стажу професійної діяльності. Таким чином, у всіх випадках помічник — це юрист-професіонал, часто молодий, але з ґрунтовною підготовкою.

Процедури призначення на посаду помічника відрізняються залежно від моделі і країни. У системах з кабінетною моделлю значну роль відіграє особистий вибір судді. Наприклад, у Великій Британії претенденти на посаду Judicial Assistant подають заявки, проходять відбір у канцелярії суду, але остаточне рішення — за суддею, до якого вони потраплять; суддя проводить співбесіду і добирає собі помічника із числа кращих кандидатів. У Суді ЄС кожен суддя сам набирає членів свого кабінету на основі довіри, нерідко обираючи юристів зі своєї країни чи тих, з ким працював раніше. В країнах же з пуловою системою відбір помічників здійснюється централізовано — через конкурси на посади державної служби. Так, у Нідерландах посада судового клерка є штатною одиницею суду, тому кандидати проходять відкритий конкурс, і керівництво суду (або колегія старших суддів) приймає рішення про призначення на посаду. Мексика може слугувати показовим прикладом поза Європою: там *secretarios de estudio y cuenta* (секретарі з аналізу справ та ведення обліку) призначаються до Верховного суду та колегіальних трибуналів — це висококваліфіковані адвокати, яких відбирають самі судді Верховного суду для роботи у своїх командах⁷². КРЄС наголошує, що оптимально, коли саме судова влада (а не виконавча) відповідає за відбір помічників — на прозорих засадах та за об'єктивними критеріями професійної придатності. Такий підхід мінімізує ризик політичного впливу на апарат судів⁷³.

Кар'єрне зростання помічників залежить від моделі. У випадку «стажерів» і відряджених суддів питання про довготривалу кар'єру не стоїть — ця робота задумана як тимчасова. Натомість для «кар'єрних» помічників передбачається можливість підвищення кваліфікації і переходу на вищі посади. У багатьох юрисдикціях існує градація: наприклад, молодший помічник — старший помічник — керівник групи або секретар судового засідання тощо. В Іспанії ті ж *Letrados (LAJ)* мають власну ієрархію і можуть претендувати з часом на призначення на вищі посади в судовій адміністрації. В Україні посада помічника судді належить до патронатної служби, тому формально не передбачає класичних рангів державної служби; однак помічник може з часом перейти на адміністративну посаду в апараті суду (наприклад, керівника апарату суду) або ж — за наявності відповідного досвіду і успішного складання кваліфікаційного іспиту — стати кандидатом на посаду судді. Практика показує, що робота помічником нерідко стає трампліном до суддівської кар'єри: і в Європі, і поза її межами значна частина молодих суддів — це колишні помічники

⁷² *Secretarías de Estudio y Cuenta, y Auxiliares Jurídicos*. Tribunal Electoral del Estado de Sinaloa.

⁷³ Висновок № 22 (2019) Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету міністрів Ради Європи про роль помічників суддів. Council of Europe.

з кількарічним стажем. КРЄС навіть рекомендує за можливості заохочувати кращих помічників ставати суддями — наприклад, створюючи для них умови для навчання, стажування чи спрощеного доступу до конкурсів. Водночас КРЄС у Висновку № 22 застерігає, що не можна **зловживати** помічниками як дешевою робочою силою замість призначення достатньої кількості суддів. Держави повинні знаходити баланс між перевагами короткострокового залучення молодих кадрів і потребою в досвідчених, довгострокових працівниках апарату. Якщо навантаження на суди дуже високе, розширення штату суддів є пріоритетом; помічники ж мають доповнювати, а не замінювати собою нових суддів⁷⁴.

Етичні та інституційні аспекти. Особливий статус помічників суддів — ніби «позаду трону» — породжує низку питань етики і управління. З одного боку, помічники глибоко залучені до роботи суду; з іншого — вони не є носіями суддівських повноважень *ex officio*. КРЄС у Висновку № 22 окреслила кілька принципових положень щодо належного врегулювання цього інституту⁷⁵:

- › **Помічник не повинен підміняти суддю.** Головна роль помічника — сприяти судді у виконанні його функцій, а не виконувати їх замість нього. Суддя повинен залишатися повністю відповідальним за судові рішення та дії у справі. Відтак, як підкреслюється у висновках КРЄС, залучення помічників не може відбуватися коштом скорочення кількості суддів — держави повинні насамперед дбати про укомплектування суддівського корпусу, і лише додатково — про асистентів.
- › **Нагляд і контроль з боку судді.** Чим більш відповідальні завдання виконує помічник, тим важливіше, щоб суддя здійснював постійний контроль і керівництво його роботою. Фактично помічник працює під керівництвом судді, тому не може вважатися незалежним у тому розумінні, як є незалежним сам суддя. Помічник зобов'язаний виконувати вказівки судді в рамках своєї роботи. У делегуванні завдань має дотримуватися баланс: суддя може розвантажити себе, доручивши асистенту підготовчу роботу, але водночас не повинен відсторонятися від процесу настільки, щоб втратити повноту розуміння справи. Особливо обережним слід бути в ситуаціях, коли через перевантаженість виникає спокуса перекласти на помічників частину суддівських обов'язків — тут необхідно пам'ятати про межі допустимого та права сторін на розгляд справи саме суддею.
- › **Чітке визначення повноважень.** Для прозорості рекомендується на рівні закону чи підзаконних актів визначити, які саме роботи можуть доручатися помічникам. Такі регуляції дозволять уникнути зловживань і забезпечать підзвітність: суспільство та учасники процесу мають розуміти, в яких межах помічники залучені до підготовки рішень. Наприклад, у деяких країнах у процесуальному законі прямо перелічені постанови, які може готувати помічник, або встановлено, що проекти рішень, підготовлені помічниками, не можуть проголошуватися від імені суду без перевірки суддею.
- › **Статус і умови служби.** КРЄС рекомендує державам врегулювати статус помічників — від критеріїв відбору, системи оплати праці, оцінювання результатів до питань навчання і можливостей довгострокового працевлаштування. Забезпечення гідних умов і соціальних гарантій є не лише питанням справедливості, а й гарантією від корупційних ризиків. Помічники, які почуваються фінансово захищеними і мають перспективи кар'єри, менш схильні до стороннього тиску чи спокус вплинути на розгляд справи неналежним чином. Також доцільно передбачити безперервне навчання помічників, підвищення їхньої кваліфікації

⁷⁴ Там само.

⁷⁵ Там само.

(чим займається, зокрема, НШСУ). Якщо в системі є як довгострокові, так і короткострокові помічники, слід шукати баланс між ними, щоби суди користувалися перевагами обох підходів.

- » **Етика і конфіденційність.** Близькість помічника до судді означає, що він має знати і дотримуватися високих етичних стандартів. Усі службові відомості, отримані під час роботи (проекти рішень, позиції суддів, обговорення тощо), повинні залишатися конфіденційними. Помічник, як і суддя, повинен уникати конфлікту інтересів: якщо справа стосується його особисто або близьких осіб, або якщо він має іншу упередженість, про це слід заявити, і асистента потрібно відсторонити від роботи над цією справою. КРЕС радить державам навіть впровадити норми про відвід помічників за аналогією з відводом суддів. Деякі країни вже мають для помічників суддів чи загалом для працівників суду кодекси етики, які регламентують питання доброчесності, лояльності, політичної нейтральності, відносин із адвокатами тощо.
- » **Гарантії незалежності суду.** Помічник не є носієм суддівської влади, але його статус може впливати на незалежність судді. Зокрема, КРЕС наголошує, що близькість асистента до судді не повинна використовуватися третіми особами для тиску на суд (наприклад, через спроби «домовитися» з помічником або залякати його). Так само і всередині судової системи не повинно бути зловживань: наприклад, голова суду не має права через підлеглого йому помічника втручатися у здійснення правосуддя окремим суддею. У висновках КРЕС сказано: близькість помічників до суддів у жодному разі не повинна стати каналом впливу, що підриває незалежність суддів — ні ззовні, ні зсередини судової влади. Для цього і потрібні прозорі правила підпорядкованості, етики та конфіденційності, про які йшлося вище.

Отже, міжнародні стандарти вимагають, щоби інститут помічників суддів був належно інтегрований у систему правосуддя: асистенти мають ефективно допомагати суддям, але за умов збереження незалежності та авторитету суддівського корпусу і довіри суспільства.

Порівняння з країнами поза Європою. Досвід не східноєвропейських країн додає цінні перспективи до цього аналізу. Сполучені Штати Америки — батьківщина інституту law clerk — демонструють стажерську модель у найчистішому вигляді. Кожен федеральний суддя (на всіх рівнях — від окружного суду до Верховного) має 2–4 клерків, як правило, випускників правничих шкіл із відмінними успіхами. Вони працюють на суддю лише один рік, виконуючи дослідницьку роботу, готуючи меморандуми і проекти рішень, після чого переходять до іншої юридичної діяльності (адвокатури чи на наступні клеркські позиції). Культура американських клерків передбачає тісний зв'язок із суддею-наставником і надалі: багато хто з колишніх клерків підтримує професійні стосунки зі «своїм» суддею та іншими членами його команди, формуючи своєрідне братство випускників. Канада дотримується схожої моделі: Верховний суд Канади та провінційні апеляційні суди запрошують на посади помічників найкращих молодих юристів, зазвичай також на один рік. В обох країнах посада клерка розглядається як престижна школа — після неї кар'єрні перспективи значно зростають. У судах цих країн помічники виконують радше аналітичну та консультативну функцію і жодним чином не можуть самостійно здійснювати правосуддя; їхні імена, утім, іноді фігурують у проектах рішень, що стає предметом досліджень впливу клерків на суддівські рішення.

Мексика та інші країни Латинської Америки цікаві тим, що поєднують риси зазначених вище моделей. У вищих судах Мексики діють кар'єрні помічники (*secretarios (o secretarias) de estudio y cuenta*), які, подібно до європейських референтів, є штатними юристами суду. Кожен суддя Верховного суду Мексики має кількох таких секретарів у своєму кабінеті, які допомагають опрацьовувати справи: вивчають звернення, готують проекти ухвал про прийнятність, складають

проекти рішень і навіть представляють проекти на обговоренні суддів колегії⁷⁶. Ці помічники призначаються не на рік, а безстроково (за довірою судді, але формально належать до персоналу суду). Дослідження окреслюють середній портрет секретаря суду в Мексиці — це юрист із кількарічним стажем, часто випускник магістратури чи докторантури, нерідко з досвідом роботи в академічній сфері чи адвокатурі, якого спеціально відібрав суддя зі своєї команди⁷⁷. Кар'єрний ріст таких помічників може привести їх або до вищих адміністративних посад у судовій гілці, або навіть до суддівства (деякі з них згодом самі стають суддями колегіальних судів). Таким чином, Мексика втілює модель, близьку до європейської «скрипторської»: помічник — це високооплачуваний радник судді, який може довго працювати на цій посаді і здійснювати значний вплив на підготовку судових рішень. Водночас, на відміну від США, у Мексиці такі радники менш публічно помітні, а їхня діяльність менш вивчена в академічній літературі, хоча їхній внесок у роботу суду є суттєвим.

Україна як окремий приклад. Для України інститут помічників суддів є відносно новим, але вже усталеним елементом судоустрою. Законодавча база включає спеціальну норму про помічників в Законі України «Про судоустрій і статус суддів»⁷⁸, а РСУ у 2018 році затвердила *Положення про помічника судді*, що детально регламентує їхній статус і обов'язки. Згідно з цим Положенням, помічник судді — це працівник патронатної служби суду, підпорядкований лише відповідному судді і покликаний забезпечувати виконання останнім його повноважень щодо здійснення правосуддя⁷⁹. Кожен суддя загального суду в Україні зазвичай має одного штатного помічника; голови судів та судді з найбільшим навантаженням можуть мати двох помічників. Помічник призначається на посаду керівником апарату за поданням судді (фактично суддя сам обирає кандидата).

Повноваження українського помічника комбінують адміністративні та аналітичні функції. Він забезпечує виконання суддею повноважень щодо здійснення правосуддя та організаційно-правову підтримку судового процесу. До основних повноважень помічника судді належить підбір актів законодавства й матеріалів судової практики для конкретних справ, участь у попередній підготовці та оформленні судових справ, підготовка проектів судових рішень, запитів, листів та інших матеріалів за дорученням судді. Помічник контролює своєчасність оформлення, надсилання та вручення копій судових рішень сторонам і учасникам процесу, а також здійснює моніторинг виконання експертних досліджень і ухвал суду органами правопорядку, готуючи за потреби відповідні нагадування. До його обов'язків входить підготовка проектів міжнародних доручень, сприяння виконанню запитів іноземних судів відповідно до міжнародних договорів України, а також виконання інших доручень судді, пов'язаних з організацією розгляду справи. Помічник судді координує роботу секретаря судового засідання, бере участь у підготовці статистичних та аналітичних матеріалів, узагальнює судову практику, аналізує інформацію в медіа щодо судочинства та дотримується етичних стандартів, конфіденційності й законодавчих обмежень щодо своєї діяльності⁸⁰.

Помічник судді не має права самостійно здійснювати правосуддя або публічно представляти суддю, але може бути присутнім у судових засіданнях, вести неформальні нотатки, консультовати суддю щодо правових питань під час обговорення справи.

⁷⁶ [Secretarías de Estudio y Cuenta, y Auxiliares Jurídicos. Tribunal Electoral del Estado de Sinaloa.](#)

⁷⁷ [Cortez J. Secretarios de Estudio y Cuenta en la Suprema Corte de México. Un actor esencia pero olvidado. Política y Gobierno. 2019. T. 2, № 26. С. 219–236.](#)

⁷⁸ [Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII : станом на 4 черв. 2025 р.](#)

⁷⁹ [Про затвердження Положення про помічника судді : Рішення Ради суддів України від 18.05.2018 № 21.](#)

⁸⁰ Там само.

Важливо, що українські помічники, на відміну від інших працівників апарату, які є державними службовцями, не пов'язані професійною присягою, але мають дотримуватися Правил поведінки працівника суду, які зобов'язують їх забезпечувати конфіденційність інформації і не допускати поведінки, що може зашкодити авторитету суду⁸¹.

Проблемні аспекти та потенціал розвитку в Україні. Попри законодавче врегулювання, в Україні існують виклики у цій сфері. Одна з найактуальніших проблем — низький рівень оплати праці помічників суддів, особливо в судах першої інстанції. Їхні зарплати нерідко не відповідають високим кваліфікаційним вимогам до них, через що спостерігається плінність кадрів: досвідчені помічники переходять на інші посади з вищим доходом. Це, своєю чергою, знижує ефективність роботи судів, адже новому працівникові потрібен час на адаптацію⁸². КРЕС у згаданому Висновку № 22 спеціально наголошувала, що неналежне фінансування помічників підриває стійкість судової системи і може створювати корупційні ризики⁸³.

Ще один аспект — відсутність чіткої довгострокової кар'єрної моделі: помічники не мають гарантованого просування, а їхній статус «патронатної служби» означає, що при зміні судді вони можуть втратити роботу. Певним кроком до покращення стала б реформа статусу помічників — наприклад, повернення їм статусу держслужбовців (якого вони були позбавлені у 2015 році з прийняттям Закону № 889-VIII) з одночасним збереженням принципу, що суддя сам обирає собі помічника. Це надало б більших гарантій соціального захисту, не руйнуючи кабінетну модель⁸⁴.

З огляду на глобальні тенденції, можна прогнозувати подальше зростання ролі помічників в українських судах. Тому Україна має дотримуватися рекомендації КРЕС щодо розробки внутрішніх настанов для суддів і їхніх помічників — наприклад, щодо чіткого визначення, які проєкти документів помічник може готувати самостійно, а які дії мусить виконувати виключно суддя. Це питання передбачене пунктом 20 Положення про помічника судді⁸⁵. Там, зокрема, сказано, що помічник судді бере участь у попередній підготовці судових справ до розгляду, в оформленні судових справ, за дорученням судді готує проєкти судових рішень, запитів, листів, інших матеріалів, пов'язаних із розглядом конкретної справи. Таким чином помічник готує проєкти будь-яких матеріалів, пов'язаних із розглядом конкретної справи, але лише за дорученням судді. Саме така конструкція сприяє підвищенню прозорості та довіри до інституту суддівських помічників всередині країни та зменшує корупційні ризики і зловживання як з боку суддів, так і з боку їхніх помічників.

Висновки. Інститут помічників суддів став невід'ємною частиною сучасного правосуддя як у Європі, так і за її межами. Історично сформувалися різні його моделі — від короткострокових стажерів до кар'єрних референтів — та різні способи організації їхньої роботи — кабінети, пули, панелі. Кожна країна, зважаючи на свою правову традицію і потреби, виробила власне поєднання цих підходів. Порівняльний аналіз показує, що універсального «найкращого» рішення не існує: ефективність моделі залежить від контексту. Наприклад, для країн з великою кількістю молодих юристів і обмеженою кількістю суддівських вакансій стажерська модель виглядає привабливою,

⁸¹ Про затвердження Правил поведінки працівника суду : Рішення Ради суддів України від 06.02.2009 № 33 : станом на 1 січ. 2021 р.

⁸² Інформація надана респондентами №№ 6, 8, 14, 20, 26 та 29 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 04.03.2025, 11.03.2025, 08.04.2025 та 10.04.2025.

⁸³ Висновок № 22 (2019) Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету міністрів Ради Європи про роль помічників суддів. Council of Europe.

⁸⁴ Інформація надана респондентами №№ 1–3, 10 та 22 під час інтерв'ю, проведених 18.03.2025, 21.03.2025, 09.04.2025, 11.04.2025 та 21.04.2025.

⁸⁵ Про затвердження Положення про помічника судді : Рішення Ради суддів України від 18.05.2018 № 21.

тоді як для судів з високою складністю справ краще підходять досвідчені постійні помічники. Спільним для всіх систем є прагнення підвищити ефективність і якість правосуддя за рахунок підтримки суддів кваліфікованими помічниками. Дослідження свідчать, що помічники дійсно можуть прискорити розгляд справ і водночас сприяти більш ґрунтовному опрацюванню матеріалів, що позитивно впливає на якість рішень. Водночас вони не є панацеєю від перевантаженості: якщо суддів катастрофічно не вистачає, навіть армія помічників не забезпечить дотримання розумних строків розгляду. Тому країни мають зважувати, як найкраще інтегрувати помічників у свою систему: визначати їхні функції, статус, підпорядкування і етичні рамки так, щоб посилити, а не послабити незалежне судочинство. Міжнародні стандарти — як-от Висновок № 22 КРЄС — слугують дороговказом у цьому процесі, нагадуючи про необхідність достатнього фінансування, прозорого добору і належного контролю за роботою помічників. Врешті, ефективна взаємодія судді і помічника здатна підвищити довіру суспільства до суду, адже забезпечує більш оперативне, якісне і професійне здійснення правосуддя. Саме тому досвід різних країн у цій сфері є надзвичайно цінним: він дає змогу вчитися на найкращих практиках і уникати потенційних ризиків, забезпечуючи сталий розвиток судових систем в інтересах верховенства права.

Розділ 2

Команда правосуддя: престиж, добір, незалежність і розвиток

2.1. Престиж професії

Престиж професії — це суспільне уявлення про важливість, авторитетність та соціальну значущість професійної діяльності. Це часто асоціюється з рівнем освіти, кваліфікації, доходу та соціального визнання. Для судової влади як третьої гілки влади престижність роботи на державній та патронатній службі прямо пов'язана з авторитетом суду загалом.

Якщо говорити про **сучасний стан престижності** роботи в апаратах судів в Україні, то, на перший погляд, робота в судах видається престижною, адже вона пов'язана зі значущими правовими процесами та забезпеченням справедливості. Проте така оцінка престижності є достатньо суперечливою, адже реальність часто розчаровує — низька зарплата, відсутність кар'єрних перспектив, велике навантаження підривають мотивацію навіть найвідданіших фахівців⁸⁶.

Результати анкетування працівників державної і патронатної служби в судах підтверджують, що самі працівники досить суперечливо розглядають престижність своєї професії.

Лише 2,5% респондентів вважають професію «дуже престижною», тоді як 31,7% визначають її як «скоріше не престижну», а 29,2% — «зовсім не престижну».

Опитані працівники підкреслюють, що престижність роботи у судовій системі, яка завжди асоціювалася з правосуддям та справедливістю, дедалі більше втрачає свою привабливість через економічні та соціальні чинники. Як зазначив/ла один/на із респондентів/ток, *«З такою заробітною платою важко вважати цю роботу престижною — вона більше схожа на виживання»*⁸⁷.

При цьому працівники вказують на значний розрив між суспільним уявленням про роботу в судах як престижну професію і реальними умовами праці, що включають дуже низькі зарплати, перевантаження через недоукомплектовані штати, відсутність соціальних гарантій та обмежені кар'єрні перспективи⁸⁸.

Питання престижності роботи на державній та патронатній службі в судах стало першим у переліку тем глибинних напівструктурованих інтерв'ю з представниками судової влади, проведених в

⁸⁶ Інформація надана респондентом № 40 під час інтерв'ю, проведеного 15.03.2025.

⁸⁷ Дані отримано за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України..

⁸⁸ Там само.

межах цього дослідження, адже саме престижність професії значною мірою визначає, чи прагнуть фахові, відповідальні й морально стійкі люди працювати в судовій системі. Вона впливає на здатність утримати кваліфіковані кадри, сформувавши віддану команду, а також забезпечити належну якість правосуддя. Коли працівники апаратів та помічники суддів відчують, що їхня праця має вагу, цінується суспільством і державою, це підсилює внутрішню мотивацію, відповідальність і стійкість навіть в умовах надзвичайних викликів — як-от війна, правова невизначеність чи перевантаження. Тому оцінка престижності не просто емоційне враження, а показник загального стану судової системи й ефективності державної кадрової політики в цій сфері.

У своїх інтерв'ю респонденти виділили два основних аспекти, що формують уявлення про престижність:

- ▶ **Зовнішній імідж професії:** робота в судах сприймається як соціально значуща через її зв'язок із правосуддям⁸⁹.
- ▶ **Внутрішня реальність професії:** низькі зарплати, брак технічного забезпечення та відсутність соціальних гарантій створюють відчуття недооцінки працівників⁹⁰.

І якщо *«раніше кожен студент юридичного факультету мріяв потрапити до суду, то сьогодні молодь обирає комерційний сектор, бо там є перспективи»*⁹¹.

Економічний чинник. Матеріальна невідповідність є одним із ключових факторів втрати престижності. Зарплати працівників державної і патронатної служби в судах не відповідають сучасним економічним реаліям. За повідомленнями респондентів, помічник судді отримує **14–16 тис. грн**, тоді як середній дохід у приватному юридичному секторі для молодих спеціалістів становить **28–35 тис. грн**⁹².

З результатів анонімного опитування працівників апаратів судів вбачається, що головною причиною низької престижності професії працівників державної та патронатної служби в судах є недостатній рівень оплати праці. Більшість респондентів зазначили, що заробітна плата не відповідає обсягу виконуваних обов'язків, високому рівню навантаження та вимогам кваліфікації⁹³.

Після проведеної класифікації посад (на виконання постанови КМУ від 23 жовтня 2023 року № 1109 «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році»⁹⁴) заробітна плата у місцевих судах суттєво не підвищилася. Така ситуація створює фінансову нестабільність і демотивує працівників, змушуючи їх залишати судову систему в пошуках більш вигідних пропозицій.

Недостатнє фінансове забезпечення не тільки призводить до втрати кадрів, а й формує суспільний настрій — люди не вірять, що хтось може працювати в судах чесно за такі гроші⁹⁵.

⁸⁹ Інформація надана респондентами №№ 11, 26, 27, 32-37 та 40 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 11.03.2025, 15.03.2025, 20.03.2025, 03.04.2025, 08.04.2025, 09.04.2025, 10.04.2025 та 29.04.2025.

⁹⁰ Там само.

⁹¹ Інформація надана респондентом № 4 під час інтерв'ю, проведеного 08.04.2025.

⁹² Інформація надана респондентами №№ 6, 14 та 26 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 04.03.2025 та 08.04.2025.

⁹³ Дані отримано за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

⁹⁴ Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад : [постанова Кабінету Міністрів України від 23.10.2023 № 1109](#).

⁹⁵ Інформація надана респондентом № 12 під час інтерв'ю, проведеного 03.04.2025.

Кар'єрні перспективи як фактор престижу. Респонденти анонімного опитування вказують, що відсутність реальних можливостей для кар'єрного зростання негативно впливає на престиж професії. Як зазначив один із опитаних: *«Помічник судді як «скляна стеля», яку неможливо пробити, бо наступний крок — стати суддею є дуже віддаленим як у часі, так і організаційно»*⁹⁶.

Окрім того, працівники патронатної служби відчують дискримінацію у порівнянні з іншими державними службовцями, зокрема через те, що не мають таких самих соціальних гарантій і можливостей для професійного розвитку.

Попри економічні виклики, досвідчені працівники апаратів судів залишаються на своїх місцях завдяки своїй відданості професії. Секретарі судових засідань з 20–30-річним стажем продовжують працювати *«виключно тому, що вірять у важливість правосуддя»*⁹⁷.

Водночас молоді фахівці здебільшого приходять до суду для отримання досвіду, але швидко залишають систему через низькі зарплати та відсутність перспектив. *«Суд — це школа практичного права. Але коли ти розумієш, що твоя зарплата не покриває базові потреби, працювати стає дуже важко»*⁹⁸.

Респонденти інтерв'ю підкреслюють, що більшість молодих юристів після кількох років роботи в судах переходять у приватний сектор або інші державні установи. *«Судді вчать майбутніх адвокатів, прокурорів, нотаріусів, а самі залишаються без кваліфікованих кадрів»*⁹⁹.

Відсутність стимулюючого середовища. У своїх відповідях під час опитування респонденти наголосили, що працівники судів часто стикаються з відсутністю стимулюючих умов для ефективної роботи. *«Багато роботи, але маленька заробітна платня. Жодного стимулу та заохочення для роботи»*¹⁰⁰.

Такі умови призводять до професійного вигорання, високої плинності кадрів і зниження продуктивності системи правосуддя.

Рівень навантаження і технічне забезпечення. Результати опитування також свідчать про те, що велике навантаження у судах часто є наслідком недоукомплектованості штатів та недостатнього технічного забезпечення.

⁹⁶ Дані отримано за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

⁹⁷ Інформація надана респондентом № 23 під час інтерв'ю, проведеного 10.04.2025.

⁹⁸ Інформація надана респондентом № 38 під час інтерв'ю, проведеного 11.04.2025.

⁹⁹ Інформація надана респондентом № 1 під час інтерв'ю, проведеного 18.03.2025.

¹⁰⁰ Дані отримано за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

Такі проблеми, як відсутність приміщень для зберігання справ та архіву, нормального розміщення робочих місць для працівників, створюють додаткові труднощі для виконання обов'язків та погіршують загальні умови роботи, що також негативно впливає на престиж професії¹⁰¹.

Іміджеві проблеми. Суспільне сприйняття професії працівників судової влади значною мірою залежить від якості інформаційного контенту, який розповсюджується у медіа. На сьогодні судами вже вживаються заходи для покращення комунікації із громадськістю, особливо це помітно в окремих судах, розташованих у Києві та його околицях, інших обласних та районних центрах, де пресслужби разом з пресцентром ВРП активно працюють над висвітленням важливих аспектів роботи системи правосуддя¹⁰².

Однак у більшості місцевих судів через відсутність спеціалізованих посад пресекретарів функції комунікації з медіа та громадськістю делегуються іншим працівникам апарату, які не мають відповідної підготовки чи досвіду в галузі публічних комунікацій. Це призводить до неефективності у забезпеченні прозорості роботи судів, формуванні публічного іміджу та оперативному реагуванні на інформаційні запити. Така ситуація негативно впливає і на престиж роботи в судовій системі, оскільки відсутність належної організації комунікацій демонструє недостатню увагу до важливих аспектів взаємодії з суспільством¹⁰³.

Крім того, переважна більшість суддів, опитаних під час інтерв'ю, відзначають, що медіа здебільшого фокусуються на корупційних скандалах, а позитивні результати роботи судів залишаються поза увагою журналістів. Це створює викривлене бачення професії працівників державної та патронатної служби в органах судової влади. Суспільство часто не має чіткого уявлення про образ такого працівника, важливість цієї професії, відповідальність та складні умови праці¹⁰⁴.

Соціальні гарантії. Більшість респондентів опитування наголошують на необхідності запровадження соціальних гарантій для працівників судів. Зокрема, це стосується медичного страхування, можливості отримання пільгових кредитів на житло та компенсацій за понаднормову роботу. Як зазначено у відповідях, *забезпечення працівників суду високим рівнем заробітної плати (від 30 тис. грн на місяць) і комфортними умовами праці сприятиме збереженню кадрів та підвищенню престижності професії*¹⁰⁵.

Для утримання висококваліфікованих кадрів в системі правосуддя необхідно запровадити і комплексні соціальні гарантії. Без кар'єрного зростання, медичного страхування та інших базових гарантій неможливо втримати найкращих працівників, які забезпечують функціонування суду. Соціальні програми мають стати частиною загальнодержавної політики щодо підтримки судової системи¹⁰⁶.

Окремо респонденти наголошують про виклики, з якими в умовах воєнного стану стикаються працівники системи правосуддя, сумлінно виконуючи свої обов'язки. Адже навіть в умовах

¹⁰¹ Дані отримано за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

¹⁰² Інформація надана респондентами №№ 20, 22, 25, 29 та 36 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 10.04.2025 та 21.04.2025.

¹⁰³ Інформація надана респондентами №№ 20, 23 та 26 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025 та 10.04.2025.

¹⁰⁴ Інформація надана респондентом № 29 під час інтерв'ю, проведеного 19.03.2025.

¹⁰⁵ Дані отримано за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

¹⁰⁶ Інформація надана респондентом № 34 під час інтерв'ю, проведеного 20.03.2025.

воєнного або надзвичайного стану робота судів не може бути припинена, і конституційне право громадян на доступ до правосуддя і судовий захист не може бути обмежено.

Окрім професійних обов'язків, працівники державної та патронатної служби в судах нарівні з суддями беруть активну участь у підтримці країни у воєнний час. Багато з них проходять військову службу, перераховують кошти на військові та гуманітарні потреби, а також допомагають забезпечувати волонтерські ініціативи¹⁰⁷.

На думку суддів, така діяльність працівників свідчить про їхні високі моральні якості та додає престижності професії. *«Коли у нашому суді працівники виходять з робочих місць, а ввечері забезпечують гуманітарну допомогу або беруть участь у волонтерських акціях, це показує їхню силу духу. Це люди, якими має пишатися країна»*¹⁰⁸.

Престиж професії у воєнний час має посилюватися через визнання суспільством внеску працівників судів у загальне благо. Це дозволить ще більше акцентувати увагу на важливості їхньої роботи як на місцях, так і для захисту держави.

Частина працівників апаратів судів, які були змушені залишити свої домівки через активні бойові дії або окупацію, стикаються з численними труднощами після переїзду. Держава не забезпечує їм ані збереження робочого місця, ані допомоги у працевлаштуванні на новому місці. Відсутність механізмів підтримки змушує таких працівників самостійно шукати нову роботу, часто без гарантій збереження попереднього статусу чи рівня заробітної плати¹⁰⁹.

Додатково ускладнює ситуацію відсутність державних програм забезпечення житлом для працівників-переселенців. У більшості випадків ці питання вирішуються самостійно або за підтримки суддів, які допомагають знайти тимчасове житло чи сприяють у пошуку роботи. Така ситуація створює додаткове навантаження на працівників апаратів судів і негативно впливає на їхню мотивацію та професійну стабільність¹¹⁰.

Висновки. Престижність професії державної та патронатної служби в судах України залежить від покращення кількох ключових аспектів. Необхідно підвищити рівень оплати праці, впровадити соціальні гарантії, можливості кар'єрного росту, забезпечити належне матеріально-технічне забезпечення та активність у формуванні позитивного іміджу судової влади.

*«Престижність залежить не лише від зарплат, але й від ставлення до працівників суду як до важливого елемента системи правосуддя. Якщо суспільство бачить, що держава цінує судову владу, це змінює все»*¹¹¹.

2.2. Добір і призначення працівників

Система добору та призначення працівників державної та патронатної служби в судах України є важливим елементом забезпечення ефективності судової системи. Проте через низку системних

¹⁰⁷ Інформація надана респондентами №№ 12, 25, 30, 34 та 36 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 19.03.2025, 20.03.2025, 03.04.2025 та 10.04.2025.

¹⁰⁸ Інформація надана респондентом № 12 під час інтерв'ю, проведеного 03.04.2025.

¹⁰⁹ Інформація надана респондентами №№ 10 та 35 під час інтерв'ю, проведених 11.03.2025 та 09.04.2025.

¹¹⁰ Там само.

¹¹¹ Інформація надана респондентом № 40 під час інтерв'ю, проведеного 15.03.2025.

проблем, як-от відсутність кадрового резерву, низька заробітна плата та відсутність централізованих механізмів добору, суди регулярно стикаються з кадровим голодом¹¹².

Міжнародні стандарти. Професійний добір кадрів у судовій системі, згідно з міжнародними стандартами, має ґрунтуватися на принципах прозорості, рівного доступу, об'єктивності, компетентності та етичності. Ці принципи детально розкриті у рекомендаціях та висновках Ради Європи, КРЄС та Європейської комісії з ефективності правосуддя (СЕРЕЖ)¹¹³.

Зокрема, ефективна система добору судових кадрів повинна забезпечувати:

- 1. Чітко визначені кваліфікаційні вимоги до кандидатів:** відбір має здійснюватися на основі професійної підготовки, досвіду, знань і навичок, що відповідають посаді. Вимоги до кандидатів повинні бути прозорими, зрозумілими та однаковими для всіх претендентів, що унеможлиблює фаворитизм і суб'єктивізм у доборі¹¹⁴.
- 2. Прозорі конкурсні процедури:** всі етапи добору мають бути відкритими для громадського контролю, а рішення — обґрунтованими та підзвітними¹¹⁵.
- 3. Механізми адаптації та підвищення кваліфікації:** важливим елементом є безперервна освіта та професійний розвиток працівників судової системи. Помічники суддів і працівники апарату мають отримувати доступ до навчальних програм, стажувань і наставництва, що сприяє їхній адаптації та підвищенню якості роботи¹¹⁶.
- 4. Створення умов для професійного зростання та мотивації персоналу:** міжнародні стандарти вимагають, щоб система добору була інтегрована з механізмами кар'єрного просування, оцінювання результатів роботи та заохочення до професійного розвитку. Це дозволяє залучати і утримувати в системі найбільш мотивованих і кваліфікованих фахівців¹¹⁷.
- 5. Належний рівень оплати праці та соціальних гарантій:** гідна оплата праці, соціальні гарантії, медичне страхування та пенсійне забезпечення є ключовими для залучення і збереження професійних кадрів у судовій системі. Недостатній рівень матеріального забезпечення призводить до плинності кадрів і зниження якості правосуддя¹¹⁸.

Чинна система добору. Процес добору працівників державної та патронатної служби в судах суттєво відрізняється, залежно від їхнього статусу:

- » **Державна служба:** призначення на посади здійснюється за результатами конкурсних процедур відповідно до Закону № 889-VIII¹¹⁹. Однак на час дії воєнного стану конкурси

¹¹² Інформація надана респондентами №№ 1, 4–6, 12, 13, 20, 22, 23, 29, 32, 33, 38 та 40 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 12.03.2025, 15.03.2025, 18.03.2025, 03.04.2025, 08.04.2025, 09.04.2025, 10.04.2025 та 21.04.2025.

¹¹³ [European judicial systems CEPEJ Evaluation Report. Sistema penale. CEPEJ tools on quality of justice. Council of Europe.](#)

¹¹⁴ [Висновки КРЄС. Вища рада правосуддя. Рекомендація CM/Rec \(2010\) 12 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки : Рек. Ради Європи від 17.11.2010 № \(2010\)12.](#)

¹¹⁵ [Висновки КРЄС. Вища рада правосуддя.](#)

¹¹⁶ Там само.

¹¹⁷ Там само.

¹¹⁸ Там само.

¹¹⁹ [Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 4 черв. 2025 р.](#)

призупинені, що значно ускладнює заповнення вакансій. Відсутність конкурсів впливає на оперативність добору кадрів та якість роботи судів¹²⁰.

- ▶ **Патронатна служба:** помічники суддів призначаються керівником апарату за поданням судді¹²¹. Ця процедура є менш формалізованою і залежить від особистих контактів судді або рекомендацій інших працівників апарату суду¹²².

На практиці процес пошуку кандидатів охоплює всі можливі ресурси: оголошення розміщуються не лише на офіційних сайтах судів, а й у професійних групах у соціальних мережах, месенджерах, на сторінках правничих організацій, у студентських об'єднаннях, а також активно рекламуються під час виступів суддів у навчальних закладах¹²³.

Судді та керівники апаратів змушені залучати як особисті, так і публічні ресурси, щоб хоча б частково закрити потреби суду у кадрах. Окрім цього, на окремі посади добір або ротація працівників відбувається за рахунок уже працюючих співробітників апарату суду: у разі звільнення з певної посади керівництво пропонує «підвищення» чи переведення тим працівникам, які вже мають досвід роботи в суді та зарекомендували себе відповідально і професійно¹²⁴.

Проте навіть такі заходи не забезпечують достатньої кількості кандидатів, що зумовлено низьким рівнем заробітної плати та високими вимогами до роботи. Сам добір фактично зводиться до короткої співбесіди, після якої часто вже зрозуміло, що кандидат не відповідає очікуванням¹²⁵.

Особливо гостро відчувається дефіцит молодих фахівців: якщо раніше секретарі судових засідань прагнули професійного зростання і розглядали роботу в суді як старт кар'єри, то нині навіть випускники юридичних факультетів не виявляють зацікавленості у працевлаштуванні в судах. Це призводить до ще більшої плінності кадрів і ускладнює формування стабільного професійного колективу суду¹²⁶.

Таким чином, добір персоналу в судах України нині є надзвичайно складним і ресурсозатратним процесом, який не гарантує якісного оновлення чи поповнення кадрового складу, а лише підкреслює системні проблеми.

Водночас існують винятки. Як показують інтерв'ю суддів із регіональних міськрайонних судів, у низці судів у невеликих містах і сільській місцевості кадрова ситуація є значно кращою. Там працівники апарату, не маючи широкого вибору професій, приходять на роботу молодими спеціалістами й залишаються працювати до пенсійного віку. Життя в таких районах коштує дешевше, а конкуренція з боку інших юридичних професій мінімальна. У таких судах 90% працівників мають

¹²⁰ Інформація надана респондентами №№ 6, 8, 10, 20, 29, 34, 38 та 41 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 11.03.2025, 20.03.2025, 24.03.2025, 08.04.2025, 09.04.2025, 10.04.2025 та 11.04.2025.

¹²¹ Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII : станом на 4 черв. 2025 р.
Про затвердження Положення про помічника судді : Рішення Ради суддів України від 18.05.2018 №21.

¹²² Інформація надана респондентами №№ 14, 16, 17, 20, 28 та 33 під час інтерв'ю, проведених 04.03.2025, 10.03.2025, 18.03.2025, 08.04.2025 та 09.04.2025.

¹²³ Інформація надана респондентами №№ 1,3, 5,7, 9,21, 22, 25 та 37 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 17.03.2025, 18.03.2025, 09.04.2025, 10.04.2025, 11.04.2025 та 21.04.2025.

¹²⁴ Інформація надана респондентами №№ 2,4, 6, 26, 35, 40 та 41 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 11.03.2025, 15.03.2025, 21.03.2025, 24.03.2025 та 08.04.2025.

¹²⁵ Інформація надана респондентами №№ 8,10, 11, 13, 24, 27 та 29 під час інтерв'ю, проведених 11.03.2025, 12.03.2025, 03.04.2025, 09.04.2025, 10.04.2025 та 29.04.2025.

¹²⁶ Інформація надана респондентами №№ 20, 30, 31, 36, 39, 40 та 41 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 12.03.2025, 15.03.2025, 19.03.2025 та 24.03.2025.

стаж понад 10, а іноді й 15 років, що формує сталі, згуртовані колективи. Це стало можливим завдяки розумній кадровій політиці керівництва суду, особистій мотивації працівників, а також підтримці досвідчених керівників апарату¹²⁷.

Судді підкреслюють, що саме завдяки особистій мотивації, патріотизму, взаємній підтримці та гнучкому підходу до організації роботи вдається зберігати професійний колектив навіть у складних умовах воєнного стану¹²⁸.

Водночас у великих містах і обласних центрах, де конкуренція на ринку праці значно вища, а рівень оплати праці не відповідає життєвим потребам і робочому навантаженню, проблема добору і утримання кадрів залишається особливо гострою¹²⁹.

Таким чином, ці позитивні приклади є радше винятком і не відображають загальної ситуації в судовій системі України, де кадровий дефіцит, низька мотивація та відсутність системного підходу до добору залишаються ключовими проблемами.

Основні проблеми в доборі працівників апарату судів. Професійний підхід до добору працівників апарату судів є фундаментальною умовою для забезпечення ефективності, неупередженості та стабільності судової системи. Від якості кадрового складу залежить не лише організація судового процесу, а й рівень довіри суспільства до правосуддя, дотримання стандартів етики, прозорості та незалежності судової влади.

Міжнародна практика свідчить, що саме системний, прозорий і конкурентний добір кадрів, орієнтований на професійні компетенції, мотивацію та добросовісність, є запорукою якісної роботи судових установ і підвищення престижу державної служби загалом.

Водночас аналіз чинної ситуації в Україні, зокрема на основі інтерв'ю з працівниками судової системи, дозволяє виділити низку ключових проблем, які суттєво ускладнюють формування професійного кадрового складу. Як вже неодноразово зазначалося, це низька заробітна плата та матеріально-технічне забезпечення, відсутність мотивації та перспектив для молоді і, як результат, висока плинність кадрів¹³⁰.

Однак, основною проблемою є **відсутність централізованої та формалізованої системи добору**.

На сьогодні процес пошуку кандидатів на посади державної і патронатної служби в судах відбувається несистемно, без запроваджених чітких процедур та єдиних стандартів, що ускладнює забезпечення прозорості й ефективності добору¹³¹.

Конкурсні процедури, передбачені чинним законодавством, у більшості випадків носять формальний характер і не гарантують об'єктивного відбору найкращих кандидатів. Особливо це стосується добору помічників суддів, де рішення про призначення приймається суддею на власний розсуд, без застосування прозорих критеріїв чи стандартизованих процедур оцінювання. Такий

¹²⁷ Інформація надана респондентами №№ 12, 14, 18-20, 22, 23, 27 та 36 під час інтерв'ю, проведених 04.03.2025, 17.03.2025, 19.03.2025, 03.04.2025, 21.04.2025, 10.04.2025 та 29.04.2025.

¹²⁸ Там само.

¹²⁹ Інформація надана респондентами №№ 6, 15, 20, 29, 32, 35 та 36 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 11.03.2025, 08.04.2025, 10.04.2025 та 30.04.2025.

¹³⁰ Там само.

¹³¹ Інформація надана респондентами №№ 2, 3, 6, 9, 11, 13, 20, 29, 31, 40 та 41 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 12.03.2025, 15.03.2025, 17.03.2025, 21.03.2025, 24.03.2025, 03.04.2025, 08.04.2025, 10.04.2025 та 11.04.2025.

підхід знижує рівень відкритості та справедливості кадрових рішень у судовій системі¹³² та потребує перегляду.

Обмежені можливості для кар'єрного зростання є однією з ключових причин низької зацікавленості кандидатів у роботі в апараті суду. Помічники суддів часто сприймають цю посаду як тимчасовий етап, оскільки система не передбачає чітких і прозорих механізмів професійного просування чи переходу на інші відповідальні посади в судовій системі¹³³.

Особливо демотивує той факт, що конкурсні процедури для зайняття посад суддів є надзвичайно тривалими та непередбачуваними у часі. Помічники суддів не мають жодних переваг чи переваг під час участі в таких конкурсах, а відсутність гарантій щодо їх проведення та зрозумілого таймінгу позбавляє цю роботу статусу реального стартового майданчика для суддівської кар'єри. Як наслідок, багато фахівців не розглядають роботу помічника судді як перспективний шлях професійного розвитку саме в судовій системі¹³⁴.

Недостатньою є підготовка та адаптація нових працівників: вимоги до кандидатів (освіта, знання державної мови) є мінімальними, але навіть за таких умов знайти кваліфікованих фахівців складно. Система стажування та підвищення кваліфікації є фрагментарною, а навчання часто відбувається вже в процесі роботи, що не завжди дозволяє швидко адаптувати нових працівників до специфіки судової діяльності¹³⁵.

Формування кадрового резерву. Формування кадрового резерву є важливим елементом забезпечення стабільності роботи судової системи. На цей момент кадровий резерв у місцевих судах практично не існує через брак претендентів і вакантних посад¹³⁶. Водночас досвід Вищого антикорупційного суду України (ВАКС) демонструє ефективність сучасного підходу до формування кадрового резерву для оперативного та якісного укомплектування апарату суду¹³⁷.

У березні 2025 року ВАКС оголосив про формування кадрового резерву на 110 посад, що охоплює 50 посад помічників суддів, 24 посади секретарів судових засідань, 7 посад судових розпорядників та 29 інших посад в апараті суду. Такий масштабний набір зумовлений суттєвим розширенням суддівського корпусу ВАКС — очікується відбір і призначення нових 25 суддів¹³⁸.

Відбір до кадрового резерву здійснюється шляхом подання резюме, проходження тестування та співбесіди, а призначення на посади планується після завершення конкурсних процедур на посади суддів ВАКС та його Апеляційної палати¹³⁹.

Варто підкреслити, що ВАКС може дозволити собі таку масштабну кампанію з формування резерву завдяки значно вищому рівню оплати праці працівників апарату порівняно з іншими судами.

¹³² Там само.

¹³³ Інформація надана респондентами №№ 6, 14, 20, 21, 26, 29, 32, 33 та 40 під час інтерв'ю, проведених 04.03.2025, 15.03.2025, 08.04.2025, 09.04.2025 та 10.04.2025.

¹³⁴ Там само.

¹³⁵ Там само.

¹³⁶ Інформація надана респондентами №№1–3, 6–10, 13, 20–22, 29–30, 32–33, 35–36, 38 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 11.03.2025, 12.03.2025, 17.03.2025, 18.03.2025, 19.03.2025, 21.03.2025, 08.04.2025, 09.04.2025, 10.04.2025, 11.04.2025 та 21.04.2025.

¹³⁷ Інформація надана респондентом № 17 під час інтерв'ю, проведеного 10.03.2025.

¹³⁸ ВАКС розпочинає добір працівників для формування кадрового резерву апарату суду. Вищий антикорупційний суд.

¹³⁹ Там само.

За даними Мінфіну, у січні 2025 року середня зарплата помічника судді у ВАКС становила 51,8 тис. грн, керівника структурного підрозділу — 67,4 тис. грн, спеціаліста — 40,4 тис. грн, а працівника з обслуговування — 33,1 тис. грн¹⁴⁰. Для порівняння: у місцевих та апеляційних судах навіть після підвищення з 1 квітня 2025 року, середня зарплата працівників апарату становитиме 17–23 тис. грн, а в окремих регіонах — ще менше¹⁴¹.

Саме конкурентний рівень оплати праці у ВАКС є одним із ключових чинників, що дозволяє залучати та утримувати кваліфікованих фахівців, а також формувати якісний кадровий резерв. І про це наочно свідчать результати добору, адже протягом періоду прийому документів, що тривав з 17 березня до 17 квітня 2025 року, до ВАКС надійшло 1036 резюме від кандидатів і кандидаток. Найбільший інтерес викликали посади помічників суддів — на них подано 448 заяв. Загальний розподіл заявок виглядає наступним чином: 43% — на посади помічників суддів, 23% — на посади секретарів судових засідань, 34% — на інші посади в апараті суду¹⁴².

Водночас, незважаючи на суттєву різницю в оплаті праці, досвід ВАКС із формування кадрового резерву є надзвичайно цінним і може бути успішно адаптований для місцевих і апеляційних судів. Запровадження аналогічних механізмів дозволить підвищити гнучкість, оперативність і якість добору персоналу, а також забезпечити стабільність функціонування судової системи навіть у кризових умовах.

Крім того, створення прозорої та централізованої системи кадрового резерву забезпечить потенційним кандидатам доступ до актуальної інформації про можливість участі у конкурсах на вакантні посади. Адже наявна на сайті ДСА інформація про вакантні посади¹⁴³, судячи з масштабів кадрового дефіциту, не є ефективним інструментом залучення та пошуку кадрів.

Впровадження єдиної платформи для формування кадрового резерву дозволить зробити процес добору більш відкритим, доступним і привабливим для широкого кола кваліфікованих фахівців.

Практика в судах. Рішенням РСУ № 22 від 1 травня 2025 року схвалено проєкт Модельної програми проходження практики здобувачами вищої юридичної освіти в судах і рекомендовано її застосування закладами вищої освіти та судовими установами¹⁴⁴. Згідно з цією програмою, університети укладатимуть договори з ДСА та окремими судами, а студенти опануватимуть роботу в апараті суду та набуватимуть навичок складання судових рішень.

В умовах значного кадрового дефіциту в судовій системі запровадження такої програми є своєчасним і має стати важливим інструментом поповнення кадрового резерву. Отримані студентами практичні компетентності та уніфіковані підходи до оцінювання результатів стажування сприятимуть підготовці більш кваліфікованих і мотивованих майбутніх працівників судів¹⁴⁵.

Подібне значення могло б мати організоване **стажування** діючих працівників апаратів судів у вищих інстанціях. Зокрема, у ВАКС діє програма стажування «#КРОКУВАКС», що надає учасникам можливість «ознайомитися з діяльністю ВАКС, отримати знання та практичні навички» у сфері

¹⁴⁰ Чисельність і оплата праці усіх працівників державних органів у 2025 році. Міністерство фінансів України.

¹⁴¹ Прес-служба РСУ органів суддівського самоврядування. Засідання Ради суддів України 18.03.2025, 2025. YouTube.

¹⁴² Формування кадрового резерву апарату ВАКС: 1 036 бажаючих на 110 посад. Вищий антикорупційний суд.

¹⁴³ Актуальні вакансії в апаратах апеляційних та місцевих судів України. Державна судова адміністрація України.

¹⁴⁴ Рішення Ради суддів України від 01.05.2025 № 22

¹⁴⁵ Там само.

організаційного забезпечення роботи суду¹⁴⁶. За умовами цієї програми її учасники «за час стажування [...] засвоюють професійні та комунікативні навички»¹⁴⁷, створюючи передумови для початку кар'єри в судах.

Запровадження аналогічних стажувань для працівників апаратів місцевих і апеляційних судів забезпечило би підвищення їхньої кваліфікації та розширення компетенцій, а також могло б слугувати ефективним механізмом відбору перспективних фахівців для роботи в судах вищих інстанцій.

Висновки. Аналіз чинної системи добору працівників державної та патронатної служби в судах України свідчить про наявність низки глибоких структурних проблем, які суттєво впливають на ефективність, стабільність і якість функціонування судової влади.

Добір працівників апаратів судів залишається неререформованим елементом системи, що функціонує без єдиних стандартів, прозорих процедур і стратегічного бачення. Кадрові рішення часто приймаються ситуативно, без належної оцінки професійних і моральних якостей кандидатів, що знижує якість кадрового складу й ослаблює потенціал апарату суду. Особливо проблемною є ситуація з добором помічників суддів, який відбувається без конкурсів, правової визначеності статусу та соціальних гарантій.

Низька привабливість служби, відсутність системи кадрового резерву, слабка координація на рівні ДСА та суспільна недовіра до професії створюють серйозні ризики для стабільності та ефективності системи правосуддя. Добір у нинішньому вигляді не здатен забезпечити оновлення апарату судів у відповідь на сучасні виклики, зокрема в умовах війни та зростання навантаження.

2.3. Незалежність та взаємодія

Працівники апаратів судів відіграють ключову роль у забезпеченні повсякденної діяльності судової влади. Їхня незалежність — не менш важлива складова справедливого правосуддя, ніж незалежність самих суддів. Йдеться про здатність працівників суду виконувати свої обов'язки об'єктивно, неупереджено і без стороннього тиску — як з боку учасників судових процесів, так і з боку керівництва суду чи інших органів. Водночас ефективна робота суду потребує злагодженої взаємодії між суддями та персоналом апарату, побудованої на основі взаємної поваги, законності та чіткого розмежування повноважень.

¹⁴⁶ Положення про Програму стажування в апараті Вищого антикорупційного суду «#КРОКУВАКС», затверджене наказом Вищого антикорупційного суду від 18.08.2021 № 29-а.

¹⁴⁷ Там само.

Емпіричні результати щодо незалежності працівників апаратів судів: аналіз опитування та інтерв'ю

Рівень незалежності та фактори впливу. За результатами анкетного опитування працівників апаратів місцевих та апеляційних судів, оцінки їхньої незалежності суттєво різняться. Лише близько 17,3% опитаних вважають працівників апарату «повністю незалежними», ще 26,6% — «скоріше незалежними». Водночас значна частка респондентів (майже третина) не змогла однозначно оцінити рівень незалежності або визнала питання складним для розуміння. Ще близько 22,6% опитаних вказали на залежність апарату від зовнішніх чинників (14,1% — «скоріше залежні», 8,5% — «повністю залежні»). Деякі респонденти додавали розгорнуті коментарі, уточнюючи, від кого саме залежить апарат суду. Зокрема, висловлювалася думка, що помічники суддів (патронатна служба) «повністю залежать від судді, а державна служба — незалежні»¹⁴⁸.

Таким чином, інституційна позиція працівника (держслужбовець апарату чи помічник судді як працівник патронатної служби) впливає на відчуття незалежності: постійні штатні працівники почувуються автономнішими, ніж помічники, чия кар'єра напряду пов'язана зі суддею.

Опитані працівники визначили і ключові фактори, що впливають на їхню незалежність¹⁴⁹. Найбільш впливовими, на їхню думку, є такі: низький рівень оплати праці (65,3%), залежність від суддів (патронатна служба, 36,9%) та тиск з боку керівництва суду (23,4%). Також часто згадувалися «особисті зв'язки та знайомства» і недосконалість законодавства щодо статусу апарату¹⁵⁰. Це узгоджується з експертними інтерв'ю: наприклад, один із суддів зазначив, що прямий зовнішній вплив на працівників апарату є малоімовірним, адже «правосуддя... перебуває у суддівських руках», тож для сторонніх сил немає сенсу тиснути на апарат. Єдина реальна загроза для незалежності працівників, за його словами, криється у внутрішніх чинниках — передусім у можливості витоку службової інформації через корупцію: *«людина, яка отримує 7000 грн... їй хтось... [запропонує] 500 доларів — і вона може не встояти»*¹⁵¹. Іншими словами, фінансова незахищеність та корупційні спокуси підривають незалежність апарату сильніше, ніж формальний адміністративний вплив.

На важливість матеріального фактора вказують і самі працівники: забезпечення гідної оплати праці та прозорих умов кар'єрного зростання вони часто називають серед передумов посилення як незалежності апарату, так і ефективності його роботи.¹⁵²

Етичні норми та професійна атмосфера. Загалом опитані працівники позитивно оцінюють дотримання етичних норм у судах. Близько 82% відповіли, що працівники державної та патронатної служби їхнього суду здебільшого або завжди дотримуються етичних стандартів¹⁵³. 11,8% вважають, що «іноді трапляються порушення» етики, але систематичних грубих порушень майже

¹⁴⁸ Дані отримано за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

¹⁴⁹ Там само.

¹⁵⁰ Там само.

¹⁵¹ Інформація надана респондентом № 39 під час інтерв'ю, проведеного 30.12.03.2025.

¹⁵² Дані отримано за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

¹⁵³ Там само.

ніхто не відзначив (лише 2% обрали варіант про часті порушення)¹⁵⁴. Це свідчить, що внутрішня культура переважно підтримує професійну поведінку апарату.

В інтерв'ю керівники апаратів наголошують на створенні атмосфери довіри та захищеності персоналу. Зокрема, менеджмент не повинен зловживати дисципліною, бо відчуття захищеності є «козирем в руках керівника апарату, який гуртує колектив». Як зауважила одна з керівниць апарату, працівник не має боятися визнати помилку, інакше це «взагалі не про управління людьми¹⁵⁵. Таким чином, демократичний стиль керівництва, коли керівник апарату підтримує підлеглих і дає можливість виправити помилки без необґрунтованих покарань, сприяє відкритості та взаємній довірі. Це опосередковано зміцнює і незалежність працівників, і якість їхньої роботи, оскільки зменшує внутрішній страх та залежність від «настрою» керівництва¹⁵⁶.

Водночас окремі проблеми етичного характеру все ж виявлено в ході дослідження. З інтерв'ю стало відомо про неформальні практики, які можуть сприйматися як упереджене ставлення. Наприклад, в деяких спеціалізованих судах існує негласна установка не приймати на роботу секретарів із місцевих судів загальної юрисдикції¹⁵⁷, що керівники апарату та судді називають своєю «позитивною дискримінацією» для збереження «клієнтоорієнтованої» культури роботи¹⁵⁸. Хоча це пояснюється прагненням підвищити стандарти обслуговування громадян, такий підхід є спірним з точки зору етики управління персоналом. Він вказує на наявність упереджень у кадрових питаннях, що може впливати на моральний клімат у колективах судів.

Дискримінація та домагання: досвід працівників. Проявів дискримінації на робочому місці більшість співробітників апаратів не відчували — 66,5% відповіли, що ніколи з таким не стикалися¹⁵⁹. Однак кожен шостий-сьомий працівник (15,2%) зазначив, що зазнавав упередженого ставлення. Найчастіше серед причин дискримінації називались вік (молоді або, навпаки, старші працівники) та майновий стан. Деякі респонденти вказували на упередження через сімейний стан (наприклад, наявність дітей), трохи більше 2% відчули гендерну дискримінацію, поодинокі випадки стосувалися політичних переконань. Варто зазначити, що ще 18,3% опитаних вагались з відповіддю — можливо, вони стикалися з неоднозначними ситуаціями, але не можуть однозначно кваліфікувати їх як дискримінацію¹⁶⁰.

Прямі сексуальні домагання або недоречна поведінка сексуального характеру, за даними опитування, — рідкісне явище. Переважна більшість (близько 93%) працівників заявили, що ніколи не стикалися з таким на роботі¹⁶¹. Лише 4,7% визнали, що подібні випадки траплялися (з них менше 0,5% — «досить часто» чи «дуже часто»). Це свідчить про те, що сексуальні домагання не є системною проблемою в апаратах судів, хоча поодинокі випадки все ж мають місце. В інтерв'ю

¹⁵⁴ Там само.

¹⁵⁵ Інформація надана респондентом № 15 під час інтерв'ю, проведеного 30.04.2025.

¹⁵⁶ Там само.

¹⁵⁷ Як впливає з інтерв'ю, працівників з місцевих судів загальної юрисдикції уникають брати на роботу через сформовані у них навички, що не відповідають клієнтоорієнтованим стандартам. Йдеться, зокрема, про формалізоване або байдуже ставлення до громадян та недостатню гнучкість у реагуванні на індивідуальні запити, що в спеціалізованих судах розцінюється як прояв професійної деформації.

¹⁵⁸ Інформація надана респондентами №№ 39 та 42 під час інтерв'ю, проведених 12.03.2025 та 30.04.2025.

¹⁵⁹ Дані отримано за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

¹⁶⁰ Там само.

¹⁶¹ Там само.

судді і керівники апаратів прямо не повідомляли про такі інциденти, що побічно підтверджує їхню нехарактерність. Водночас респонденти наголошують на важливості етичних стандартів і взаємоповаги, аби жодні домагання чи образи не толерувалися в колективах судів¹⁶².

Хоча загальний рівень задоволеності етичним кліматом є високим, деякі тривожні свідчення з'явилися у відкритих відповідях анкет та інтерв'ю. Наприклад, один з помічників судді розповів про тиск з боку судді, коли він відмовився виконувати роботу, що не входить до його посадових обов'язків. Зокрема, мова йшла про вимоги робити особисті доручення судді: *«...відмовлявся виконувати роботу, яка не входить до моїх посадових обов'язків: заповнення декларації судді, складання позовних заяв для судді, миття автомобіля судді, написання повного тексту рішень з нуля...»*¹⁶³. Цей приклад — кричущий випадок неприпустимої поведінки, коли суддя фактично зловживає владними повноваженнями щодо помічника. Це ілюструє, як особисті чинники (авторитарний стиль конкретного керівника) можуть порушувати принципи рівного ставлення та професійної етики. Водночас такі історії є поодинокими; виявлення їх у ході дослідження дозволяє привернути увагу до необхідності запобігання подібним зловживанням.

Мобінг та психологічний клімат. Проблема мобінгу (психологічного тиску, цькування на робочому місці) в судах проявляється дещо частіше, ніж відверта дискримінація чи домагання. Лише 64,9% опитаних стверджують, що ніколи не стикалися з мобінгом¹⁶⁴. Інша третина респондентів має певний досвід цькування: приблизно 14% відчували такі прояви іноді, ще 11,4% — дуже рідко, і близько 5,5% повідомили, що мобінг трапляється доволі чи дуже часто у їхньому середовищі¹⁶⁵. Це насторожує, адже регулярний психологічний тиск негативно впливає як на добробут працівників, так і на ефективність роботи апарату.

Найпоширеніші форми мобінгу, з якими стикалися працівники судів, — це словесні образи, приниження, поширення пліток чи неправдивої інформації, а також надмірна критика чи безпідставні звинувачення з боку керівництва або колег¹⁶⁶. Ще 5,4% із тих, хто зазнав мобінгу, вказав на погрози чи залякування, і майже стільки ж (4,7%) — на соціальну ізоляцію (ігнорування, виключення з колективу)¹⁶⁷. Відповіді показують, що вербальна агресія та підрив репутації — ключові інструменти цькування в судах. Водночас фізичних проявів або прямих сексуальних домагань у контексті мобінгу практично не згадувалося, йдеться саме про психологічний тиск.

Інтерв'ю з керівниками апаратів судів продемонстрували різний підхід до управління колективом, від якого залежить наявність або відсутність культури мобінгу. Позитивним є досвід, коли керівництво свідомо формує партнерську атмосферу. Наприклад, керівник апарату одного зі судів принципово уникає дріб'язкових дисциплінарних стягнень і заохочує відкритий діалог з підлеглими: *«Не боятися сказати про те, що помилилися. Моя задача — допомогти, моя задача — не топити»*¹⁶⁸. Такий підхід мінімізує передумови для мобінгу, адже працівники не відчувають хронічного страху помилитися чи бути публічно приниженими. Натомість у колективах, де панує авторитаризм або «радянський» стиль керівництва, можуть виникати ситуації, коли частина

¹⁶² Інформація надана респондентами №№ 1-41 під час інтерв'ю, проведених в період з 03.03.2025 по 30.04.2025.

¹⁶³ Дані отримано за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

¹⁶⁴ Там само.

¹⁶⁵ Там само.

¹⁶⁶ Там само.

¹⁶⁷ Там само.

¹⁶⁸ Інформація надана респондентом № 15 під час інтерв'ю, проведеного 30.04.2025.

персоналу відчуває себе «чужими», оскільки їх піддають непропорційній критиці чи тиску. Деякі працівники прямо вказують на необ'єктивність окремих керівників, що проявляється у фаворитизмі: «розділення на "своїх", кому можна все..., та "чужих", які... можуть отримати... цькування»¹⁶⁹. Це свідчить про наявність певних проблем у внутрішніх відносинах, які потребують уваги з боку керівництва судової влади.

Поряд із мобінгом, актуальною проблемою залишається і непотизм — тобто працевлаштування родичів суддів у той самий суд. Це може створювати потенційний конфлікт інтересів і впливати на об'єктивність роботи апарату¹⁷⁰. Наявність таких родинних зв'язків ставить під сумнів принцип рівного доступу до державної служби та може призводити до корпоративізму всередині колективу. У цьому контексті варто розробити внутрішні обмеження або політики запобігання подібним ситуаціям, зокрема через запровадження прозорого конкурсного добору навіть на патронатні посади.

Обізнаність про механізми захисту. І насамкінець, дослідження показало, чи знають працівники апарату, куди звернутися у разі дискримінації, домагань чи мобінгу, та чи готові скористатися доступними механізмами¹⁷¹.

Більшість респондентів обізнані з можливостями захисту: 43,7% знають і готові звернутися за потреби, ще 17,1% знають, хоча не впевнені, що будуть скаржитися. Однак значна частина працівників не має достатньої довіри до таких механізмів. 20,7% зізналися, що не знають, куди можна звернутися в разі порушень їх прав, а 17,2% переконані, що «звертатися немає сенсу». Подібний скепсис підтверджується і прямими висловлюваннями: «*Це все не працює. "...Не подобається — будь ласка, на вихід, на твоє місце черга бажуючих..."*»¹⁷² — емоційно зазначив один із працівників. Інший респондент, працюючи в апеляційному суді, вказав, що адміністрація використовує короткострокові трудові договори як інструмент тиску, тож скарги просто призведуть до звільнення після закінчення контракту¹⁷³.

Низький рівень довіри до механізмів захисту прав працівників сигналізує про необхідність вдосконалення цих механізмів. Формально в судах існують визначені процедури реагування на випадки дискримінації чи домагань (наприклад, звернення до ВРП, до керівництва суду чи до уповноважених органів). Проте, як видно з результатів дослідження, значна частина співробітників не впевнена у неупередженості та ефективності таких процедур. Показово, що жоден з опитаних не навів прикладу успішного вирішення конфлікту через офіційне звернення — натомість люди або терплять проблему мовчки, або покладаються на неформальні шляхи її розв'язання (переведення, звільнення тощо)¹⁷⁴.

Міжнародні стандарти. Незалежність судової влади є фундаментом правової держави, а її ефективність безпосередньо залежить від професіоналізму та узгодженої взаємодії всіх учасників судового процесу, включно з працівниками апаратів судів.

¹⁶⁹ Дані отримано за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

¹⁷⁰ Інформація надана респондентом № 42 під час інтерв'ю, проведеного 30.04.2025.

¹⁷¹ Дані отримано за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

¹⁷² Там само.

¹⁷³ Там само.

¹⁷⁴ Інформація надана респондентом № 42 під час інтерв'ю, проведеного 30.04.2025.

Працівники державної та патронатної служби (зокрема помічники суддів), відіграють ключову роль у забезпеченні організаційної підтримки, яка дозволяє суддям зосередитися на прийнятті обґрунтованих і справедливих рішень. Водночас їхня діяльність має ґрунтуватися на принципах професійної етики, прозорості та неупередженості, щоб уникнути будь-яких ризиків для незалежності правосуддя¹⁷⁵.

У судах має працювати достатня кількість суддів та кваліфікований допоміжний персонал. Для запобігання виникненню та зменшенню надмірного робочого навантаження в судах потрібно вжити необхідних заходів для забезпечення незалежності судової влади, щоб передати вирішення несудових питань іншим особам із відповідною кваліфікацією¹⁷⁶.

Міжнародні стандарти, зокрема рекомендації КРЕС, підкреслюють необхідність чіткого розмежування функцій і забезпечення належних умов праці для цих категорій працівників¹⁷⁷.

Загальні принципи незалежності та взаємодії працівників судової влади

- 1. Розмежування функцій.** Ключовим принципом є чітке розмежування функцій між суддями та працівниками апарату судів. Працівники апарату (державної служби) та помічники суддів (патронатної служби) мають виконувати допоміжні функції, як-от підготовка документів, організація слухань, ведення діловодства, але не можуть брати участь у прийнятті судових рішень. Це забезпечує дотримання принципу незалежності суддів та уникнення конфлікту інтересів¹⁷⁸.
- 2. Етичні стандарти.** Працівники апаратів судів зобов'язані дотримуватися високих етичних стандартів, включаючи конфіденційність інформації, неупередженість і професійне спілкування зі сторонами процесу¹⁷⁹.
- 3. Забезпечення ресурсами.** Для ефективної роботи працівників апарату необхідні достатні фінансові та матеріальні ресурси, адже недостатнє фінансування, застаріла техніка або відсутність навчальних програм призводять до зниження якості правосуддя¹⁸⁰.
- 4. Навчання та професійний розвиток.** Регулярне навчання працівників апарату з питань управління справами, використання ІТ-технологій та комунікації є обов'язковими. КРЕС рекомендує впроваджувати програми підвищення кваліфікації, адаптовані до потреб системи правосуддя¹⁸¹.
- 5. Взаємодія з суддями.** Взаємодія має ґрунтуватися на прозорості та професійній відповідальності. Працівники апарату не можуть впливати на рішення суддів, а судді зобов'язані контролювати якість їхньої роботи¹⁸².

¹⁷⁵ Висновок № 22 (2019) Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету міністрів Ради Європи про роль помічників суддів. Council of Europe.

¹⁷⁶ Рекомендація CM/Rec (2010) 12 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки : Рек. Ради Європи від 17.11.2010 № (2010) 12.

¹⁷⁷ Висновки КРЕС. Вища рада правосуддя.

¹⁷⁸ Там само.

¹⁷⁹ Там само.

¹⁸⁰ Там само.

¹⁸¹ Там само.

¹⁸² Там само.

Специфіка роботи помічників суддів (патронатна служба). 7 листопада 2019 року КРЕС на своєму 20-му засіданні ухвалила Висновок № 22, присвячений ролі помічників суддів. У цьому документі, спираючись на європейський досвід, КРЕС окреслила, які саме функції виконують помічники суддів, визначила їхні основні обов'язки, характер взаємин із суддею, а також розглянула питання впливу помічників на незалежність судової влади загалом і окремого судді зокрема. Окрему увагу приділено особливостям і гарантіям призначення помічників суддів, що має важливе значення для всієї судової системи¹⁸³.

КРЕС відзначила, що в країнах Ради Європи існують різні підходи до організації роботи помічників¹⁸⁴, про що детально зазначено у підрозділі 1.3 розділу 1 цього дослідження¹⁸⁵.

Так, щодо участі помічників у підготовці процесуальних документів або навіть проєкту судового рішення, КРЕС вважає цей досвід позитивним для європейських країн: залучення помічників сприяє підвищенню ефективності роботи суду та зміцненню незалежності судової системи, зокрема у контексті захисту прав і свобод людини відповідно до Європейської конвенції з прав людини.

Водночас КРЕС підкреслює, що остаточне ухвалення рішення і відповідальність за нього залишаються виключною прерогативою судді, а роль помічника — допоміжна, під постійним контролем судді, що забезпечує баланс між ефективною організацією роботи й дотриманням принципу незалежності правосуддя.

КРЕС у своїх висновках чітко підкреслює: незалежно від рівня навантаження або особливостей національного законодавства, саме суддя несе повну відповідальність за прийняття судового рішення. Якщо суддя не обізнаний з усіма деталями справи, не володіє відповідною нормативною базою, а також не орієнтується у міжнародному та європейському праві, жоден помічник не здатен замінити його у виконанні функцій правосуддя. Помічник може виконувати допоміжні завдання — організувати роботу, готувати матеріали, але прийняття рішення залишається виключною прерогативою судді. Відповідальність за зміст і ухвалення судового акта завжди лежить на судді, оскільки саме він здійснює місію правосуддя. Межа між належною юридичною підтримкою та втручанням у суддівську незалежність є надзвичайно тонкою¹⁸⁶.

У контексті кадрового дефіциту в українських судах виникає питання, чи може збільшення кількості помічників компенсувати нестачу суддів. Висновок КРЕС (п. 14) прямо зазначає, що розширення штату помічників не повинно відбуватися на шкоду призначенню достатньої кількості суддів¹⁸⁷.

Щодо перспектив професійного зростання помічників, автори Висновку КРЕС звертають увагу на важливість підтримки їхнього кар'єрного розвитку. Зокрема, рекомендується, щоб у тих країнах,

¹⁸³ Віктор Городовенко, представник України у КРЕС, суддя Конституційного Суду України. Роль помічників суддів: які основні тези Висновку КРЕС. Судово-юридична газета.

¹⁸⁴ Висновок № 22 (2019) Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету міністрів Ради Європи про роль помічників суддів. Council of Europe.

¹⁸⁵ Функціонування державної та патронатної служби в органах судової влади України. Підрозділ 1.3. «Порівняльний аналіз інституту помічників суддів: досвід України, Європи та інших країн», розділ 1 «Державна і патронатна служба в органах судової влади: етапи розвитку, сучасний стан і міжнародний досвід».

¹⁸⁶ Віктор Городовенко, представник України у КРЕС, суддя Конституційного Суду України. Роль помічників суддів: які основні тези Висновку КРЕС. Судово-юридична газета.

¹⁸⁷ Там само.

де це можливо, найбільш досвідченим помічникам суддів надавалися можливості та підтримка для переходу на суддівські посади, заохочуючи їх до подальшого професійного зростання¹⁸⁸.

Сучасний стан справ в Україні. Незалежність працівників апарату судів має зовнішній та внутрішній аспекти: захищеність від політичного впливу і від неправомірного тиску всередині суду. У досліджуваний період (2020–2024 роки) зовнішнього посягання на незалежність апарату практично не зафіксовано. Натомість недостатні гарантії соціального та професійного статусу створюють низку вразливостей — від низької зарплати до недієвих внутрішніх механізмів захисту¹⁸⁹.

Зовнішні фактори, що впливають на незалежність працівників апарату суду, — це проблеми фінансування та кадрового забезпечення судів. Низькі зарплати — хронічна проблема: середня зарплатня працівника апарату суду істотно менша, ніж у багатьох інших державних органах. Під час війни це призвело до відтоку кадрів із судів¹⁹⁰. Держава намагається реагувати на цю кризу, проте ефект поки що обмежений¹⁹¹.

Помічники суддів із 2015 року виведені зі штату держслужби. Призначення на посаду помічника судді здійснюється без конкурсного відбору. Суддя самостійно обирає собі помічника, а керівник апарату суду лише оформлює призначення. Це гарантує судді довіру, але зменшує захищеність самого помічника: він позбавлений статусних гарантій. Термін перебування на посаді помічника залежить від терміну роботи самого судді. У разі звільнення чи відставки судді помічник залишає посаду разом із ним. До того ж помічники не є суб'єктами антикорупційного законодавства (не зобов'язані подавати е-декларації¹⁹²), що значно підвищує корупційні ризики.

Таким чином, працівники патронатної служби залишаються менш захищеними у професійному плані порівняно з держслужбовцями суду, що створює нерівність у правовому становищі осіб, які виконують подібні за змістом функції¹⁹³.

РСУ у 2020 році затвердила оновлені Правила поведінки працівника суду¹⁹⁴, які покликані забезпечити політичну нейтральність, повагу до прав учасників процесу та дотримання стандартів доброчесності. Вони передбачають обов'язок працівників уникати конфлікту інтересів, не висловлювати політичні чи ідеологічні уподобання в межах виконання обов'язків та забезпечувати збереження службової інформації. Дотримання цих норм є умовою як професійної етики, так і практичної незалежності апарату¹⁹⁵.

Взаємодія та внутрішня незалежність. Загалом взаємодія суддів і апарату будується на професійності та взаємоповазі — апарат сумлінно виконує свої допоміжні функції, а судді не

¹⁸⁸ Там само.

¹⁸⁹ Інформація надана респондентами №№ 1–41 під час інтерв'ю, проведених в період з 03.03.2025 по 30.04.2025.

¹⁹⁰ Богдан Моніч: «Зарплата працівника апарату суду має бути “прив'язана” до суддівської винагороди». Рада суддів України.

¹⁹¹ У Верховному Суді обговорили шляхи вдосконалення нормативного регулювання оплати праці помічників суддів. Рада суддів України.

¹⁹² Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII : станом на 4 черв. 2025 р. Про затвердження Положення про помічника судді : Рішення Ради суддів України від 18.05.2018 №21.

¹⁹³ Інформація надана респондентами №№ 6, 14, 26, 28, 40 та 41 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 04.03.2025, 15.03.2025, 24.03.2025 та 08.04.2025.

¹⁹⁴ Про затвердження Правил поведінки працівника суду : Рішення Ради суддів України від 06.02.2009 № 33 : станом на 1 січ. 2021 р.

¹⁹⁵ Там само.

втручаються в його роботу¹⁹⁶. Втім, трапляються і конфліктні ситуації. Іноді судді або керівники апарату поводяться з підлеглими неетично чи дають вказівки, що виходять за межі їхніх повноважень^{197,198}. Такі інциденти підривають внутрішню незалежність: якщо підлеглий боїться відмовити керівництву чи зазнає мобінгу, він втрачає незалежність у роботі.

Працівники апарату, за даними опитувань, мало довіряють офіційним процедурам захисту¹⁹⁹. Успішні прецеденти оскарження тиску керівництва відсутні — ніхто з опитаних не зміг пригадати випадок, коли скарга на дії керівництва дала результат. Зазвичай проблеми замовчуються або вирішуються неформально (звільненням чи переведенням). Це означає, що внутрішній контроль фактично не працює, а персонал залишається незахищеним.

Зважаючи на внутрішню субординацію в судах, важливим є баланс між ієрархічним керівництвом і збереженням самоповаги працівників. Судді мають повноваження організувати роботу своїх помічників, а керівники апарату — решти апарату, однак вимоги чи вказівки не повинні суперечити посадовим інструкціям чи виходити за межі повноважень. У разі отримання сумнівного доручення працівник має право вимагати письмового підтвердження, а в разі відмови — повідомити ДСА або органи суддівського врядування. Подібні процедури існують, проте потребують практичного оновлення та підвищення довіри з боку працівників.

Яскравим прикладом викликів, що стоять перед незалежністю працівників апарату, став інцидент у Вищій кваліфікаційній комісії суддів (ВККС) за участю члена ВККС, судді Олексія Омеляна. У серпні 2024 року в.о. керівника секретаріату ВККС Наталія Кідіна подала скаргу, звинувативши новопризначеного заступника голови ВККС Олексія Омеляна у систематичному психологічному тиску та цькуванні (мобінгу) на робочому місці²⁰⁰. В доповідній записці вона зазначила, що О. Омелян під час нарад звинувачував її в некомпетентності, невиконанні службових обов'язків, погрожував позбавити премій, вживаючи при цьому зневажливі інтонації.

Причиною конфлікту стала відмова Кідіної виконувати доручення, які, на її думку, не відповідали посадовим інструкціям працівників апарату (зокрема, змушування державних службовців секретаріату виконувати не властиві їм функції). Скаргу було передано на розгляд дисциплінарної палати ВРП. Це був перший випадок у практиці ВРП, коли розглядали саме скаргу на мобінг у системі правосуддя. У січні 2025 року Третя дисциплінарна палата ВРП, вислухавши пояснення сторін та свідків, не встановила достатніх доказів умисного цькування і дійшла висновку, що мав місце радше робочий конфлікт щодо виконання обов'язків, ніж офіційно визначений мобінг²⁰¹.

В результаті палата одноголосно відмовилася притягнути О. Омеляна до дисциплінарної відповідальності через відсутність складу дисциплінарного проступку. Дане рішення фактично закрило справу (без права оскарження для скаржниці)²⁰².

¹⁹⁶ Інформація надана респондентами №№ 1–41 під час інтерв'ю, проведених в період з 03.03.2025 по 30.04.2025.

¹⁹⁷ Інформація надана респондентом № 38 під час інтерв'ю, проведеного 38.11.04.2025.

¹⁹⁸ Дані отримано за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

¹⁹⁹ Там само.

²⁰⁰ Про відкриття дисциплінарної справи щодо судді Господарського суду Житомирської області Омеляна О. С. : Ухвала Третьої дисциплінарної палати Вищої ради правосуддя від 11.09.2024 № 2644/Здп/15-24.

²⁰¹ Про відмову у притягненні судді Господарського суду Житомирської області Омеляна О. С. до дисциплінарної відповідальності та припинення дисциплінарного провадження : Рішення Третьої дисциплінарної палати Вищої ради правосуддя від 22.01.2025 № 102/Здп/15-25.

²⁰² Там само.

Цей випадок продемонстрував готовність суддівського врядування реагувати на скарги працівників апарату та водночас виявив складність доказування психологічного тиску. Він підкреслює важливість чітких процедур внутрішнього реагування на конфлікти і необхідність забезпечення поваги та етичної взаємодії між керівництвом та персоналом у системі правосуддя. Також він є свідченням того, що навіть працівники апаратів органів суддівського врядування на керівних позиціях не можуть відрізнити мобінг від робочого конфлікту, що потребує певної уваги з боку керівництва таких органів та забезпечення відповідного навчання для працівників.

Висновки. Отже, на рівні інституцій органи судової влади, зокрема ДСА, РСУ та ВРП, відіграють важливу роль у формуванні політики захисту працівників апарату суду. Так, ДСА затверджує типові положення про апарат суду, а РСУ опікується етичними стандартами та внутрішньою культурою колективів. ВРП розглядає дисциплінарні скарги, зокрема ті, що стосуються порушення прав працівників. Проте ефективність таких механізмів досі не є сталою, тож потрібне їх подальше зміцнення та публічне інформування персоналу про доступні канали захисту.

Зовнішня незалежність працівників апаратів судів загалом забезпечується — жодного політичного втручання чи тиску за період, що досліджується, виявлено не було. Натомість внутрішня незалежність і належні умови роботи працівників апарату залишалися проблемними. Низька оплата праці, нестача кадрів, різниця у регулюванні діяльності працівників державної та патронатної служби, яка не завжди є виправданою, та окремі випадки неповаги до персоналу — усе це створює ситуацію, коли співробітник апарату може не відчувати себе захищеним і незалежним у виконанні своїх обов'язків.

Незалежність і ефективна взаємодія між працівниками державної та патронатної служби є важливими елементами стабільного функціонування судової системи України. Усунення наявних суперечностей у регулюванні їхньої діяльності сприятиме підвищенню ефективності роботи судів, зміцненню довіри до правосуддя та створенню умов для професійного розвитку кадрів у цій сфері.

2.4. Навчання та підвищення кваліфікації

Професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників державної та патронатної служби органів судової влади є необхідною умовою ефективного функціонування системи правосуддя. Від належної підготовки суддів і працівників судів значною мірою залежить якість розгляду справ, оперативність судових процедур і рівень довіри громадян до суду.

Міжнародні стандарти наголошують, що безперервна освіта суддівського корпусу — обов'язкова складова суддівської незалежності та професіоналізму. Це стосується не лише самих суддів, а й працівників апарату судів, зокрема помічників суддів, від компетентності яких залежить організаційне забезпечення правосуддя.

Для української судової системи питання навчання кадрів набуває особливої ваги в контексті постійних правових реформ, впровадження інформаційних технологій, підвищених вимог антикорупційної доброчесності та викликів, пов'язаних із воєнним станом. Таким чином, система підготовки й підвищення кваліфікації працівників державної та патронатної служби в судах України потребує детального аналізу — з огляду на її суб'єктів, форми, результати опитувань та інтерв'ю, наявні проблеми та кращі зарубіжні практики.

Суб'єкти навчання. Участь НАДС у навчанні працівників апаратів судів. НАДС створює національну систему професійної підготовки держслужбовців, до якої належить і навчання працівників апарату судів²⁰³.

Зокрема, у сфері управління НАДС функціонує Вища школа публічного управління (ВШПУ) — державний заклад післядипломної освіти, що проводить курси підвищення кваліфікації для посадовців центральних та місцевих органів державної влади²⁰⁴. НАДС також щороку здійснює *моніторинг* системи професійного навчання у публічному секторі: збирає дані з усіх державних органів щодо проведених курсів і програм та готує аналітичні звіти за методологією SIGMA²⁰⁵. Ці звіти, зокрема, містять рекомендації щодо вдосконалення навчальних програм і фінансових витрат на підвищення кваліфікації. У межах реформ НАДС зараз реалізуються нові освітні проекти (наприклад, курси з євроінтеграції та англійської мови) для державних службовців²⁰⁶. Безпосереднє навчання саме працівників апарату судів через НАДС проходить опосередковано — вони можуть брати участь у загальних програмах ВШПУ або в онлайн-модулях на Порталі управління знаннями²⁰⁷.

Роль НШСУ. Головним інституційним провайдером навчання кадрів в системі правосуддя України є НШСУ. Статус НШСУ визначено Законом України «Про судоустрій і статус суддів». Це державна установа зі спеціальним статусом у системі правосуддя, що забезпечує підготовку кадрів для судової системи та здійснює науково-дослідну діяльність. НШСУ утворюється при ВККС, яка призначає ректора школи²⁰⁸.

Спеціальний статус означає, що на НШСУ не поширюється законодавство про вищу освіту; вона діє автономно від Міністерства освіти України, підпорядковуючись органам суддівського врядування. Керівництво та співробітники НШСУ не є державними службовцями і призначаються без проведення конкурсів, тому кадрова політика НШСУ часто піддається критиці з боку громадськості²⁰⁹.

Функції НШСУ охоплюють весь спектр професійної освіти у судах. По-перше, НШСУ проводить обов'язкову спеціальну підготовку новопризначених суддів (кандидатів на посаду судді) перед початком здійснення ними правосуддя. По-друге, НШСУ відповідає за періодичне підвищення кваліфікації суддів, яке, згідно із законом, має відбуватися не рідше одного разу на три роки. По-третє, важливим напрямом діяльності НШСУ є **навчання працівників апаратів судів та помічників суддів**. Щороку НШСУ організовує численні тренінги, семінари та курси саме для цих категорій — державних службовців судів і працівників патронатної служби, а також для працівників Служби судової охорони (ССО)²¹⁰.

Масштаби та формати навчання НШСУ. Незважаючи на виклики (пандемія, призупинення роботи ВККС у 2019–2021 роках, повномасштабна війна з 2022 року), НШСУ виконує значний обсяг

²⁰³ Професійне навчання. Національне агентство України з питань державної служби.

²⁰⁴ Вища школа публічного управління. Портал управління знаннями.

²⁰⁵ НАДС провів моніторингове дослідження професійного навчання державних службовців за методологією Sigma у 2023 році. Портал управління знаннями. 2024.

²⁰⁶ Рішельє-форум 2023. Інституційна стійкість публічної служби в умовах війни (відеозапис).

²⁰⁷ Професійне навчання. Національне агентство України з питань державної служби.

²⁰⁸ Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII.

²⁰⁹ Тіньовий звіт до розділу 23 «Правосуддя та фундаментальні права» Звіту Європейської комісії щодо України у 2023 році. Лабораторія законодавчих ініціатив.

²¹⁰ Національна школа суддів України.

навчальної роботи. Протягом 2023 року підвищення кваліфікації пройшли 24 789 працівників апаратів судів (частина з них — неодноразово) та 5286 співробітників ССО²¹¹.

Протягом 2024 року в навчальних заходах взяли участь понад 43 тис. слухачів. З них приблизно 9,9 тис. становили судді, для яких проведено 205 окремих заходів. Найбільшу групу учасників — майже 28,5 тис. осіб — склали саме працівники апаратів судів та помічники суддів, для яких організовано 492 заходи. Окремо проводились тренінги для 5,5 тис. співробітників ССО²¹². Ці цифри демонструють значне охоплення навчанням не лише суддів, а й працівників апаратів судів.

Цифрова платформа та дистанційне навчання. Важливою особливістю роботи НШСУ останнього десятиліття є активне використання **дистанційних технологій навчання**. Ще з 2014 року НШСУ запровадила систему дистанційного навчання²¹³. За підтримки міжнародних партнерів було розроблено онлайн-курси для різних категорій працівників судової системи — від суддів до співробітників апаратів і ССО. Цифрова платформа НШСУ має низку переваг як асинхронний формат навчання: усі матеріали доступні онлайн цілодобово, що дозволяє слухачам навчатися у зручний для них час і в комфортному темпі, поєднуючи навчальні модулі зі своїм робочим графіком. Такий підхід особливо цінний з огляду на постійно зростаюче навантаження на суди — працівники можуть підвищувати кваліфікацію без відриву від основних обов'язків чи необхідності відряджень. Дистанційні курси НШСУ охоплюють широкий спектр тем, включно з розвитком професійних компетентностей (етика, управління часом, комунікації, психологічні аспекти тощо) і спеціальних навичок²¹⁴.

Еволюція підходів НШСУ в останні роки. За оцінками опитаних респондентів, НШСУ помітно змінювала свої підходи до роботи протягом останнього десятиліття. Зокрема, якщо раніше навчання працівників судів мало епізодичний характер («для отримання сертифіката про підвищення кваліфікації»), то зараз воно проводиться набагато частіше, за більш гнучким графіком²¹⁵. В інтерв'ю респондентів²¹⁶ зазначається, що нині практично кожен працівник апарату суду щоразу отримує декілька сертифікатів про проходження різних навчальних курсів. Тематика навчань також оновлюється: окрім традиційних правових дисциплін, запроваджено тренінги з розвитку «м'яких» навичок — лідерства, ефективної комунікації, стратегічного планування, роботи з вразливими учасниками процесу тощо, часто за підтримки міжнародної технічної допомоги.

Форми навчання. Система підготовки судових кадрів в Україні нині поєднує різні форми навчання. Традиційною є очна форма — проведення навчальних семінарів, лекцій, тренінгів у регіональних відділеннях НШСУ або інших локаціях. Очне навчання дозволяє живу взаємодію викладачів та слухачів, обмін досвідом між колегами. Практика показує, що саме неформальне спілкування з колегами під час таких заходів сприяє глибшому засвоєнню матеріалу і взаємному навчанню персоналу різних судів²¹⁷.

²¹¹ Інформаційно-аналітичний звіт про діяльність Національної школи суддів України у 2023 році (витяг). Національна школа суддів України. 2024.

²¹² Звіт про діяльність Державної судової адміністрації України за 2024 рік. Судова влада України. 2025.

²¹³ Дистанційне навчання Національної школи суддів України. Національна школа суддів України.

²¹⁴ Там само.

²¹⁵ Інформація надана респондентами №№ 9, 14, 19, 22, 26 та 33 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 04.03.2025, 17.03.2025, 09.04.2025 та 21.04.2025.

²¹⁶ Там само.

²¹⁷ Інформація надана респондентами №№ 6, 14, 15, 26, 28 та 38 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 04.03.2025, 18.03.2025, 08.04.2025, 11.04.2025 та 30.04.2025.

До 2020 року більшість тренінгів проходила у НШСУ у форматі офлайн — на базі Київського центру та регіональних відділень (в містах Львів, Дніпро, Одеса, Харків тощо). Такі виїзні очні сесії часто тривали декілька днів і були інтенсивними курсами²¹⁸.

Із початком пандемії та повномасштабної війни у 2022 році на перший план вийшло дистанційне навчання. Значну частину заходів було переведено в формат онлайн-конференцій з використанням платформи Zoom та інших сервісів. Дистанційні формати навчання зробили навчальні ресурси більш доступними для працівників судів з усіх регіонів, що особливо важливо в умовах небезпеки пересування, хоча й поставили нові вимоги до методів викладання (складніше підтримувати увагу аудиторії, відсутній особистий контакт між колегами)²¹⁹.

За результатами інтерв'ювання суддів, які також є тренерами НШСУ, було висловлено низку критичних зауважень щодо масових онлайн-лекцій. Зокрема, респонденти відзначали низький рівень залучення учасників у таких форматах: велика кількість слухачів, відсутність зворотного зв'язку, вимкнені камери та формальний інтерес лише до отримання сертифікату²²⁰. Вони підкреслювали необхідність скорочення кількості слухачів у групах та переходу до інтерактивних форматів навчання, які базуються на обговореннях, практичних завданнях і модерації. Такий тренінговий підхід, на їхню думку, є значно ефективнішим за застарілі лекційні моделі, що використовувалися НШСУ роками²²¹.

Тренінги і практикуми дедалі частіше замінюють суто лекційні заняття. За інформацією НШСУ, переважну більшість навчальних курсів для працівників апарату судів наразі розробляють і проводять судді-тренери, а працівники НШСУ виконують роль модераторів²²². Такий формат передбачає інтерактивність: розбір кейсів, групові дискусії, обговорення проблемних питань з практики. Наприклад, для секретарів судових засідань актуальними є тренінги з діловодства і time-management; для помічників суддів — семінари, де досвідчені судді вищих інстанцій пояснюють нюанси застосування законодавства, діляться останніми правовими позиціями Верховного Суду тощо²²³.

Респонденти висловлювали також ідеї проведення інтенсивів — концентрованих навчальних курсів протягом короткого часу з конкретних, професійних, практично орієнтованих питань (як варіант, спеціалізовані курси від суддів Верховного Суду)²²⁴. Такий добре спланований день інтенсивного навчання у невеликій групі слухачів міг би складатися з обміну досвідом, колективного обговорення складних випадків та спільного вирішення практичних задач, і це було б набагато корисніше, ніж формальні лекції. Такий підхід підвищує мотивацію як тренерів, так і слухачів, перетворюючи навчання на двосторонній процес співпраці²²⁵.

²¹⁸ Інформація надана респондентами №№ 20, 30, 32 та 34 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 19.03.2025, 20.03.2025 та 08.04.2025.

²¹⁹ Інформація надана респондентами №№ 4, 5, 9, 19, 22, 26, 28, 33, 35, 38, 40 та 42 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 11.03.2025, 15.03.2025, 17.03.2025, 18.03.2025, 08.04.2025, 09.04.2025, 11.04.2025, 21.04.2025 та 30.04.2025.

²²⁰ Там само.

²²¹ Там само.

²²² Підготовка суддів для підтримання кваліфікації. Національна школа суддів України.

²²³ Інформація надана респондентами №№ 6, 14 та 26 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 04.03.2025 та 08.04.2025.

²²⁴ Інформація надана респондентом № 28 під час інтерв'ю, проведеного 18.03.2025.

²²⁵ Там само.

Оцінка якості, ефективності та доступності навчання. Для визначення реального впливу системи підвищення кваліфікації було проведено опитування працівників апаратів судів першої та апеляційної інстанцій з усієї України²²⁶. Результати цього дослідження дають змогу побачити як позитивні досягнення, так і проблемні аспекти наявної системи навчання.

Перше, на що звертають увагу респонденти, — частота і доступність навчань. Більшість опитаних визнають, що в останні роки можливостей для навчання побільшало, що є позитивною тенденцією. Опитування також підтверджує, що значна частина працівників суду хоча б раз на рік бере участь у тих чи інших тренінгах або семінарах НШСУ²²⁷. Віддалені формати навчання значно розширили географію учасників, зробивши курси доступними навіть під час воєнних дій. НШСУ регулярно анонсує нові заходи, і зазвичай охочі мають змогу долучитись до участі (винятком можуть бути лише очні виїзні сесії, де кількість місць обмежена). Проблемою, як згадано, є радше фізична неможливість відлучитись від роботи для проходження навчання²²⁸.

На питання про корисність навчань для працівників апаратів судів, відповіді респондентів розподілилися таким чином:

- ▶ 21,9% — оцінили навчання як дуже корисне і таке, що значно підвищує ефективність їхньої роботи;
- ▶ 37,6% — зазначили, що навчання загалом корисне, але не завжди відповідає реальним потребам;
- ▶ 11,9% — обрали варіант частково корисне і вказали на потребу вдосконалення програм;
- ▶ 13,2% — відповіли, що навчання малокорисне і має здебільшого формальний характер;
- ▶ 3,8% — заявили, що навчання було зовсім не корисне і марною тратою часу²²⁹.

Отже, лише приблизно п'ята частина опитаних (кожен п'ятий працівник) вважає систему підвищення кваліфікації дійсно ефективною. Решта або критично оцінюють її якість, або мають стримано-помірковану позицію щодо користі навчань. Така ситуація сигналізує про наявність значного потенціалу для поліпшення програм і кращого їх адаптування до потреб персоналу судів²³⁰.

Детальніший аналіз виявив конкретні недоліки, на які вказують працівники апаратів судів.

Респонденти наголошують на проблемі мотивації: нерідко участь у семінарах сприймається як рутинна вимога для «галочки» з метою отримання сертифіката, без реальної зацікавленості. Причини цього — надмірна завантаженість роботою, брак часу і сил приділити увагу саморозвитку, а також відсутність прямих стимулів. В деяких судах працівники апарату настільки перевантажені, що не мають часу навіть на обов'язкове навчання²³¹. Отже, навіть якщо формально навчання доступне, працівники апаратів судів часто не мають можливості повноцінно ним скористатися через великий обсяг роботи і кадровий голод у судах.

²²⁶ У межах цього дослідження проведено опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

²²⁷ Там само.

²²⁸ Інформація надана респондентами №№ 6, 14, 20, 26 та 29 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 04.03.2025, 08.04.2025 та 10.04.2025

²²⁹ Дані отримані за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

²³⁰ Там само.

²³¹ Інформація надана респондентами №№ 6, 8, 10, 12, 14, 24 та 25 під час інтерв'ю, проведених 04.03.2025, 11.03.2025, 03.04.2025, 08.04.2025, 09.04.2025 та 10.04.2025.

Інший бік мотивації — зв'язок навчання з кар'єрним зростанням та визнанням. На сьогодні для державних службовців апаратів судів підвищення кваліфікації є обов'язком, але фактично ніяк не впливає на просування по службі або рівень зарплати. Під час опитування висловлювались пропозиції змінити цей підхід: «проводити навчання держслужбовців для підвищення кваліфікації задля кар'єрного росту». Працівники хотіли б, щоб набута компетентність відкривала шлях до просування по службі або інші преференції. Натомість наразі вони не відчують прямого зв'язку між додатковими знаннями і власною професійною перспективою, що знижує зацікавленість у навчанні²³².

Майже 38% опитаних не бачать жодних суттєвих проблем в організації навчального процесу — це свідчить про загалом позитивне сприйняття поточної системи підвищення кваліфікації. Водночас 43% респондентів відзначили низку суттєвих недоліків (можна було обрати кілька варіантів відповідей). Найбільш поширеною критикою стала недостатня практична спрямованість навчальних програм (таку проблему відзначили 31,8% опитаних)²³³. Це означає, що багато слухачів хотіли б отримати більше прикладних знань та навичок на курсах, аби вони безпосередньо допомагали у щоденній роботі суду.

Респонденти відзначають серед недоліків і незручний формат або графік проведення занять (23,2% респондентів). Фіксований розклад тренінгів не завжди враховує реальне робоче навантаження працівників апарату суду, і їм часто доводиться відволікатися від роботи для участі у вебінарах, онлайн-тренінгах чи семінарах. Цю проблему частково вирішує згаданий асинхронний формат дистанційного навчання, але він не є повністю універсальним рішенням, оскільки не охоплює усіх необхідних тем для комплексного навчання та підвищення кваліфікації працівників апарату суду²³⁴.

Показовими є відповіді й на інші питання опитування. З'ясувалося, що менше половини працівників апаратів судів проходили навчання з антикорупційної тематики: лише 43,2% опитаних зазначили, що відвідували спеціальні тренінги з антикорупційної діяльності, тоді як 37,2% заявили, що таких занять не проходили взагалі, решта 19,6% не змогли пригадати, чи відвідували подібні навчання²³⁵. Такий низький відсоток охоплення антикорупційними програмами викликає занепокоєння, адже всі працівники органів судової влади мають добре розуміти стандарти доброчесності.

Водночас аналіз частоти підвищення кваліфікації показав, що можливості навчатися в НШСУ загалом доступні: понад половина опитаних (54,4%) за останні п'ять років брали участь у тренінгах НШСУ понад три рази, ще 24,1% проходили навчання один-два рази. Однак 13,2% працівників апаратів судів повідомили, що жодного разу не відвідували курси підвищення кваліфікації, організовані НШСУ у 2020–2024 роках²³⁶. Це може свідчити про *нерівномірність доступу* до можливостей підвищення кваліфікації: частина співробітників не охоплюється системою навчання через брак часу, кадрові проблеми або відсутність належної комунікації.

²³² Інформація надана респондентами №№ 6, 15, 22, 27, 31 та 42 під час інтерв'ю, проведених 12.03.2025, 08.04.2025, 21.04.2025, 29.04.2025 та 30.04.2025.

²³³ Дані отримані за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

²³⁴ Там само.

²³⁵ Там само.

²³⁶ Там само.

Деякі керівники судів в інтерв'ю відзначали, що не завжди задоволені рівнем і різноманітністю освітніх програм НШСУ²³⁷. Зокрема, висловлювалося побажання більшої гнучкості НШСУ в реагуванні на потреби конкретних судів. Часто суд змушений самостійно ініціювати розробку спеціалізованих тренінгів під свій запит і навіть залучати власних суддів як тренерів²³⁸. Така практика вказує на необхідність покращення зворотного зв'язку: НШСУ варто активніше збирати заявки та пропозиції від судів і швидше адаптувати навчальні плани під нові запити, щоб суди не дублювали роботу навчальної установи.

Щодо якості змісту навчальних програм, відгуки змішані. Позитивно оцінюються курси, що проводяться за участі міжнародних експертів, тренінги в рамках проєктів міжнародної технічної допомоги, оскільки вони приносять нові знання і формати. Разом із тим, основні стандартні курси НШСУ подекуди критикують за шаблонність²³⁹. Тут слід враховувати, що оцінки якості залежать, в тому числі, від очікувань. Для молодих працівників апарату навіть базові знання, отримані на курсах, можуть бути корисними. Натомість досвідчені співробітники очікують чогось більш прогресивного. Як зазначали респонденти, «хочеться доступу до сучасних знань» і нових ідей, адже багато навчальних матеріалів повторюють те, що вже відомо з практики²⁴⁰.

Отже, за даними опитувань та інтерв'ю, система підвищення кваліфікації працівників судів України наразі виконує базову функцію, але потребує якісного вдосконалення. Існує консенсус щодо необхідності оновлення методик і змісту навчань, кращого стимулювання працівників до навчання та поєднання навчального процесу з можливостями кар'єрного росту. Позитивним в цій ситуації можна вважати те, що сама НШСУ як мінімум в публічній комунікації усвідомлює ці виклики і декларує орієнтацію на практичні потреби правосуддя²⁴¹.

Використання успішних моделей навчання: приклад ВАПС. Одним із прикладів успішного впровадження кращих практик професійного розвитку працівників судів є діяльність ВАПС²⁴², яка вже налагодила партнерство з ДСА, НШСУ та міжнародними донорами. Зокрема, у квітні 2025 року у Львові відбулася «Школа судового адміністрування» в межах проєкту CourtUP, організованого ВАПС спільно з НШСУ за підтримки ЄС. Програма охоплювала сучасні теми — лідерство, управління конфліктами, застосування ШІ — і викликала значний інтерес серед керівників апаратів судів²⁴³. Такий формат змістовного й практико-орієнтованого навчання варто розглядати як ефективний приклад для системного впровадження у діяльність НШСУ.

Стажування працівників апарату в судах вищих інстанцій. Стажування державних службовців передбачено українським законодавством як форма практичної підготовки з відривом від основного місця роботи, тривалістю від одного до шести місяців²⁴⁴. У контексті судової влади це відкриває можливість для працівників апарату — як державної, так і патронатної

²³⁷ Інформація надана респондентами №№ 12, 21, 34 та 39 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 12.03.2025, 03.04.2025 та 20.03.2025.

²³⁸ Там само.

²³⁹ Інформація надана респондентами №№ 15, 28, 38 та 42 під час інтерв'ю, проведених 18.03.2025, 11.04.2025 та 30.04.2025.

²⁴⁰ Інформація надана респондентом № 15 під час інтерв'ю, проведеного 30.04.2025.

²⁴¹ «Сьогодні суддівська освіта є орієнтованою на практичні потреби суддів» — Микола Оніщук. *Pravo*. 2024.

²⁴² [Громадська організація «Всеукраїнської асоціації працівників судів»](#). Судова влада України.

²⁴³ [Сторінка Всеукраїнської асоціації працівників судів у соціальній мережі Facebook](#).

²⁴⁴ [Що потрібно знати про стажування державного службовця в іншому державному органі?](#) Національне агентство України з питань державної служби.

служби — ознайомитися з функціонуванням судів вищих інстанцій, перейняти найкращі управлінські та процедурні практики, удосконалити навички й підвищити професійну кваліфікацію працівників апарату судів. Проте в Україні досі не існує єдиної, формалізованої програми стажувань саме для працівників апаратів судів, навіть попри те, що потреба в ній визнається як в судовому середовищі, так і серед аналітиків²⁴⁵.

Результати опитування свідчать про високий рівень підтримки цієї ідеї серед самих працівників судів. Зокрема, 18,3% респондентів вважають стажування у вищих судах абсолютно необхідним, ще 58,6% оцінюють його як бажане або необхідне. Натомість лише 22,6% учасників опитування вказали, що не вбачають у цьому потреби²⁴⁶. Фактична можливість проходити стажування у апеляційних чи касаційних судах, тим не менш, відсутня: на сьогодні така форма підвищення кваліфікації реалізується лише в поодиноких випадках у форматі візитів на навчальні заходи²⁴⁷.

У напівструктурованих інтерв'ю респонденти зазначали, що стажування могло б не лише покращити рівень підготовки процесуальних документів та організацію праці, а й позитивно вплинути на мотивацію, впевненість у своїй професійній спроможності, а також кар'єрне зростання²⁴⁸. Практика роботи в іншому суді, особливо в апеляційній чи касаційній інстанції, дозволяє краще зрозуміти вимоги до якості матеріалів справ, налагодити міжінституційну взаємодію і загалом підвищити ефективність виконання обов'язків. Це особливо актуально для представників патронатної служби, які часто залишаються поза системною увагою з боку механізмів професійного розвитку²⁴⁹.

Разом із тим існують серйозні бар'єри, що перешкоджають практичному запровадженню стажувань. Серед них — дефіцит персоналу в судах першої інстанції, небажання керівників відпускати досвідчених працівників на тривалий термін, а також відсутність належного фінансування відряджень та пов'язаних з ними витрат. Ще одним системним бар'єром є нормативна неврегульованість: законодавство не містить прямих положень щодо стажування працівників патронатної служби в іншому державному органі, зокрема в суді вищої інстанції²⁵⁰.

У низці інтерв'ю були запропоновані можливі формати вирішення цієї проблеми. Наприклад, запровадження короткотермінових (1–2-тижневих) стажувань без відриву від місця роботи або ротацій у межах одного регіону. Альтернативним варіантом є пілотні обміни між судами різного рівня — за підтримки ДСА або в межах партнерства з міжнародними організаціями. Аналогічно до практики відряджень суддів до НШСУ, можна було б створити гнучкий механізм для тимчасового переведення працівників апарату з освітньо-практичною метою²⁵¹.

²⁴⁵ Інформація надана респондентами №№ 6, 14, 26 та 42 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 04.03.2025, 08.04.2025 та 30.04.2025.

²⁴⁶ Дані отримані за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

²⁴⁷ Інформація надана респондентами №№ 6, 14, 15, 26 та 42 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 04.03.2025, 08.04.2025 та 30.04.2025.

²⁴⁸ Там само.

²⁴⁹ Інформація надана респондентами №№ 6, 9, 14, 15, 19 та 42 під час інтерв'ю, проведених 04.03.2025, 17.03.2025, 08.04.2025 та 30.04.2025.

²⁵⁰ Інформація надана респондентами №№ 13–15, 26 та 40 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 04.03.2025, 12.03.2025, 15.03.2025 та 30.04.2025.

²⁵¹ Інформація надана респондентом № 42 під час інтерв'ю, проведеного 30.04.2025.

Запит на динамічні форми професійного навчання, включно зі стажуваннями, є виразним і актуальним. Працівники апарату судів в опитуваннях висловлювали побажання доповнити традиційні семінари саме практичним досвідом роботи в судах вищого рівня. Такий підхід відповідає сучасним підходам до підвищення кваліфікації і може слугувати інструментом зміцнення професійної спроможності, якості виконання службових обов'язків і внутрішньої мотивації працівників апарату судів усіх рівнів.

Порівняльний досвід інших країн щодо підготовки працівників. Для кращого розуміння перспектив розвитку системи навчання кадрів у судах корисно звернутися до **зарубіжного досвіду**. У країнах Європи напрацьовані різні моделі професійної підготовки судового персоналу — від окремих навчальних закладів до інтегрованих програм при судах. Деякі приклади є показовими для України:

- ▶ **Польща.** У Польщі функціонує Національна школа судочинства і прокуратури (Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury), яка опікується підготовкою не тільки кандидатів на посади суддів і прокурорів, а й адміністративного персоналу судів. За інформацією Європейського порталу правосуддя, навчання судових службовців у Польщі організують самі суди спільно з Національною школою судочинства і прокуратури²⁵². Тобто єдиний центр забезпечує уніфіковані програми, але реалізація відбувається у співпраці з судами на місцях. Це дозволяє поєднати теоретичну підготовку з практичним навчанням без відриву від роботи.
- ▶ **Чехія.** Чехія має окрему **Суддівську академію** (Justiční akademie) — установу, відповідальну за навчання як суддів і прокурорів, так і судового персоналу. Згідно з офіційною інформацією, в Чехії Міністерство юстиції разом із судами та прокуратурою організують підготовку **судових помічників, вищих судових канцеляристів і судових кандидатів**, причому провайдером виступає Суддівська академія²⁵³. Це приклад централізованого підходу: єдина академія з філіями забезпечує однакові стандарти навчання по всій країні, а різні категорії працівників (у тому числі й молодший персонал) проходять курси відповідно до своїх посад.
- ▶ **Франція.** У Франції підготовкою кадрів судової адміністрації займається спеціалізована школа — **Національна школа судових секретарів** (École Nationale des Greffes). Її діяльність координує Міністерство юстиції, і вона проводить базове навчання та підвищення кваліфікації для різних категорій судових службовців: голів канцелярій, секретарів судів, технічного персоналу тощо. Такий підхід засвідчує, що судова адміністрація потребує не менш професійної освіти, ніж судді. Новопризначені службовці обов'язково проходять курс у Школі, перш ніж розпочати роботу в суді, а для просування по службі потрібно пройти курси і скласти додаткові іспити. Це забезпечує високий рівень компетенції апарату судів²⁵⁴.
- ▶ **Інші країни.** В багатьох державах ЄС підготовка працівників судів інтегрована у загальнодержавну систему підвищення кваліфікації держслужбовців. Наприклад, у Німеччині навчання судового персоналу (працівників канцелярій, референтів) належить до компетенції земельних Міністерств юстиції, які часто мають власні Академії правосуддя. У Хорватії питаннями освіти судового апарату займається Судова академія Хорватії. В Іспанії Міністерство юстиції через підпорядковану йому структуру (Центр юридичних студій)

²⁵² [Court staff training systems. European justice.](#)

²⁵³ Там само.

²⁵⁴ Там само.

проводить навчання для **LAJ** — секретарів судів та інших управлінських кадрів. Отже, скрізь визнається потреба спеціалізованого навчання для судової адміністрації²⁵⁵.

На **наднаціональному рівні** також приділяють увагу цій сфері. Європейська мережа суддівської освіти (EJTN), куди входить і НШСУ, донедавна була зосереджена тільки на суддях і прокурорах. Але з 2021 року EJTN ухвалила **Стратегічний план 2021–2027**, який розширив цільову аудиторію і на персонал судів та прокуратур²⁵⁶. Відтоді мережа реалізує принцип «включення судових службовців», тобто врахування їхніх потреб у всіх програмах навчання поряд з потребами суддів. Єврокомісія привітала це рішення EJTN, підкресливши важливість підготовки саме працівників судів для підвищення якості правосуддя в ЄС. У межах EJTN запроваджено програми обміну: тепер українські працівники апаратів судів (як і з інших країн) можуть брати участь у коротких стажуваннях в судах Європи, семінарах з європейського права тощо. Таким чином, тенденція така, що **суддівська освіта розвивається в бік охоплення всіх учасників судового процесу**, а не лише самих суддів.

Для України цей досвід відкриває можливості для корисних запозичень. Фактично НШСУ уже виконує роль подібної інституції, яка навчає весь персонал судів. Проте варто перейняти деякі **кращі практики**: зробити програми більш спеціалізованими під різні категорії (окремо для секретарів, окремо для консультантів, для помічників тощо), налагодити **систему наставництва** для нових працівників (як це є у Франції), інтегрувати навчання з перспективою кар'єрного росту (як у Польщі). Також корисно розширити участь України в європейських мережах обміну — відправляти працівників апаратів судів на короткі стажування за кордон і приймати в наших судах колег з інших країн. Міжнародний обмін досвідом сприятиме впровадженню нових стандартів роботи судової адміністрації.

Висновки і рекомендації для державної і патронатної служби в судах

Для державної служби (персонал апарату суду): працівники апаратів судів нині мають базові можливості для професійного навчання, головним чином, завдяки діяльності НШСУ та підтримці міжнародних проєктів. Серед позитивних практик — проведення регулярних онлайн-курсів, тренінгів з актуальних питань, в тому числі з залученням іноземних експертів, а також наявність нормативно закріпленого обов'язку щодо підвищення кваліфікації. Багато співробітників сумлінно беруть участь у цих заходах, покращуючи свої знання та навички. Водночас виявлено низку недоліків:

- ▶ по-перше, навчальні програми часто не повною мірою відповідають сучасним потребам: бракує інтерактивності, практичних завдань, тренінгів, спрямованих на розвиток управлінських навичок;
- ▶ по-друге, відсутні належні стимули до навчання, насамперед, кар'єрні (просування по службі майже не залежить від проходження навчання);
- ▶ по-третє, велике навантаження і дефіцит кадрів у судах ускладнюють участь працівників апаратів судів у тривалих тренінгах або стажуваннях.

Для покращення організації та проведення професійного навчання працівників апаратів судів, які є державними службовцями, рекомендуємо:

²⁵⁵ Там само.

²⁵⁶ [Court staff integration](#). European justice Training Network.

- ▶ запровадити мотивуючі механізми (наприклад, враховувати результати навчання в атестації працівників і участі в кадрових конкурсах);
- ▶ розробити гнучкі графіки роботи, що дозволятимуть працівникам виділяти час на навчання (в тому числі шляхом перерозподілу обов'язків у колективі під час навчання одного зі співробітників);
- ▶ осучаснити методики викладання шляхом ширшого застосування тренінгів у малих групах, сприяння обміну досвідом між судами;
- ▶ розвивати інститут наставництва шляхом закріплення за новопризначеними секретарями або консультантами більш досвідчених колег, які проводитимуть внутрішнє навчання на робочому місці.

Крім того, доцільно посилити співпрацю ДСА з НШСУ щодо планування навчань: складання річних планів підвищення кваліфікації з урахуванням реальних потреб конкретних судів і категорій персоналу.

Для патронатної служби (помічники суддів): ця категорія працівників має свою специфіку, яка впливає і на питання навчання. Позитивні моменти: помічники суддів, особливо вищих інстанцій, як правило, набувають практичних знань високого рівня безпосередньо в процесі роботи з суддею. Фактично патронатна служба — це школа суддівського резерву; респонденти зазначили, що «будь-який помічник судді Верховного чи апеляційного суду — це на 99% майбутній суддя першої інстанції»²⁵⁷. Багато помічників дійсно успішно стають суддями, використовуючи досвід, здобутий на посаді. Таким чином, інститут помічників сприяє поповненню суддівських кадрів. НШСУ також надає їм можливості для навчання нарівні з держслужбовцями апарату суду — помічники відвідують ті самі курси і тренінги, часто разом із суддями, з якими працюють. Також окремо розроблені стандартизовані програми підготовки помічників суддів за видами судів, що є позитивною практикою, оскільки враховується специфіка роботи патронатної служби²⁵⁸.

Проте є і недоліки. Головний з них — нестабільність статусу, адже помічники безпосередньо залежні від кар'єри судді. У разі звільнення або переведення судді помічник автоматично втрачає посаду, що демотивує працівників інвестувати час у довгострокове навчання. Вони не мають гарантій продовження роботи, тому перспективи кар'єри нечіткі (окрім як спробувати стати суддею через конкурс). Ще одна проблема — помічники не є держслужбовцями, тому на них не поширюються певні соціальні гарантії і вимоги. Наприклад, для держслужбовця законом передбачене обов'язкове підвищення кваліфікації, а для помічника судді — ні, це радше добра воля судді та власна ініціатива помічника. На практиці більшість помічників суддів беруть участь у навчальних заходах, але немає механізму зовнішнього контролю або оцінювання їхньої кваліфікації. Також відсутні спеціальні програми кар'єрного розвитку для помічників суддів: хоча багато хто з них прагнуть стати суддею, держава поки що не створила прискорених механізмів для цього. Наявні пропозиції щодо надання пріоритету поміщикам суддів (як мінімум апеляційних, вищих спеціалізованих судів та Верховного Суду) у конкурсах на зайняття вакантних посад суддів поки що не втілені.

Рекомендації щодо патронатної служби спрямовані на те, щоб краще інтегрувати цих працівників у загальну систему професійної підготовки, а також визнати їхню роль в роботі судової системи. На законодавчому рівні варто розглянути можливість забезпечення безперервності роботи

²⁵⁷ Інформація надана респондентами №№ 16, 17, 21 та 28 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 10.03.2025, 18.03.2025 та 08.04.2025.

²⁵⁸ Стандартизовані програми для помічників суддів на 2025 рік. Національна школа суддів України.

помічників суддів: наприклад, при припиненні повноважень судді — передбачити тимчасове переведення помічника до резерву або до іншого судді замість автоматичного звільнення, про що неодноразово зазначали респонденти в ході інтерв'ю²⁵⁹. Це створить стимул для помічників продовжувати підвищувати кваліфікацію, знаючи, що вони не залишаться раптово без роботи. Доречно також встановити для помічників суддів певні стандарти навчання: запровадити обов'язковий курс для новопризначених помічників суддів (на зразок орієнтаційного тренінгу для суддів). Судді як керівники помічників мають заохочувати їх до участі в навчаннях, відпускати на тренінги і стажування (в ідеалі — це має бути враховано як показник роботи самого судді-наставника).

Крім того, заслуговують на підтримку ініціативи щодо кар'єрного росту. Доцільно передбачити надання поміщикам суддів (як мінімум апеляційних, вищих спеціалізованих судів та Верховного Суду) переваг під час добору на посади суддів або керівників апаратів (як проміжна ланка кар'єри). Вже зараз чимало колишніх помічників обіймають посади начальників відділів, заступників керівників апаратів судів — тобто відбувається горизонтальне переміщення на посади держслужби. Це слід закріпити як позитивну практику і розробити відповідні навчальні модулі для переходу «з патронатної служби в державну службу» в системі правосуддя.

Підсумовуючи, слід зазначити, що система навчання та підвищення кваліфікації працівників судів України перебуває в стадії розвитку та реформування. Є істотні зрушення в бік відкритості і різноманітності форм навчання, але залишаються актуальними проблеми змістовного наповнення навчальних програм і недостатньої мотивації до участі в них. Державна служба в судах потребує більш сучасного й стимулюючого підходу до навчання кадрів, а патронатна — визнання свого внеску і належних умов для професійного зростання. Реалізація наведених рекомендацій — від оновлення змісту програм НШСУ до впровадження стажувань і врахування міжнародного досвіду — сприятиме підвищенню інституційної спроможності судів та утвердженню високих стандартів правосуддя в Україні.

²⁵⁹ Інформація, надана респондентами №№ 7, 8, 10, 18, 21 та 25 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 11.03.2025, 19.03.2025, 09.04.2025, 10.04.2025 та 11.04.2025.

Розділ 3

Забезпечення державної і патронатної служби в судовій владі: проблеми та основні аспекти

3.1. Стан і проблеми фінансування

Належне фінансування судової влади визнано одним із ключових чинників забезпечення її незалежності та ефективності. Цей принцип закріплений як у Конституції України (стаття 130), так і в нормах міжнародного права, які Україна зобов'язалася дотримуватися. Відповідно до європейських стандартів, фінансування має бути не лише достатнім, а й захищеним від політичного впливу, стабільним і спрямованим на забезпечення належних умов праці суддів та працівників апаратів судових установ.

Міжнародні стандарти фінансового забезпечення судової влади. Основні принципи, напрацьовані міжнародними організаціями, зокрема Радою Європи, Комітетом міністрів та КРЄС, вимагають, аби матеріально-фінансове забезпечення роботи судів відповідали рівню їхньої відповідальності та суспільної довіри. У висновках КРЄС наголошується, що суди не можуть ефективно функціонувати без належної кількості персоналу та достатніх ресурсів для виконання своїх функцій. Особлива увага приділяється не лише оплаті праці суддів, а й забезпеченню оплати праці працівників апарату судів, зокрема помічників суддів, секретарів судових засідань та інших фахівців, які безпосередньо впливають на якість правосуддя.

Європейська хартія про статус суддів (1998), Висновки № 1, 2, 10, 11, 22 КРЄС та Рекомендація № R (94) 12 Комітету міністрів Ради Європи послідовно підкреслюють: належний рівень фінансування є гарантією судової незалежності, і жодні бюджетні рішення не повинні прийматись без урахування думки судової влади. Це означає, що в процесі ухвалення бюджету судової гілки влади мають бути враховані обґрунтовані пропозиції органів суддівського врядування, зокрема ВРП.

У зверненні ВРП до Уряду від 25 лютого 2025 року особливо підкреслено, що забезпечення належного рівня фінансових ресурсів для утримання судів, з урахуванням європейських стандартів і національних пріоритетів, є основою довіри громадян до правосуддя. Дефіцит коштів негативно впливає не лише на організацію роботи судів, а й на якість правосуддя, кадрову стабільність та

мотивацію працівників. Окрема увага звертається на необхідність фінансування помічників суддів і працівників апарату суду, які відіграють ключову роль у функціонуванні суду²⁶⁰.

Таким чином, Україна, прагнучи інтегруватися у правовий простір Ради Європи, зобов'язана забезпечити виконання міжнародних стандартів фінансування системи правосуддя. Це не лише вимога законодавства, а й реальна умова для ефективної роботи судів у сучасних умовах.

Роль ДСА. Відповідно до частини першої статті 151 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», ДСА визначається як державний орган у системі правосуддя, який уповноважений здійснювати як організаційне, так і фінансове забезпечення функціонування органів судової влади в межах наданих законом повноважень.

Таким чином, на ДСА покладено ключову роль у забезпеченні належної організації роботи судів, фінансуванні діяльності установ судової системи, органів суддівського самоврядування та інших суб'єктів, що діють у сфері правосуддя. Варто наголосити, що функції організаційного та фінансового забезпечення здійснюються цим органом як інституцією, що має особливий правовий статус і виступає головним розпорядником бюджетних коштів у відповідній галузі.

Отже, ДСА виконує функцію повноправного учасника правовідносин у сфері організаційного забезпечення судової діяльності, а також бере участь у фінансово-публічних правовідносинах, що регулюються нормами законодавства у сфері судоустрою та фінансового управління. Її компетенція визначається Законом України «Про судоустрій і статус суддів», а також Положенням про Державну судову адміністрацію України, затвердженим рішенням ВРП від 17 січня 2019 року № 141/0/15-19 (зі змінами)²⁶¹.

Поточний стан фінансування судової влади (2020–2024 роки)²⁶². Упродовж 2020–2024 років фінансування судової влади України залишалося одним з найболючіших питань. Щорічні звіти ДСА демонструють систематичне недофінансування установ правосуддя, затримки з виплатою заробітної плати, недостатність коштів на потреби судів, а також нерівномірне навантаження на працівників. Незважаючи на окремі спроби підвищення обсягів фінансування, хронічний дефіцит коштів, низький рівень капітальних видатків та нерівномірність у виплатах заробітної плати в різних регіонах створили умови, за яких забезпечення ефективного функціонування судової системи залишалося проблематичним.

Так, у 2020 році загальний обсяг касових видатків на фінансування судової системи склав 15,704 млрд грн, з яких приблизно 3,034 млрд грн — зі спеціального фонду. Це покривало лише близько 64,8% від заявленої потреби у 24,37 млрд грн. Понад 90% видатків були спрямовані на оплату праці (91%), тоді як на розвиток матеріально-технічної бази виділено лише близько 1% коштів. У зв'язку з нестачею фінансування ДСА була змушена оптимізувати витрати, зокрема

²⁶⁰ Про звернення Вищої ради правосуддя до Кабінету Міністрів України із пропозиціями щодо пріоритетних завдань фінансового забезпечення судової влади та її незалежності на 2026–2028 роки : рішення Вищої ради правосуддя від 25.02.2025 № 326/0/15-25.

²⁶¹ Положення про Державну судову адміністрацію України, затверджене рішенням ВРП від 17 січня 2019 року № 141/0/15-19.

²⁶² Усі статистичні дані, наведені в цьому підрозділі, ґрунтуються на офіційних звітах ДСА за 2020–2024 роки, які містять інформацію про касові видатки — фактичні витрати бюджету. Дані, що оприлюднюються на порталі OpenBudget.gov.ua, можуть відображати планові бюджетні призначення, що не завжди збігаються з фактичним виконанням. Саме тому суми з відкритих джерел можуть відрізнятись від тих, що наведені в цьому аналізі.

шляхом скорочення окремих статей бюджету. Додатково виділені кошти у розмірі 1,2 млрд грн не дозволили суттєво покращити ситуацію з дефіцитом²⁶³.

У 2021 році касові видатки збільшилися до 17,338 млрд грн (із них 15,747 млрд грн — на оплату праці), що становило зростання приблизно на 10,4% порівняно з попереднім роком, тоді як офіційний рівень інфляції перевищував 8%. Потреба у фінансуванні становила 40,755 млрд грн, отже фактичне покриття склало лише 42,5%. Незначне збільшення фінансування дало змогу підвищити середню заробітну плату працівників апарату до 10,9 тис. грн, однак цього було явно недостатньо для належного рівня мотивації. Понад 90% усіх витрат знову були спрямовані переважно на виплату заробітної плати. Показово, що приріст бюджету лише частково перекрив реальні потреби судової системи²⁶⁴.

2022 рік виявився особливо складним у зв'язку з початком повномасштабної війни. Хоча початково на фінансування судової системи було передбачено 19,035 млрд грн, бюджет було скориговано через секвестр: фінансування скоротилося на понад 2,1 млрд грн, з яких майже 1,42 млрд грн припало на оплату праці. У підсумку касові видатки склали 16,319 млрд грн, а план за спеціальним фондом було виконано лише на 90,5%. Хоча середній рівень стимулюючих виплат працівникам апарату судів декларувався на рівні 33–45% окладу залежно від типу суду, у реальності ці виплати суттєво варіювалися. У багатьох регіонах премії були мінімальними або взагалі відсутні²⁶⁵.

У 2023 році ситуація залишалася напруженою. Фактичні касові видатки склали 18,095 млрд грн, що забезпечувало лише близько 52,7% від потреби. Рівень недофінансування залишався критичним. Зафіксовано скорочення витрат на місцеві й апеляційні суди на понад 10%, а на інші судові органи — до 20% у порівнянні з 2022 роком. Це суттєво вдарило по оплаті праці, спричинило масовий відтік кваліфікованих кадрів і серйозно ускладнило безперебійну роботу судів. У звітах Європейської комісії підкреслено, що українська судова система переживає хронічне недофінансування, яке ускладнюється наслідками воєнного стану²⁶⁶.

У 2024 році загальна потреба у фінансуванні становила понад 36 млрд грн, однак держава змогла забезпечити лише 19,867 млрд грн, що дозволило покрити близько 58,5% загальних потреб. При цьому, за окремими підрахунками, соціальні видатки були профінансовані приблизно на 71%. Капітальні видатки, як і в попередні роки, залишилися на низькому рівні — профінансовані лише на 14,2%, а видатки на виконання судових рішень — на 1,2%. Лівова частка бюджету — 88,1% — була спрямована на зарплатний фонд. Незважаючи на незначне зростання обсягу фінансування (+10% у порівнянні з 2023 роком), судова система України залишалася соціально орієнтованою, однак ресурсно вкрай обмеженою. Дефіцит коштів стримував розвиток, модернізацію, впровадження цифрових рішень, а також утримання й розвиток кадрового потенціалу²⁶⁷.

У підсумку, фінансування судової влади в Україні упродовж останніх п'яти років демонструє наявність глибоких системних проблем. Видатки бюджету зосереджувались переважно на забезпеченні основного функціонування судів, тоді як капітальні потреби, розвиток інфраструктури, оновлення технічного оснащення та інші ключові напрями залишалися недостатньо

²⁶³ Інформація про діяльність Державної судової адміністрації України щодо питань організаційно-матеріального забезпечення діяльності судів у 2020 році. Державна судова адміністрація України.

²⁶⁴ Звіт про діяльність Державної судової адміністрації України за 2021 рік. Державна судова адміністрація України.

²⁶⁵ Звіт про діяльність Державної судової адміністрації України за 2022 рік. Державна судова адміністрація України.

²⁶⁶ Звіт про діяльність Державної судової адміністрації України за 2023 рік. Державна судова адміністрація України.

²⁶⁷ Звіт про діяльність Державної судової адміністрації України за 2024 рік. Державна судова адміністрація України.

профінансованими. Особливо гостро проявилася нерівномірність фінансування між судами різних рівнів та регіонів, що створює дисбаланс у доступі до ресурсів. Такий стан справ негативно впливає на умови праці, знижує мотивацію працівників апаратів судів і, як наслідок, підриває спроможність судової системи ефективно виконувати свої функції.

Отже, попри стратегічну важливість судової влади для правової держави, працівники державної та патронатної служби в судах роками залишаються вразливою категорією з погляду належної оплати праці. Протягом 2020–2023 років публічні дані щодо рівня заробітної плати цієї категорії працівників були обмежені та фрагментарні. Найбільш достовірні цифри містяться лише у звітах ДСА, тоді як у дашбордах Мінфіну ці роки не висвітлені окремо для судових установ, що значно ускладнює порівняльний аналіз²⁶⁸.

Натомість у 2024 році ситуація змінилася. Зі скасуванням єдиної тарифної сітки та запровадженням грейдової системи оплати праці з'явилася можливість отримати докладні дані про середні оклади та нараховану заробітну плату в державних органах. За інформацією Мінфіну, станом на березень 2024 року, середній посадовий оклад працівника судової установи становив близько 25–27 тис. грн, тоді як середня нарахована заробітна плата — в межах 40–45 тис. грн²⁶⁹.

Порівняльний аналіз з іншими державними органами свідчить, що працівники апаратів судів отримують у середньому на 10–15% менше, ніж держслужбовці центральних органів виконавчої влади. Наприклад, у березні 2024 року середня нарахована заробітна плата у державному секторі становила близько 43 тис. грн, а оклад — 25 тис. грн, тоді як у судах ці показники залишалися нижчими²⁷⁰.

Крім того, відповідно до офіційної статистики, у 2023 році зафіксовано скорочення чисельності працівників місцевих та апеляційних судів на понад 770 осіб. Це відбулося на тлі загально-го зменшення кількості працівників державних органів центрального рівня, що сягнуло понад 6,8 тис. осіб²⁷¹. Таке скорочення в умовах воєнного стану та обмеженого фінансування свідчить про системні труднощі в утриманні кадрового потенціалу судової влади.

Матеріально-технічна база судів: між реформами, війною і реальністю (2020–2024)

2020 рік. Станом на початок 2021 року, 78% судів були розміщені в приміщеннях, які не відповідали державним будівельним нормам. Загальна площа приміщень судів покривала лише 56% від мінімально необхідної. У 2020 році ДСА реалізувала 93 проекти реконструкції та капітального ремонту будівель, що стало помітним кроком до поступового покращення інфраструктури.

У сфері цифровізації судова система досягла певного прогресу: 94% судів були забезпечені персональними комп'ютерами, а 89% — серверами. Проведено понад 60 тис. судових засідань у форматі відеоконференцій. Однак через обмежене фінансування більшість капітальних ремонтів

²⁶⁸ Підсумки роботи Державної Судової адміністрації України. Судова влада України.

²⁶⁹ Мінфін публікує інформацію щодо заробітних плат в державних органах у січні–травні 2024. Міністерство фінансів України. 2024.

²⁷⁰ Чисельність та оплата праці всіх працівників державних органів у 2024–2025 році. Міністерство фінансів України.

²⁷¹ Там само.

здійснювались частково або із затримками, а системна модернізація інфраструктури залишалась незавершеною²⁷².

У 2021 році матеріально-технічне забезпечення судової системи залишалося гострою проблемою. Попри зусилля зі створення нормативної бази для інформатизації судів, практичні кроки щодо оновлення матеріально-технічної бази обмежувались поточними потребами. Основна увага приділялась впровадженню ЄСІТС: затверджено типові договори на інформатизацію, погоджено навчальні програми для працівників апаратів судів.

Проте через дефіцит коштів оновлення комп'ютерної техніки, ремонт приміщень і модернізація обладнання просувались повільно. ДСА не змогла вийти за рамки підтримання функціонального мінімуму²⁷³.

У 2022 році в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну акцент у діяльності ДСА змістився на забезпечення безперервної роботи судів. Отримано міжнародну технічну допомогу на суму 35,965 млн грн: ноутбуки, роутери, накопичувачі, бронешилети, шоломи та інше. Згадане обладнання передано судам і ССО.

Проте критичним недоліком стало ігнорування загроз від енергетичних атак — ДСА не вжила заходів щодо закупівлі генераторів та джерел резервного живлення. РСУ також звернула увагу на відсутність подання переліку судів як об'єктів критичної інфраструктури, що унеможливило захист цих установ на державному рівні²⁷⁴.

У 2023 році ДСА активізувала роботу із забезпечення судів джерелами автономного енергопостачання. Було виділено 54,94 млн грн на закупівлю генераторів та іншого обладнання. До кінця 2023 року альтернативними джерелами енергії забезпечено 482 суди, з них 274 підключені до електромереж. Однак значна частина установ залишалася вразливою в умовах тривалих відключень електроенергії.

Через війну пошкоджено 132 об'єкти системи правосуддя. Водночас 63 суди залишилися без охорони. ДСА реалізувала програми з доступності: модернізовано входи до приміщень, встановлено пандуси, а в деяких судах — інформаційні табло та кнопки виклику. Хоча прогрес був, потреби значно перевищували ресурси²⁷⁵.

Матеріально-технічне забезпечення судів **у 2024 році** залишалося критичним. Лише 32% приміщень судів відповідали будівельним нормам. Упродовж року закуплено 2783 одиниці техніки, серед яких 378 ноутбуків, 465 одиниць оргтехніки та 1591 одиниця комунікаційного обладнання. Загальний рівень технічного оснащення судів зріс до 90%.

Завдяки державним і міжнародним ресурсам, 603 суди отримали альтернативні джерела енергії. На генератори, котли, інше обладнання витрачено понад 21 млн грн. Також у 2024 році частково оновлено меблі, системи сигналізації, створено 57 нових архівів і 10 об'єктів адаптовано під інклюзивність. Проте залишаються 93 об'єкти, які через пошкодження непридатні до експлуатації²⁷⁶.

²⁷² Інформація про діяльність Державної судової адміністрації України щодо питань організаційно-матеріального забезпечення діяльності судів у 2020 році. Державна судова адміністрація України.

²⁷³ Звіт про діяльність Державної судової адміністрації України за 2021 рік. Державна судова адміністрація України.

²⁷⁴ Звіт про діяльність Державної судової адміністрації України за 2022 рік. Державна судова адміністрація України.

²⁷⁵ Звіт про діяльність Державної судової адміністрації України за 2023 рік. Державна судова адміністрація України.

²⁷⁶ Звіт про діяльність Державної судової адміністрації України за 2024 рік. Державна судова адміністрація України.

Позиція органів суддівського самоврядування та громадські ініціативи. ВРП неодноразово зверталася до Уряду з приводу критичного стану фінансування судової гілки влади, наголошуючи на необхідності забезпечення належного фінансового та матеріально-технічного забезпечення судів.

Зокрема, в зверненні від 25 лютого 2025 року акцентується увага на критичному стані оплати праці працівників апаратів судів, органів та установ системи правосуддя. ВРП звертає увагу на те, що ці працівники, незважаючи на надзвичайно складні умови, зокрема загрози, пов'язані з повномасштабною війною, продовжують забезпечувати стабільне функціонування судової системи. Вони сумлінно виконують свої посадові обов'язки, часто працюючи в умовах, небезпечних для життя, при цьому не маючи належної матеріальної мотивації та підтримки.

Водночас ВРП наголошує, що саме така самовідданість працівників апаратів судів потребує відповідної реакції держави, в тому числі через встановлення гідного рівня оплати праці. У зверненні підкреслюється, що «гарантована частка заробітної плати визначена державою на низькому рівні та не здатна забезпечити гідний рівень їхньої винагороди, а нарахування премій у зв'язку зі станом забезпечення відповідних видатків або не є можливим, або забезпечене в мінімальному розмірі»²⁷⁷.

Окремо ВРП акцентує увагу на тому, що забезпечення гідної оплати праці працівників апаратів судів — це не лише питання соціальної справедливості, а й ключовий елемент інституційної стійкості правосуддя та довіри громадян до судової влади. У зв'язку з цим у зверненні міститься заклик до Уряду вжити термінових заходів для системного перегляду принципів фінансування оплати праці в органах правосуддя, зокрема із врахуванням підвищених ризиків і навантаження в умовах воєнного стану.

Попри відсутність формалізованих нормативів навантаження на працівників апаратів судів, статистика за 2020–2024 роки дозволяє простежити тривожну динаміку. Так, якщо у 2021 році кількість працівників апарату місцевих та апеляційних судів залишалася відносно стабільною, то вже у 2023 році, як вже згадувалося, зафіксовано скорочення чисельності на понад 770 штатних одиниць, що зафіксовано у звітах ДСА та підтверджено даними дашбордів Мінфіну за 2024 рік²⁷⁸.

Водночас обсяг справ, що надходили на розгляд судів, залишався високим, а в окремих регіонах навіть зростав. Як вбачається з інтерактивної карти навантаження²⁷⁹, РСУ оновила нормативи за I півріччя 2024 року з урахуванням фактичного збільшення справ, які надходили до судів, і чисельності суддів. Карта показує, що у третині судів фактичне навантаження на суддів значно перевищувало встановлену норму. Якщо суддя перевантажений, то працівник апарату, який забезпечує його діяльність (реєструє справи, веде документацію, готує матеріали), працює з меншою інтенсивністю. Отже, навіть за відсутності офіційно встановлених нормативів, послідовність чинників — скорочення кадрового складу, незмінний або зростаючий обсяг справ і перевантаження суддів — дає підстави стверджувати про надмірне навантаження на працівників апарату суду.

РСУ у своїх рішеннях також неодноразово наголошувала, що фінансування апаратів судів ДСА відбувається нерівномірно, а розподіл коштів часто є непрозорим.

²⁷⁷ Звернення Вищої ради правосуддя до Кабінету Міністрів України із пропозиціями щодо пріоритетних завдань фінансового забезпечення судової влади та її незалежності на 2026–2028 роки. Вища рада правосуддя. 2025.

²⁷⁸ Інтерактивна карта навантаження судів. Рада суддів України. 2024; Чисельність та оплата праці всіх працівників державних органів у 2024–2025 році. Міністерство фінансів України.

²⁷⁹ РСУ оновила карту судів України з розрахунками нормативів навантаження на суди та суддів за I півріччя 2024 року. Рада суддів України. 2024.

У рішеннях РСУ відзначалося, що в окремих регіонах працівники апарату судів отримували суттєво нижчі надбавки та премії, ніж їхні колеги в інших областях. Різниця у фінансовому забезпеченні не має обґрунтованих пояснень і викликає питання щодо справедливості розподілу бюджетних ресурсів. Така ситуація спричиняє демотивацію персоналу, загострює кадрову кризу та підриває авторитет судової влади в суспільстві²⁸⁰.

Відповідно, політика ДСА щодо нарахування заробітних плат та розподілу фондів оплати праці є неефективною та непрозорою, що суперечить принципам справедливості й рівного доступу до державної служби.

Наявні й інші проблеми: затримки з індексацією зарплат, недофінансування судів першої інстанції, відсутність механізмів моніторингу ефективності використання коштів, а також нехтування потребами апаратів судів при формуванні бюджету. Такі обставини вказують на системні диспропорції в адмініструванні фінансів судової влади.

Зазначені проблеми загострюються у зв'язку із дедалі вищим кадровим дефіцитом у судах та посиленням навантаження на працівників, що продовжують виконувати свої обов'язки. Вже давно назріла необхідність системної реформи оплати праці працівників судів, яка базувалася б на однакових для всіх умовах та враховувала складність виконуваних обов'язків.

У період воєнного стану особливо загострилася проблема низького рівня заробітної плати працівників апаратів судів, яка є нижчою порівняно із зарплатами державних службовців в інших органах влади. Це призвело до масового відтоку кваліфікованих кадрів²⁸¹ і поставило під загрозу стабільність роботи судових установ. У зв'язку з цим уже протягом щонайменше чотирьох років РСУ наполягає на запровадженні механізму встановлення посадових окладів працівників апарату суду у вигляді відсоткового співвідношення до суддівської винагороди як на найбільш ефективному способі вирішення цієї проблеми²⁸².

Упродовж зазначеного періоду РСУ неодноразово визнавала роботу ДСА щодо організаційного та фінансового забезпечення судової влади незадовільною. Зокрема, ініціювалися звернення до ВРП щодо перевірки можливих дисциплінарних порушень у діях керівництва ДСА, фіксувалися випадки надання недостовірної інформації, невиконання рішень З'їзду суддів України та РСУ, а також порушення виконавчої дисципліни. Окремо порушувалося питання проведення аудиту ефективності використання бюджетних коштів ДСА Рахунковою палатою²⁸³.

Незважаючи на ці системні зауваження, поточний рівень заробітної плати працівників апаратів судів залишається недостатнім для забезпечення гідного рівня життя та не відповідає ані складності виконуваних обов'язків, ані обсягу навантаження.

²⁸⁰ Рішення Ради суддів України від 30.08.2023 № 36.

²⁸¹ «Дашборд» щодо заробітних плат у держорганах: оновлено дані за березень 2024. Міністерство фінансів України.

²⁸² Богдан Моніч: «Зарплата працівника апарату суду має бути "прив'язана" до суддівської винагороди». Рада суддів України. 2024.

²⁸³ На сайті РСУ опубліковано рішення засідання від 30 серпня 2023 року. Рада суддів України. Обговорення доцільності діяльності ТУ ДСА України — нарада з представниками Волинської, Донецької та Житомирської областей. Рада суддів України. РСУ ініціювала у суддівській спільноті обговорення діяльності територіальних управлінь ДСА України. Рада суддів України. Голова Ради суддів України Богдан Моніч провів п'яту сесію обговорення щодо доцільності діяльності ТУ ДСА України. Рада суддів України.

У своїх звітах ДСА відображає розміри заробітних плат працівників державної та патронатної служби, які не відповідають реальним сумам, що працівники фактично отримують «на руки». Це пояснюється тим, що у фінансовій звітності ДСА вказує нараховані суми без урахування обов'язкових відрахувань — податків, зборів та інших платежів, а також без врахування одноразових виплат, як-от матеріальна допомога на відпустку чи для вирішення соціально-побутових питань. Така практика призводить до викривлення реальної картини щодо рівня оплати праці у судовій системі.

На цю проблему неодноразово звертала увагу РСУ, яка у своїх рішеннях²⁸⁴ рекомендувала ДСА для забезпечення прозорості та об'єктивності оприлюднювати інформацію про оплату праці у розрізі основних посад, а також окремо зазначати суми, що фактично виплачуються працівникам після усіх необхідних відрахувань. Це має стосуватися як середнього розміру суддівської винагороди, так і зарплат та стимулюючих виплат працівникам апаратів судів, аби суспільство та професійна спільнота отримували достовірну інформацію про реальний рівень оплати праці у системі правосуддя.

У рішеннях РСУ неодноразово порушувалися і питання невикористання ДСА усіх виділених на судову владу коштів, а також пов'язані із цим ризики для функціонування судової системи.

Зокрема, у рішенні РСУ від 9 грудня 2024 року № 47 щодо фінансування судів прямо вказується на наявність перехідного залишку спеціального фонду державного бюджету у розмірі близько 1,9 млрд грн, тобто невикористаних коштів, які залишились на кінець бюджетного періоду. РСУ підкреслила, що хоча залишок може бути використаний як резерв для вирішення нагальних потреб, його наявність є сигналом для аналізу причин його виникнення та оптимізації бюджетного планування, щоб уникати ситуацій, коли кошти не реалізуються вчасно, а потреби залишаються незадоволеними. Також РСУ рекомендувала ДСА підготувати пропозиції щодо перерозподілу цих коштів для вирішення актуальних соціальних і фінансових питань судової системи та наголосила на необхідності ефективного і повного використання виділених ресурсів для забезпечення стабільної роботи судової влади²⁸⁵.

Скасування SMS-повідомлень: приклад управлінської недалекоглядності та її наслідки для судової системи. У квітні 2025 року ДСА ініціювала припинення надсилання SMS-повідомлень у справах про адміністративні правопорушення. Згідно з листом від 14 квітня 2025 року № 15-7331/25, ДСА доручила Державному підприємству «Інформаційні судові системи» деактивувати можливість надсилання таких повідомлень, мотивуючи це необхідністю економії бюджетних коштів.

Проте це рішення, прийняте без консультацій із судами, викликало хвилю критики як з боку суддівського корпусу, так і експертів галузі.

Публічне заперечення проти такого рішення висловив Печерський районний суд міста Києва²⁸⁶, який офіційно заявив про катастрофічні наслідки для організації судового процесу, фінансові ризики та значне затягування розгляду справ. До цієї позиції швидко приєдналися й інші суди, наголошуючи, що повернення до поштових повідомлень призведе до додаткових витрат, збільшення строків розгляду справ і ризику порушення процесуальних прав учасників²⁸⁷.

²⁸⁴ На сайті Ради суддів України оприлюднено рішення від 18 березня 2025 року. Рада суддів України.

²⁸⁵ Рішення Ради суддів України від 09.12.2024 № 47.

²⁸⁶ Публікація прес-служби Печерського районного суду м. Києва у соціальній мережі Facebook.

²⁸⁷ Інформація надана респондентами №№ 20, 22, 29, 30 та 38 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 19.03.2025, 10.04.2025, 11.04.2025 та 21.04.2025.

Під тиском судової спільноти вже 16 квітня 2025 року ДСА відкликала свій лист і дозволила відновити розсилку SMS-повідомлень через інформаційні судові системи. Офіційно було оголошено про намір працювати над законодавчим врегулюванням електронних способів повідомлення, щоб у майбутньому уникнути подібних ситуацій²⁸⁸.

Однак це рішення є прикладом неузгоджених управлінських дій, які призвели до суттєвого ускладнення роботи судів, збільшення фінансового навантаження та ризику порушення прав учасників процесу.

Громадські ініціативи. Як вже зазначалося у підрозділі 1.2 розділу 1 цього дослідження²⁸⁹, у квітні 2023 року працівники апарату судів ініціювали електронну петицію щодо критичної ситуації з відтоком кадрів через низьку оплату праці, яка швидко зібрала понад 25 тис. підписів. Президент визнав проблему та доручив Уряду її розглянути, однак у відповідь Мінфін, посилаючись на середню зарплату в 14,8 тис. грн, фактично не запропонував системного вирішення, що викликало суспільну критику через розбіжність між офіційними цифрами та реальними виплатами²⁹⁰.

Класифікація посад та її вплив на оплату праці. Постановою Уряду від 23 жовтня 2023 року № 1109²⁹¹ розпочато реформу оплати праці державних службовців шляхом впровадження класифікації посад. Затверджено Каталог типових посад державної служби та Алгоритм проведення класифікації в умовах воєнного стану. Цей підхід запроваджено у 32 органах державної влади, у тому числі й у системі правосуддя, що підтверджено публікацією на сайті НАДС²⁹².

ДСА здійснила відповідну класифікацію посад для місцевих та апеляційних судів, а також своїх територіальних управлінь, яку погодило НАДС. З 2024 року затверджено нові штатні розписи відповідно до схеми посадових окладів, визначеної постановою Уряду від 29 грудня 2023 року № 1409. Класифікація враховує складність функціоналу, рівень відповідальності, тип органу та юрисдикцію.

Водночас, незважаючи на структурне оновлення, підвищення рівня заробітної плати для працівників апаратів судів відбулося не у всіх випадках. Як повідомляє НАДС, реформа має поетапний характер, і повноцінне зростання оплати праці можливе лише після завершення адаптації класифікаційної системи та збільшення обсягів фінансування державної служби загалом²⁹³. На практиці це означає, що значна частина працівників апаратів судів не відчула суттєвого покращення рівня винагороди, оскільки підвищення окладів часто було нівельоване низькими коефіцієнтами преміювання або обмеженим бюджетом фонду оплати праці в окремих судах.

До того ж проблеми з нерівномірністю окладів залишаються. Повторна класифікація посад, проведена впродовж 2024 року, була зумовлена саме виявленими випадками різної оплати праці

²⁸⁸ SMS-повідстки у справах про адміністративні правопорушення відновлені — ДСА. Судова влада України.

²⁸⁹ Функціонування державної та патронатної служби в органах судової влади України. Підрозділ 1.2. «Сучасний стан справ», розділ 1 «Державна і патронатна служба в органах судової влади: етапи розвитку, сучасний стан і міжнародний досвід».

²⁹⁰ Інформація щодо фактичних видатків на оплату праці за 2023 рік. Додаток 1. Державна судова адміністрація України.

²⁹¹ Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад: постанова Кабінету Міністрів України від 23.10.2023 № 1109.

²⁹² Проведення класифікації посад в умовах воєнного стану: корисна інформація (оновлено). Національне агентство України з питань державної служби.

²⁹³ Стан впровадження системи оплати праці на основі класифікації посад (за підсумками 1 півріччя 2024 року). Національне агентство України з питань державної служби.

за ідентичними посадами в межах однієї інституції або між судами з однаковою структурою. Це свідчить про потребу в доопрацюванні механізмів класифікації, а також про необхідність централизованого моніторингу її впровадження.

4 червня 2025 року набув чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад» від 11.03.2025 № 4282-IX²⁹⁴.

Це важливий крок для побудови прозорої, передбачуваної та конкурентної системи оплати праці на державній службі, яка ґрунтується на класифікації посад²⁹⁵. Класифікація посад дозволить зрозуміти, які професійні напрями роботи є на державній службі, надасть змогу порівнювати оплату праці на держслужбі з ринком праці в Україні — бухгалтерів з бухгалтерами, юристів з юристами, спеціалістів по роботі з персоналом з такими ж спеціалістами, а не держслужбовців загалом із знеособленим ринком. Таким чином, запровадження нової системи оплати праці має поступово посилити позиції держави як конкурентного роботодавця на ринку праці²⁹⁶.

Відповідно до Закону № 4282-IX складовими заробітної плати державного службовця є:

Стала заробітна плата (фіксована виплата та основна винагорода за виконання посадових обов'язків):

- ▶ посадовий оклад (з 1 січня 2026 року мінімальний розмір посадового окладу на посадах державної служби не може становити менше 2,5 розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб),
- ▶ надбавка за вислугу років (2 відсотки посадового окладу державного службовця за кожний календарний рік стажу державної служби, але не більше 30 відсотків посадового окладу) — з 1 квітня 2025 року,
- ▶ надбавка за ранг (визначається Урядом під час затвердження схеми посадових окладів на посадах державної служби) — у 2025 році передбачається, що розміри залишаться незмінними.

Варіативна заробітна плата:

- ▶ місячна премія (не може перевищувати 30 відсотків розміру посадового окладу за фактично відпрацьований час протягом місяця),
- ▶ квартальна премія (не може перевищувати 90 відсотків розміру посадового окладу державного службовця за фактично відпрацьований час протягом кварталу),
- ▶ премія за результатами щорічного оцінювання.

²⁹⁴ Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад : Закон України від 11.03.2025 № 4282-IX.

²⁹⁵ Володимир Зеленський підписав Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад». Національне агентство України з питань державної служби. 2025.

²⁹⁶ Там само.

Законом також визначено інші гарантії та компенсації, а саме:

- ▶ грошова допомога, що виплачується з настанням щорічної відпустки. Виплачується у розмірі суми посадового окладу, надбавки за вислугу років та надбавки за ранг державного службовця,
- ▶ матеріальна допомога для розв'язання соціально-побутових питань²⁹⁷.

На період дії воєнного стану та протягом шести місяців з дня його припинення з урахуванням особливостей адміністративно-територіальних одиниць можуть встановлюватись додаткові коригуючі коефіцієнти для оплати праці державних службовців²⁹⁸.

Разом з тим, зміни у розмірах зарплат не стосуються працівників патронатної служби²⁹⁹. Тому, на думку ДСА³⁰⁰, стратегічною ціллю є законодавче врегулювання в Законі України «Про судоустрій і статус суддів» особливостей оплати праці державних службовців в апаратах (секретаріатах) судів, інших органах та установах системи правосуддя (про що зазначено у прийнятому Законі № 4282-IX), зокрема шляхом впровадження механізму, пропонуваного законопроектом № 6311³⁰¹, який забезпечить стійку незалежність судової влади та впевненість сторін у цій незалежності і найвищій кваліфікації співробітників, які беруть участь у розгляді судових справ.

Залучення ресурсів місцевих громад для підтримки судової влади. Одним із прикладів такого підходу є реалізація спеціальних програм організаційного забезпечення діяльності судів з місцевого бюджету. Яскравим зразком є Програма організаційного забезпечення діяльності судів на території Вінницької міської територіальної громади на 2024–2026 роки, затверджена рішенням Вінницької міської ради³⁰². Програма передбачає фінансування у розмірі понад 4,6 млн грн на покращення матеріально-технічної бази, цифровізацію судових процесів і створення належних умов доступу громадян до правосуддя.

Це вже друга за рахунком програма, що реалізується у місті Вінниці. В рамках попереднього трирічного циклу (2021–2023 роки) з бюджету громади виділено понад 2,7 млн грн. Ці кошти дозволили оновити обладнання, забезпечити суди технікою, покращити інфраструктуру, що особливо важливо в умовах війни та нестабільного енергопостачання.

При цьому законодавство прямо зобов'язує місцеву владу сприяти належним умовам для функціонування правосуддя, а практика свідчить, що такі рішення часто ухвалюються саме в кризові періоди — під час надзвичайних ситуацій, загострення безпекових ризиків або дефіциту ресурсів.

²⁹⁷ Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад : Закон України від 11.03.2025 № 4282-IX.

²⁹⁸ Володимир Зеленський підписав Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад». Національне агентство України з питань державної служби. 2025.

²⁹⁹ Чи зміняться зарплати працівників апаратів судів, якщо чинності набуде прийнятий Закон — прокоментував керівник ДСА України Максим Пампура. Судова влада України. 2025.

³⁰⁰ Там само.

³⁰¹ Про внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» щодо врегулювання питання оплати праці працівників судів : проєкт Закону, реєстраційний № 6311 від 16.11.2021.

³⁰² Про хід виконання «Програми організаційного забезпечення діяльності судів Вінницької міської територіальної громади на 2021–2023 роки» у 2023 році та затвердження «Програми організаційного забезпечення діяльності судів на території Вінницької міської територіальної громади на 2024–2026 роки» : Рішення Вінницької міської ради від 29.03.2024 № 2191.

Результати анкетування працівників апаратів судів. Результати опитування працівників апаратів судів першої та апеляційної інстанцій, проведеного у межах дослідження, засвідчили критичну ситуацію у сфері фінансового та матеріально-технічного забезпечення. Анкетування охопило ключові питання, що стосуються заробітної плати, премій, допомоги на оздоровлення, а також суб'єктивних факторів, які впливають на мотивацію працівників залишатися в системі правосуддя.

На запитання щодо відповідності розміру заробітної плати обсягові виконуваних обов'язків 85,6% респондентів зазначили відсутність такої відповідності (зовсім не задоволені — 66%, скоріше не задоволені — 19,6%)³⁰³. Це є прямим сигналом про кризу в сфері мотивації кадрів. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності низький рівень заробітної плати спонукає працівників апарату шукати альтернативу за межами судової системи.

Згідно з відповідями респондентів³⁰⁴, фактичний розмір заробітної плати у 2024 році коливався в межах 12 000–15 700 грн на місяць, що є неприйнятним показником для фахівців, які забезпечують щоденне функціонування системи правосуддя. Водночас лише 6,3% опитаних вважають, що їхня заробітна плата є справедливою і гідною.

Ще більш невтішною є ситуація із стимулюючими виплатами. Щодо премій 73,5% зазначили, що їх розмір у середньому становить до 1500 грн на місяць³⁰⁵. Більш того, близько 15,4% респондентів вказали, що премії часто залежать від суб'єктивного ставлення керівництва, зокрема від рішення керівника апарату, що підриває принципи справедливості та прозорості у нарахуваннях³⁰⁶.

11,1% респондентів зазначили, що їм відомі випадки неформального матеріального заохочення працівників апаратів судів з боку суддів або керівництва установ³⁰⁷. Подібна практика, попри певні ризики сприйняття як непрозорої, насправді свідчить про відчайдушні спроби суддів утримати кваліфікованих працівників в умовах вкрай низької офіційної оплати праці. У ситуації, коли державний механізм стимулювання персоналу фактично відсутній, судді змушені власними силами шукати способи мотивації співробітників, щоб не допустити кадрового колапсу.

Більшість респондентів вказали на емоційне вигорання, зниження ефективності роботи, високу плинність кадрів та втрату професійної мотивації як прямі наслідки недостатнього фінансування. Працівники апаратів судів почуваються недооціненими, що відбивається на рівні їхньої залученості до роботи та довірі до системи загалом³⁰⁸.

Дані опитування ще раз підтверджують необхідність невідкладної реформи оплати праці в судах, зокрема перегляду посадових окладів, впровадження прозорої системи преміювання та забезпечення належного соціального захисту. У поєднанні з даними з офіційних звітів, анкетування демонструє: фінансова вразливість працівників апаратів судів стала не лише гальмом розвитку системи, а й реальною загрозою стабільному функціонуванню судової влади України.

³⁰³ Дані отримані за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

³⁰⁴ Там само.

³⁰⁵ Там само.

³⁰⁶ Там само.

³⁰⁷ Там само.

³⁰⁸ Там само.

Фінансове та матеріально-технічне забезпечення очима працівників системи правосуддя: реальність крізь призму досвіду (за наслідками глибинних напівструктурованих інтерв'ю)

У межах дослідження було проведено низку анонімних глибинних інтерв'ю з представниками судової влади, зокрема державними службовцями, працівниками патронатної служби та суддями. Основна увага була зосереджена на оцінці рівня фінансового забезпечення та матеріально-технічного стану судів упродовж останніх п'яти років, а також на реальних труднощах, із якими зіштовхуються працівники у повсякденній роботі.

Переважає більшість респондентів однозначно констатували: заробітна плата працівників апарату судів є критично низькою і не відповідає ані навантаженню, ані рівню відповідальності, ані очікуванням працівників. Фактично всі опитані підтвердили значну плінність кадрів, яка зросла в умовах воєнного стану. Молоді працівники залишають суди, не витримуючи фінансової нестабільності, а досвідчені — не бачать перспектив для професійного зростання в межах системи. Як зазначалося у низці інтерв'ю, працівники в регіонах із нижчими надбавками або без премій почуються «другосортними» у межах однієї й тієї самої судової системи, адже рівень стимулюючих виплат суттєво відрізняється навіть між судами однієї інстанції в різних областях України³⁰⁹.

Особливе занепокоєння викликала проблема нерівномірності матеріально-технічного забезпечення. Зі слів багатьох респондентів, навіть базове оснащення, як-от комп'ютери, принтери або програмне забезпечення, часто є застарілим або відсутнє взагалі. Нерідко працівникам доводиться виконувати обов'язки вручну або з використанням особистої техніки. Під час тривалих відключень електроенергії деякі суди залишалися повністю паралізованими через відсутність генераторів або джерел резервного живлення. Як зазначалося в інтерв'ю, у деяких судах судді та секретарі змушені працювати у фактично аварійних приміщеннях, без доступу до належних умов для зберігання справ і організації безперервного судочинства³¹⁰.

Більшість опитаних відзначили, що запропоновані реформи, включно з класифікацією посад та змінами до підходів в оплаті праці, поки що не дали жодного реального ефекту. Частина з них вважає, що ці реформи мають радше декларативний характер, оскільки не супроводжуються відповідним фінансуванням. Увага також акцентувалася на проблемі подвійних стандартів у фінансуванні: приміром, суди, розташовані в мегаполісах або столиці, часто мають більше можливостей для отримання додаткових коштів за рахунок спецфондів (судового збору), тоді як периферійні суди приречені на мінімальні видатки й нестачу персоналу.

Серед пропозицій, висловлених учасниками інтерв'ювання, — термінове унормування рівня оплати праці через прив'язку до суддівської винагороди, забезпечення стабільного базового фінансування інфраструктури судів без прив'язки до обсягів надходжень від судового збору, створення централізованих стандартів матеріально-технічного оснащення для всіх судів України. Респонденти неодноразово наголошували: без вирішення питання належного забезпечення праці не варто очікувати підвищення якості функціонування судової системи.

Такий обсяг та глибина проблем, окреслених безпосередньо представниками судової влади, засвідчують нагальну потребу не лише в перегляді підходів до фінансування та матеріального

³⁰⁹ Інформація надана респондентами №№ 5, 6, 12, 13, 20, 26, 32 та 38 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 12.03.2025, 03.04.2025, 08.04.2025, 09.04.2025 та 11.04.2025.

³¹⁰ Інформація надана респондентами №№ 2, 5, 7, 15, 20, 23, 29 та 32 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 21.03.2025, 08.04.2025, 09.04.2025, 10.04.2025, 11.04.2025 та 30.04.2025.

забезпечення, а й у переосмисленні ролі працівників апарату суду як ключової опори системи правосуддя.

Незважаючи на задекларовані у звітах ДСА досягнення в сфері матеріально-технічного забезпечення, реальний стан інфраструктури судів, особливо в прифронтових регіонах, викликає глибоке занепокоєння. У багатьох судах повністю відсутні доступні укриття, необхідні для гарантування безпеки учасників судового процесу та працівників апаратів судів під час повітряних тривог, які в цих регіонах лунають щоденно.

Особливо кричущими та абсолютно неприйнятними є випадки, коли органи місцевого самоврядування, на балансі яких перебувають приміщення судів, відмовляють працівникам суду у праві користування наявними захисними спорудами. Такі дії фактично позбавляють працівників судів елементарної можливості убезпечити себе під час повітряних тривог, що є прямим порушенням їхнього конституційного права на життя. У цих умовах працівники залишаються без належного захисту, що є неприпустимим у демократичній правовій державі, особливо з огляду на особливу суспільну роль, яку відіграє система правосуддя в умовах воєнного стану³¹¹.

Паралельно з цим критично важливим є технічне обладнання; зокрема засоби відеофіксації судових процесів часто є несправними або застарілими, а через надмірну бюрократизацію і відсутність належного фінансування працівники судів змушені самотужки забезпечувати функціонування судів за власний кошт. Така ситуація не просто ставить під сумнів ефективність діяльності ДСА, а й створює реальні загрози життю, здоров'ю та правовій безпеці тих, хто забезпечує щоденну роботу системи правосуддя³¹².

Фінансове та матеріально-технічне забезпечення системи правосуддя прямо впливає на рівень довіри громадян до судів, оскільки визначає спроможність установ якісно, оперативно й неупереджено здійснювати свої функції. Протягом 2020–2024 років рівень довіри населення до судової влади залишався критично низьким. За результатами досліджень Центру Разумкова, у 2023 році 68% громадян заявляли про недовіру до судів, а в червні 2024 року цей показник зріс до 73%. Така динаміка збігається з періодами хронічного недофінансування судів, кадрових скорочень і зростання навантаження на працівників апаратів. На цьому фоні судова влада посідає останні місця за рівнем довіри серед державних інституцій, істотно поступаючись органам місцевого самоврядування та поліції³¹³.

Висновки

1. Судова система України протягом 2020–2024 років функціонувала в умовах хронічного недофінансування, що підривало її інституційну спроможність та стійкість. Витрати державного бюджету покривали близько половини від фактичних потреб судової гілки влади. Це призвело до ситуації, коли майже весь бюджет спрямовувався на фонд оплати праці, а розвиток інфраструктури, цифровізація, оновлення матеріально-технічної бази залишалися поза основним пріоритетом.
2. Матеріально-технічне забезпечення судів, незважаючи на окремі покращення, залишається критично недостатнім і нерівномірним в розрізі регіонів. У 2024 році лише третина приміщень судів відповідала будівельним нормам, значна кількість установ працює у старих будівлях,

³¹¹ Інформація надана респондентом № 23 під час інтерв'ю, проведеного 10.04.2025.

³¹² Там само.

³¹³ Оцінка ситуації в країні та діяльності влади, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, віра в перемогу (вересень 2024 р.). Центр Разумкова. 2024.

що мають ознаки аварійності або непридатні до експлуатації через технічний стан. У прифронтових та інших регіонах повністю відсутні укриття, а системи резервного живлення встановлено лише в частині об'єктів. Цифрова інфраструктура оновлюється фрагментарно, переважно за рахунок міжнародної технічної допомоги.

3. Рівень заробітної плати працівників апаратів судів не відповідає ані навантаженню, ані вимогам до кваліфікації, що призводить до глибокої кадрової кризи. Середні виплати, що фактично отримуються працівниками «на руки», не покривають базових потреб і є демотивуючим чинником для працівників усіх рівнів. Крім того, система преміювання є непрозорою, а в деяких випадках — дискримінаційною. Це сприяє відтоку кадрів, зниженню престижу професії та зростанню внутрішньої напруги.
4. ДСА, як головний розпорядник коштів, продемонструвала обмежену спроможність до ефективного планування та прозорого адміністрування ресурсів. Протягом останніх років фіксувалися як недовикористання виділених коштів (зокрема, залишок коштів спеціального фонду в 2024 році склав 1,9 млрд грн), так і відсутність гнучкості в реагуванні на нові виклики. Низка рішень (як-от скасування SMS-повісток) була ухвалена без консультацій із судами, що призводило до системних збоїв і втрати довіри до управлінських рішень.
5. Працівники судової системи виявили високу самовідданість, однак відсутність належного соціального захисту та професійних перспектив створює ризики для подальшого функціонування судової системи. Результати проведених опитувань та інтерв'ю свідчать про глибоке вигорання, знецінення праці та розчарування в системі правосуддя. Паралельно у громадах поширюється недовіра до правосуддя, що підживлюється інформаційною непрозорістю, нестабільністю у функціонуванні судів та часом очевидною несправедливістю.

3.2. Вплив правового режиму воєнного стану

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022 року стало безпрецедентним викликом для всієї державної влади, в тому числі для судової. Відповідно до Конституції України, здійснення правосуддя є невід'ємною функцією держави, яка не може бути зупинена навіть в умовах воєнного стану³¹⁴. У цих непростих умовах судова влада не лише зберегла свою функціональність, а й продемонструвала високий рівень громадянської відповідальності. Судді та працівники апаратів судів активно долучилися до оборони держави як у лавах Збройних Сил України (ЗСУ), так і через волонтерську діяльність³¹⁵.

Організація роботи найвищим органом суддівського самоврядування

У перші години російської агресії перед судами постали завдання, що виходили за межі звичної правозастосовної практики: забезпечити безпеку людей, зберегти документи й обладнання, організувати безперервність правосуддя попри загрози фізичному знищенню будівель і втрати персоналу. У відповідь на ці виклики РСУ ухвалила низку стратегічно важливих рішень, які стали дорожньою картою для всіх судових установ у період повномасштабної війни.

³¹⁴ Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.

³¹⁵ Інформація надана респондентами №№ 1, 6, 12, 20, 25, 28-30 та 36 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 18.03.2025, 19.03.2025, 03.04.2025, 08.04.2025 та 10.04.2025.

Першою реакцією стало рішення РСУ від 24 лютого 2022 року № 9³¹⁶, яким ініційовано невідкладні організаційні заходи з метою стабілізації роботи судової влади в умовах припинення повноважень ВРП та збройної агресії. Вже 14 березня 2022 року рішенням № 10 затверджено детальні рекомендації з організації роботи судів в умовах воєнного стану: передбачено можливість переміщення судів, використання альтернативних приміщень, організацію віддаленої роботи, збереження документів і архівів³¹⁷.

У серпні 2022 року РСУ ухвалила рішення № 23, яким надано додаткові рекомендації з організації функціонування судів, включаючи технічні й безпекові аспекти³¹⁸. Того ж дня рішенням № 24 врегульовано порядок надання суддівських відпусток та виплати винагород у випадках, коли суди через бойові дії чи окупацію не можуть забезпечити нормальне функціонування³¹⁹. Ці документи стали базовими у формуванні адаптивного механізму реагування на загрози воєнного часу.

У 2022 році також гостро постало питання зміни територіальної підсудності судових справ через тимчасову окупацію окремих територій або фізичну неможливість здійснення правосуддя. Рішенням від 3 лютого 2023 року № 5 РСУ надала судам алгоритм дій щодо розгляду нерозподілених справ, підсудність яких змінилася³²⁰. Рішенням від 17 серпня 2023 року № 31 окреслено проблемні аспекти прийняття справ судами, на які тимчасово передано юрисдикцію, і встановлено рекомендації щодо їх прийняття та розгляду³²¹.

Паралельно із виконанням своїх основних завдань судова система продовжувала чинити спротив агресору не лише правовими методами. Сотні працівників судів, включно із суддями, працівниками апаратів і ССО, були мобілізовані до ЗСУ, вступили до лав територіальної оборони або брали участь у волонтерській та гуманітарній діяльності³²². Відомі випадки загибелі працівників судів під час виконання службових обов'язків³²³, а також добровільно мобілізованих суддів та працівників апарату, членів їх сімей³²⁴. Окремим болючим прикладом випробувань, з якими зіткнулись представники судової влади, стало перебування судді Юлії Матвеєвої в російському полоні³²⁵.

Водночас, незважаючи на загрозу для життя, обстріли, відключення енергії та відсутність зв'язку, більшість судів продовжували роботу. Працівники апаратів приходили на роботу вчасно попри

³¹⁶ Рішення Ради суддів України від 24.02.2022 № 9.

³¹⁷ Окремі рекомендації з організації роботи судів та суддів в умовах воєнного стану, затверджені рішенням Ради суддів України від 14.03.2022 № 10.

³¹⁸ Рішення Ради суддів України від 05.08.2022 № 23.

³¹⁹ Рішення Ради суддів України від 05.08.2022 № 24.

³²⁰ Рішення Ради суддів України від 03.02.2023 № 5.

³²¹ Рішення Ради суддів України від 17.08.2023 № 31.

³²² Вони змінили суддівську мантію на військовий однострій. Рада суддів України. 2023.

³²³ Ракетний удар по адмінбудівлі у Кривому Розі забрав життя помічника судді. Рада суддів України. 2024. Господарський суд Донецької області звернувся до очільників органів судової влади із проханням про допомогу. Рада суддів України. 2015.

³²⁴ Перший з честю: світла пам'ять та шана нашому загиблому колезі. Рада суддів України. 2024. Розмінуючи Харківщину, загинув суддя. Рада суддів України. 2022. У наслідок ракетного обстрілу Миколаївської ОВА загинуло двоє працівниць Господарського суду Миколаївської області. Судова влада. 2022.

³²⁵ Суддя Юлія Матвеєва: Правосуддя під час війни — це більше, ніж виконання обов'язків. Рада суддів України. 2025.

сирени, забезпечували діловодство, комунікацію з учасниками процесу, здійснювали електронний документообіг³²⁶.

У рішенні РСУ від 20 листопада 2023 року № 52 було визнано, що період проходження військової служби має зараховуватись до суддівського стажу³²⁷. На тлі мобілізації та кадрового дефіциту в судах РСУ порушила питання бронювання працівників судової системи. Рішенням від 30 січня 2025 року № 2 запропоновано надати пріоритетне право на бронювання державним службовцям і працівникам патронатної служби судів, з огляду на незамінність їхніх функцій у забезпеченні безперервності правосуддя³²⁸. Також було ініційовано включення працівників судів до учасників програми «ЄОселя» (рішення РСУ від 9 грудня 2024 року № 45) для вирішення житлових питань³²⁹.

У квітні 2024 року РСУ прийняла рішення № 5 щодо організації роботи судів на тимчасово окупованих територіях³³⁰. У ньому йшлося про збереження гарантій для суддів і працівників, які були змушені виїхати або не можуть виконувати обов'язки. РСУ також підкреслила необхідність розробки правових механізмів щодо відповідальності за можливу співпрацю з окупаційною владою.

Діяльність ВРП в умовах воєнного стану

Після звільнення більшості членів ВРП у січні та лютому 2022 року ВРП тимчасово втратила повноважність³³¹. Однак у січні 2023 року було обрано нових членів ВРП, що дозволило відновити її повноцінну діяльність³³², зокрема були призначені члени ВККС та відновлені процеси добору суддів, що є критично важливим в умовах кадрового дефіциту в судовій системі³³³.

ВРП підтримала законопроекти, спрямовані на адаптацію судового процесу до умов воєнного стану. Зокрема, запропоновано внести зміни до процесуальних кодексів, що дозволяють дистанційне проведення судових засідань, використання електронних засобів комунікації для повідомлення учасників процесу, а також впровадження інших заходів, спрямованих на забезпечення безперервності правосуддя³³⁴.

³²⁶ Богдан Моніч про здійснення правосуддя в Україні під час війни. Рада суддів України. 2022. Суддя ВС Іван Міщенко на псевдо «Дредд»: «Критичних проблем в судовій системі я не бачу, вона не припиняла працювати». Рада суддів України. 2022.

³²⁷ Рішення Ради суддів України від 20.11.2023 № 52.

³²⁸ Рішення Ради суддів України від 30.01.2025 № 2.

³²⁹ Рішення Ради суддів України від 09.12.2024 № 45.

³³⁰ Рішення Ради суддів України від 11.04.2024 № 5.

³³¹ 10 членів Вищої ради правосуддя склали повноваження. Слово і Діло. 2022.

³³² XIX позачерговий з'їзд суддів України обрав усіх 8 членів ВРП. Рада суддів України. 2023.

³³³ ВРП призначила членів Вищої кваліфікаційної комісії суддів України. Вища рада правосуддя. 2023.

³³⁴ Рішення Вищої ради правосуддя за 2023 рік. Вища рада правосуддя.

ВРП також ініціювала заходи щодо забезпечення житлом суддів та працівників судової системи, які втратили свої домівки внаслідок бойових дій³³⁵.

Виклики державної та патронатної служби в органах судової влади в умовах воєнного стану (результати глибинних напівструктурованих інтерв'ю). Глибинні інтерв'ю з представниками судової влади виявили загальну картину стійкості та відданості працівників, попри системні виклики, посилені умовами воєнного стану. Усі респонденти відзначали, що ключовими факторами, які негативно впливають на ефективність служби, є низька заробітна плата, надмірне навантаження та відсутність компенсації за понаднормову роботу³³⁶. Водночас війна загострила давні хронічні проблеми судової системи. Частина установ опинилися під обстрілами, працівники втрачали житло або були змушені евакуюватися, але продовжували виконувати свої службові обов'язки³³⁷.

Працівники апарату судів та патронатної служби, зокрема помічники суддів, системно працюють понаднормово, включаючи вечори, вихідні та святкові дні. Проблема відсутності механізмів компенсації за таку роботу звучала майже в кожному інтерв'ю. Зокрема, зазначалося, що «державна служба в суді не має бути карою — вона має стимулювати й мотивувати»³³⁸. В умовах воєнного стану така непропорційність навантаження та винагороди стала ще більш відчутною: працівники, зокрема з деокупованих чи прифронтових територій, опинилися без житла, без соціального захисту, змушені заново будувати побут, але при цьому лишалися в системі судоустрою³³⁹.

У низці інтерв'ю було підкреслено, що саме в умовах війни судова влада продемонструвала надзвичайну мобільність і здатність самостійно діяти в критичних умовах. В ряді випадків апарати судів, попри повну евакуацію з приміщення, зуміли налагодити дистанційну роботу та продовжити документообіг³⁴⁰.

Таким чином, в умовах війни працівники державної та патронатної служби залишаються фундаментом функціонування судової влади. Проте без належної державної політики — фінансової, кадрової, правової — система тримається лише завдяки індивідуальній відповідальності та ентузіазму її працівників. Це ресурс, що не може бути безмежним і вимагає негайної реакції на рівні політики держави.

Результати анкетування працівників судової системи. Анонімне анкетування понад тисячі працівників апаратів судів першої та апеляційної інстанцій дозволило сформуванню цілісної картини впливу воєнного стану на роботу судової системи, а також оцінити ефективність впровадження цифрових рішень у кризових умовах. Зібрані дані свідчать, що переважна більшість респондентів

³³⁵ Про публічне звернення Вищої ради правосуддя до Кабінету Міністрів України та Міністерства фінансів України : рішення Вищої ради правосуддя від 29.08.2024 № 2585/0/15-24.

Про надання консультативного висновку щодо законопроекту № 12000 : рішення Вищої ради правосуддя від 01.10.2024 № 2878/0/15-24.

Про публічне звернення Вищої ради правосуддя до Кабінету Міністрів України : рішення Вищої ради правосуддя від 24.12.2024 № 3734/0/15-24.

Про звернення Вищої ради правосуддя до Кабінету Міністрів України із пропозиціями щодо пріоритетних завдань фінансового забезпечення судової влади та її незалежності на 2026–2028 роки : рішення Вищої ради правосуддя від 25.02.2025 № 326/0/15-25.

³³⁶ Інформація надана респондентами №№ 1–41 під час інтерв'ю, проведених в період з 03.03.2025 по 30.04.2025.

³³⁷ Інформація надана респондентами №№ 2, 4, 12, 23, 32 та 33 під час інтерв'ю, проведених 21.03.2025, 03.04.2025, 08.04.2025, 09.04.2025 та 10.04.2025.

³³⁸ Інформація надана респондентом № 34 під час інтерв'ю, проведеного 20.03.2025.

³³⁹ Інформація надана респондентами №№ 23 та 38 під час інтерв'ю, проведених 10.04.2025 та 11.04.2025.

³⁴⁰ Інформація надана респондентами №№ 26 та 35 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025 та 11.03.2025.

відчули негативний вплив війни на умови праці — як у фізичному, так і психологічному аспектах. 71,5% опитаних заявили про стійке емоційне напруження, зростання тривожності й психологічного виснаження. Майже половина (48,5%) респондентів вказали на відчутне збільшення робочого навантаження внаслідок скорочення персоналу, а також збільшення кількості технічних і організаційних обов'язків³⁴¹.

Значна частина респондентів (37,6%) зауважила, що в судах, де вони працюють, відбулося зменшення кількості працівників — як через звільнення за власним бажанням, так і через неможливість виконувати обов'язки в умовах переїзду, окупації або руйнування будівель³⁴². Ця плінність кадрів у поєднанні з обмеженими можливостями для поповнення штатів судів у воєнний час створила значне навантаження на тих, хто залишився працювати у судовій системі. Брак стимулювання, складність та проблемність механізмів бронювання працівників чи цільового захисту співробітників апаратів судів лише поглиблює кадрову кризу.

Лише близько третини учасників анкетування повідомили про отримання судами додаткових ресурсів від держави у зв'язку з війною — як у вигляді техніки, програмного забезпечення, так і підтримки з боку органів місцевого самоврядування. При цьому частина працівників зазначила, що не мала інформації про розподіл або надходження такої допомоги, що вказує на недостатність комунікації між керівництвом та апаратом судів³⁴³.

Попри це, результати опитування демонструють помітну динаміку цифрової трансформації судової системи. Більшість опитаних підтвердили, що за останні два роки в судах активізувалося впровадження електронного документообігу (77,1%), систем відеозв'язку (70,7%) та інших інструментів ЄСІТС³⁴⁴. У воєнних умовах ці інновації стали не просто зручними, а критично необхідними — для збереження доступу до правосуддя та забезпечення базових функцій суду³⁴⁵.

Варто відзначити, що такі зміни впроваджувалися переважно без відповідного навчання персоналу або оновлення матеріально-технічної бази. Працівники апаратів самостійно освоювали нові інструменти, часто на тлі перевантаження і браку інструкцій³⁴⁶. Це свідчить про високу гнучкість та адаптивність кадрового складу, але водночас і про відсутність належної підтримки з боку органів, які мали б організувати таке навчання.

Загалом анкетування засвідчило, що війна радикально змінила умови роботи працівників судової системи: поряд із втратами, стресом і перевантаженням з'явилися й важливі зміни — впровадження цифрових рішень, дистанційна організація робочих процесів, зростання самостійності в ухваленні організаційних рішень³⁴⁷. Водночас ефективність цих змін обмежується браком ресурсів, кадровою нестабільністю та відсутністю чіткої державної політики у сфері підтримки працівників апаратів судів. В умовах підвищеного навантаження працівники апаратів судів часто

³⁴¹ Дані отримані за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

³⁴² Там само.

³⁴³ Там само.

³⁴⁴ Там само.

³⁴⁵ Інформація надана респондентами №№ 12, 15, 23, 32, 37 та 39 під час інтерв'ю, проведених 12.03.2025, 03.04.2025, 08.04.2025, 10.04.2025 та 30.04.2025.

³⁴⁶ Інформація надана респондентами №№ 6, 26 та 42 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 08.04.2025 та 30.04.2025.

³⁴⁷ Інформація надана респондентами №№ 6, 8, 12, 13, 22, 23, 26, 30, 34, 36, 39 та 40 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 11.03.2025, 15.03.2025, 19.03.2025, 20.03.2025, 03.04.2025, 08.04.2025, 10.04.2025 та 21.04.2025.

самостійно опановують нові інструменти без належної методичної та технічної допомоги. Це підкреслює потребу у впровадженні гнучких програм підвищення кваліфікації, орієнтованих на розвиток практичних навичок, цифрової грамотності, стресостійкості та кризового управління³⁴⁸. Такий підхід має стати частиною державної політики у сфері забезпечення безперервності та ефективності здійснення правосуддя в умовах воєнного часу.

Соціальні гарантії. Як вже зазначалося у підрозділі 2.1 розділу 2 цього дослідження³⁴⁹, в умовах воєнного стану особливо гостро постає питання забезпечення соціальних гарантій для працівників судової влади, які опинилися в уразливому становищі внаслідок тимчасової окупації територій. Наразі відсутній системний державний механізм підтримки таких осіб: не передбачено ані адресних програм працевлаштування, ані гарантованих соціальних виплат³⁵⁰.

Це створює загрозу втрати кваліфікованих кадрів і потребує негайного врегулювання через відповідні державні програми. Особливо уваги заслуговує питання забезпечення житлом працівників апарату, які були змушені залишити домівки, — такі гарантії мають стати частиною політики з відновлення судової інфраструктури на деокупованих територіях³⁵¹.

У ситуації, коли працівники судів виконують свої обов'язки в умовах високого стресу, нестабільності та професійного вигорання, особливо актуальним є запровадження державної програми медичного забезпечення для працівників апаратів судів³⁵². Йдеться не лише про базову медичну допомогу, а й про обов'язкову психологічну підтримку та профілактику професійного виснаження. Зважаючи на критичну роль працівників апарату судів у забезпеченні безперервності правосуддя, їхній фізичний і психологічний стан має бути пріоритетом державної політики³⁵³. Ухвалення рішень щодо створення комплексної системи медико-соціального захисту працівників судів — це не жест доброї волі, а вимога часу, спрямована на збереження людського ресурсу, без якого судова влада не зможе функціонувати ефективно.

Бронювання працівників судів в умовах воєнного стану. Проблема бронювання військовозобов'язаних працівників апаратів судів України залишається критичною в умовах воєнного стану, безпосередньо впливаючи на кадрову стабільність та ефективність функціонування судової системи. Хоча ДСА публічно заявляє про відсутність системних проблем у цій сфері, практичний досвід судів та результати опитувань свідчать про протилежне³⁵⁴.

Згідно з постановою Уряду від 5 червня 2024 року № 650³⁵⁵, суди мають право бронювати лише до 50% військовозобов'язаних державних службовців категорій «Б» та «В». Це обмеження створює ситуації, коли суди не можуть прийняти на роботу кваліфікованих кандидатів через вичерпання ліміту бронювання. Крім того, процедура бронювання стала більш тривалою та

³⁴⁸ Там само.

³⁴⁹ Функціонування державної та патронатної служби в органах судової влади України. Підрозділ 2.1. «Престиж професії», розділ 2 «Команда правосуддя: престиж, добір, незалежність і розвиток».

³⁵⁰ Інформація надана респондентами №№ 7, 9, 10, 26, 35 та 40 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 11.03.2025, 15.03.2025, 17.03.2025, 09.04.2025 та 11.04.2025.

³⁵¹ Там само.

³⁵² Там само.

³⁵³ Там само.

³⁵⁴ Інформація надана респондентами №№ 6, 14, 23, 30, 32, 36, 39 та 41 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 04.03.2025, 12.03.2025, 19.03.2025, 24.03.2025, 08.04.2025 та 10.04.2025.

³⁵⁵ Деякі питання бронювання військовозобов'язаних під час воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 05.06.2024 № 650.

бюрократизованою, що ускладнює оперативне заповнення вакансій. Особливо складною є ситуація з працівниками, які мають «дефіцитні» військово-облікові спеціальності, наприклад, офіцери запасу, які практично не підлягають бронюванню³⁵⁶.

Ці обмеження призводять до зростання навантаження на працюючих співробітників, збільшення термінів розгляду справ та погіршення якості правосуддя³⁵⁷. Опитані в ході дослідження респонденти зазначають, що посилені мобілізаційні заходи впливають на стабільність роботи апаратів судів³⁵⁸.

У відповідь на ці виклики РСУ ініціювала перегляд підходів до бронювання працівників системи правосуддя. Зокрема, було запропоновано збільшити обсяги бронювання до 100% для працівників ССО та не менше ніж 80% для працівників апаратів судів, ДСА та її територіальних управлінь³⁵⁹. Ці пропозиції спрямовані на забезпечення належного функціонування судової влади під час воєнного стану та уникнення кадрового дефіциту, який може призвести до значних затримок у розгляді справ та підриву довіри громадян до судової влади.

Станом на червень 2025 року, питання бронювання працівників апаратів судів залишається невирішеним, попри неодноразові звернення та пропозиції професійної спільноти³⁶⁰. Умови, визначені постановою Уряду № 650³⁶¹, а також встановлені ліміти бронювання не враховують специфіки функціонування судової влади як критично важливого елементу державного управління в умовах воєнного стану. Фактична втрата кадрового ресурсу, неможливість оперативного заповнення вакансій та відмова кваліфікованих кандидатів від працевлаштування через відсутність гарантій — усе це ставить під загрозу безперервність та якість здійснення правосуддя³⁶².

На тлі зростання мобілізаційного навантаження й посилення вимог до судової системи вирішення питання бронювання є не лише важливим, а й невідкладним завданням, яке потребує системного підходу та зміни нормативної бази. Йдеться не про пільги чи переваги, а про захист інституційної спроможності судової гілки влади в умовах війни, що напругу пов'язано з національною безпекою, стабільністю правопорядку та довірою громадян до держави³⁶³.

Висновки. Судова влада України продемонструвала здатність до швидкої адаптації, мобільності та функціонування в екстремальних умовах, забезпечуючи безперервність правосуддя навіть у

³⁵⁶ Інформація надана респондентами №№ 6, 14, 23, 30, 32, 36, 39 та 41 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 04.03.2025, 12.03.2025, 19.03.2025, 24.03.2025, 08.04.2025 та 10.04.2025.

³⁵⁷ Інформація надана респондентами №№ 6, 14, 20, 22, 29 та 30 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 04.03.2025, 19.03.2025, 08.04.2025, 10.04.2025 та 21.04.2025.

³⁵⁸ Дані отримані за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

³⁵⁹ РСУ ініціювала перегляд підходів до бронювання військовозобов'язаних працівників системи правосуддя. Рада судів України. 2025.

³⁶⁰ Інформація надана респондентами №№ 6, 14, 20, 22, 29 та 30 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 04.03.2025, 19.03.2025, 08.04.2025, 10.04.2025 та 21.04.2025.

³⁶¹ Деякі питання бронювання військовозобов'язаних під час воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 05.06.2024 № 650.

³⁶² Інформація надана респондентами №№ 1, 2, 6, 10, 14, 20, 22, 23, 25, 26, 29, 30 та 36 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 04.03.2025, 18.03.2025, 19.03.2025, 21.03.2025, 08.04.2025, 09.04.2025, 10.04.2025 та 21.04.2025.

³⁶³ Там само.

прифронтових і тимчасово окупованих регіонах (шляхом зміни територіальної підсудності судових справ та переведення суддів)³⁶⁴.

Водночас воєнний стан загострив низку хронічних проблем судової влади — недостатнє матеріальне забезпечення, кадрову нестабільність, відсутність механізмів компенсації за понаднормову роботу, а також нерівномірність у розподілі ресурсів між судами різних регіонів. Цифрова трансформація, по-перше, стала вимушеною відповіддю на нові виклики, по-друге, здебільшого реалізується зусиллями самих працівників без належної технічної та методичної підтримки. Особливо вразливою групою є працівники судів, які втратили робочі місця через окупацію, — вони не мають гарантованої державної підтримки, що створює загрозу втрати цінного професійного ресурсу в системі правосуддя.

3.3. Корупційні ризики та запобігання корупції

Проблема корупції в органах судової влади традиційно залишається у фокусі громадської уваги та є викликом для інституційної спроможності держави. У мирний час вона підриває довіру громадян до правосуддя, у воєнний — створює пряму загрозу державній безпеці. З огляду на роль працівників державної та патронатної служби у забезпеченні функціонування судів, дослідження корупційних ризиків у цій категорії посад набуває особливої актуальності. В умовах воєнного стану, коли судова система працює з піковим навантаженням і обмеженими ресурсами, питання доброчесності та запобігання зловживанням набуває критичного значення.

Система правосуддя як зона підвищених корупційних ризиків. Антикорупційна стратегія України на 2021–2025 роки визначає судову владу як одну з найбільш вразливих до корупції сфер державного управління³⁶⁵. Це зумовлено не лише високою соціальною чутливістю судових рішень, а й тим, що судова влада, попри формальну незалежність, залишається вразливою до зовнішніх впливів та політичного тиску.

Працівники апаратів судів, які здійснюють адміністративну, технічну й організаційну підтримку судових процесів, є важливою, але недостатньо значущою складовою функціонування судової системи. Саме через них часто проходить значний обсяг комунікацій, документації, внутрішнього розпорядку, а отже, потенційно й корупційних ризиків³⁶⁶.

Корупційні правопорушення в системі правосуддя. У відкритих офіційних джерелах, як-от статистичні звіти Національного агентства з питань запобігання корупції³⁶⁷ або Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні правопорушення³⁶⁸, відсутня деталізована інформація про кількість правопорушень, скоєних саме працівниками апаратів судів або патронатної служби.

У такій ситуації важливу роль відіграють альтернативні джерела інформації, зокрема медіа-матеріали, дані Єдиного державного реєстру судових рішень³⁶⁹ і глибинних інтерв'ю з представниками

³⁶⁴ Розпорядження про визначення територіальної підсудності справ. Верховний суд. Судова влада України.

³⁶⁵ Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки : Закон України від 20.06.2022 № 2322-IX.

³⁶⁶ Інформація надана респондентами №№ 17, 40 та 42 під час інтерв'ю, проведених 10.03.2025, 15.03.2025 та 30.04.2025.

³⁶⁷ Путівник антикорупційною статистикою. НАЗК.

³⁶⁸ Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення. НАЗК.

³⁶⁹ Єдиний державний реєстр судових рішень. Судова влада України.

судової влади. Вони свідчать, що корупційні правопорушення з боку працівників апаратів судів є радше винятками із загального правила, ніж проявом системної проблеми³⁷⁰.

Більшість виявлених випадків пов'язані переважно з несвоєчасним поданням декларацій, наявних неточностей чи технічних помилок у поданих даних. При цьому, як правило, відсутні ознаки умисного приховування доходів працівниками апаратів судів, витрат або інформації про майновий стан, що вказує радше на недосконалість процедур декларування, а не на свідоме порушення закону³⁷¹.

Це дозволяє говорити про загалом високий рівень правової дисципліни серед працівників державної та патронатної служби в судах, хоча і не знімає потреби в удосконаленні системи профілактики.

Основні зони ризику для працівників апаратів судів. Результати опитування працівників апаратів судів першої та апеляційної інстанцій дозволяють виокремити кілька ключових факторів, що впливають на добросовісність та вразливість до корупційних ризиків у їхній роботі. Особливу увагу респонденти звертали на обставини, які підривають незалежність та професійну самостійність працівників³⁷².

Найбільш значущим фактором, на думку 680 респондентів (65,3%), є низький рівень оплати праці. Це свідчить про те, що матеріальна нестабільність залишається головним подразником, який може створювати передумови до толерування або прийняття неправомірних пропозицій³⁷³. Другим за частотою фактором респонденти вказали залежність працівників патронатної служби від суддів — цю відповідь обрали 384 особи (36,9%)³⁷⁴. Такий показник вказує на незбалансованість внутрішньої підпорядкованості й часто неформалізовану ієрархію, що посилює ризики зловживань впливом.

На третьому місці серед чинників, що впливають на добросовісність та вразливість до корупційних ризиків, респонденти відзначили тиск з боку керівництва суду, про це повідомили 244 особи (23,4%). Це може свідчити як про неетичну управлінську практику в окремих установах, так і про відсутність механізмів захисту працівників у конфліктних ситуаціях. Також 214 учасників опитування (20,6%) визнали, що впливовим стримувальним чинником є страх втратити роботу, що свідчить про атмосферу нестабільності та незахищеності трудових прав³⁷⁵.

Ці дані підтверджують, що корупційні ризики в роботі апаратів судів пов'язані не лише з моральною стійкістю окремих осіб, а й зі структурними проблемами — матеріальними, кадровими та управлінськими. Крім того, частина респондентів (21,3%) зазначили, що їм важко визначити фактори, що впливають на добросовісність та вразливість до корупційних ризиків, що може свідчити про загальну невизначеність у сприйнятті цих питань, низький рівень антикорупційної культури або брак відкритого діалогу в колективах³⁷⁶.

³⁷⁰ Інформація надана респондентами №№ 2, 3, 8, 9, 14, 15, 17, 23, 26, 30, 38, 40 та 42 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 04.03.2025, 10.03.2025, 11.03.2025, 11.03.2025, 11.03.2025, 7.03.2025, 19.03.2025, 21.03.2025, 10.04.2025, 11.04.2025 та 30.04.2025.

³⁷¹ Там само.

³⁷² Дані отримані за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

³⁷³ Там само.

³⁷⁴ Там само.

³⁷⁵ Там само.

³⁷⁶ Там само.

Не менш важливим контекстом залишається воєнний стан. У поєднанні з дефіцитом кадрів, ротаціями персоналу, змінами організації роботи та недостатньою інституційною підтримкою зростає вразливість до зловживань як з боку зовнішніх сторін, так і всередині самої системи. В таких умовах порушується баланс між контролем і довірою, що може сприяти легітимізації неформальних практик, зокрема в кадрових рішеннях або комунікації із зацікавленими сторонами процесу³⁷⁷.

Брак антикорупційного навчання як прихований ризик для апарату суду. Крім структурних викликів, як-от матеріальна нестабільність і кадрова залежність, вагомим чинником посилення корупційної вразливості залишається недостатній рівень антикорупційної підготовки працівників апаратів судів. Як уже аналізувалося у підрозділі 2.4 розділу 2 цього дослідження, менше половини респондентів (43,2%) підтвердили свою участь у спеціалізованих тренінгах або курсах, присвячених антикорупційній тематиці³⁷⁸. Натомість 37,2% респондентів відкрито заявили, що взагалі не проходили жодного такого навчання, а ще майже 20% не змогли пригадати, чи мали подібний досвід³⁷⁹. Ці дані є тривожним сигналом для інституцій, покликаних забезпечити якість та доброчесність публічної служби в судах.

Недостатнє охоплення антикорупційними програмами створює серйозні ризики:

- ▶ по-перше, без системного навчання працівники можуть не розпізнавати ситуації, які містять ознаки конфлікту інтересів або корупційної дії;
- ▶ по-друге, брак знань про юридичні наслідки правопорушень зменшує ефективність профілактичних заходів: працівники можуть не усвідомлювати серйозність відповідальності, покладаючись на «традиції» чи неформальні практики;
- ▶ по-третє, невміння або страх повідомляти про порушення (через незнання процедур або механізмів захисту викривачів) лише поглиблює замкнене коло толерантності до недоброчесної поведінки.

Таким чином, питання антикорупційного навчання є не лише елементом загальної системи підвищення кваліфікації, а невід'ємною частиною політики запобігання корупції в судовій владі. Його недостатній розвиток прямо впливає на ризики зловживань, особливо в умовах підвищеного навантаження, обмеженої прозорості та значного емоційного виснаження внаслідок війни. Необхідно посилити як змістовну, так і мотиваційну складову таких програм — вони мають бути інтегровані в кадрову політику та інституційну культуру суду³⁸⁰.

Електронне декларування: проблеми і прогалини. Електронне декларування є базовим інструментом забезпечення прозорості та запобігання корупції в публічній службі. Відповідно до Закону України «Про запобігання корупції»³⁸¹, державні службовці, у тому числі працівники апаратів судів, зобов'язані подавати декларації (про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру). Це дозволяє здійснювати суспільний контроль за стилем життя посадовців, виявляти ознаки незаконного збагачення або конфлікту інтересів.

³⁷⁷ Інформація надана респондентами №№ 35 та 42 під час інтерв'ю, проведених 11.03.2025 та 30.04.2025.

³⁷⁸ Дані отримані за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

³⁷⁹ Там само.

³⁸⁰ Інформація надана респондентом № 42 під час інтерв'ю, проведеного 30.04.2025.

³⁸¹ Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII.

Однак ця вимога не поширюється на працівників патронатної служби, зокрема на помічників суддів. Попри те, що вони мають доступ до конфіденційної інформації, беруть участь у підготовці проєктів судових рішень і фактично входять до найближчого професійного оточення судді, їх виключення з кола суб'єктів декларування залишається однією з найбільш вразливих зон із погляду доброчесності та прозорості³⁸².

У межах проведеного опитування думки респондентів щодо обов'язковості подання декларацій працівниками патронатної служби розділилися майже порівну.

461 респондент (44,3%) вважає, що такі працівники обов'язково повинні декларувати майновий стан, подібно до державних службовців³⁸³. Водночас 423 особи (40,6%) не підтримують таку необхідність, а ще 157 респондентів (15,1%) не змогли визначитися з відповіддю³⁸⁴.

Цей розподіл свідчить не лише про наявність інституційної дискусії з цього приводу, а й про брак чіткого нормативного підходу, який був би зрозумілий і переконливий для самої професійної спільноти. Значна частка тих, хто виступає за декларування, засвідчує усвідомлення того, що доступ до конфіденційної інформації, участь у підготовці рішень та близькість до судді створюють підвищені корупційні ризики, які неможливо ігнорувати лише через відсутність формального статусу державного службовця³⁸⁵.

Аналіз Висновку № 22 КРЄС також підкреслює цю проблему³⁸⁶. Зокрема, КРЄС відзначає, що помічники суддів мають високий рівень впливу на ефективність та організацію роботи суду, тому держави повинні забезпечити належний контроль за їх доброчесністю. В умовах, коли помічники фактично виконують функції аналітичного супроводу, зокрема готують проєкти рішень, але залишаються поза межами обов'язкових механізмів підзвітності, існує ризик тіньового впливу на правосуддя³⁸⁷. Такий дисбаланс у регулюванні підриває як внутрішню довіру в системі, так і зовнішню легітимність судових процесів.

Отже, попри формальне виведення патронатної служби судів за межі державної служби, сама природа повноважень працівників патронатної служби і доступ до інформації вимагають підвищених стандартів доброчесності. Обов'язкове декларування майнового стану має бути запроваджене для працівників патронатної служби. Це не лише відповідає міжнародним стандартам прозорості, а й сприяє зміцненню внутрішньої довіри в системі правосуддя та профілактиці корупції та конфлікту інтересів.

Впровадження обов'язкового декларування для працівників патронатної служби потребує внесення змін до антикорупційного законодавства, що відповідає загальному напрямку антикорупційної політики держави. Відсутність таких вимог виглядає суперечливою на тлі прагнення забезпечити прозорість та неупередженість судової влади. Виключення помічників суддів з переліку суб'єктів декларування створює пробіл у системі контролю та доброчесності. Розширення обов'язку подання декларацій на помічників суддів є обґрунтованим і необхідним кроком для

³⁸² Інформація надана респондентами №№ 5, 26, 27, 30 та 42 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 19.03.2025, 09.04.2025, 29.04.2025 та 30.04.2025.

³⁸³ Дані отримані за результатами проведеного в межах цього дослідження опитування понад 1000 працівників апаратів судів України.

³⁸⁴ Там само.

³⁸⁵ Інформація надана респондентами №№ 21 та 42 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025 та 30.04.2025.

³⁸⁶ Висновок КРЄС № 22 (2019). Роль помічників суддів. Вища рада правосуддя.

³⁸⁷ Там само.

посилення антикорупційних запобіжників у судовій владі та зміцнення довіри до правосуддя з боку суспільства.

Результати глибинних інтерв'ю: суб'єктивне бачення корупційних ризиків. Аналіз глибинних інтерв'ю, проведених у межах цього дослідження, засвідчив, що тема корупційних ризиків у роботі апарату судів не є надуманою — навпаки, вона звучала прямо або опосередковано в більшості розмов. Респонденти відзначали, що хоч прями факти корупції серед працівників апарату трапляються нечасто, система створює сприятливі умови для виникнення таких ризиків через низку структурних і управлінських чинників.

Одним із найчіткіших посилів стала критична оцінка матеріального забезпечення. Зокрема, судді неодноразово вказували, що низька заробітна плата у поєднанні з високими вимогами, складністю завдань та відсутністю реальних механізмів мотивації створює «корупційну пастку». Це особливо стосується молодих фахівців, які, маючи доступ до конфіденційної інформації або впливаючи на організацію судового процесу, перебувають у вразливому становищі³⁸⁸.

Також проведені інтерв'ю підтвердили, що відсутність чітко визначених етичних стандартів і внутрішніх правил доброчесності у багатьох судах підвищують корупційні ризики. Працівники патронатної служби, зокрема помічники суддів, часто залишаються «поза контролем», оскільки не є суб'єктами декларування, не мають посадових інструкцій з антикорупційним фокусом і не охоплені системним навчанням³⁸⁹.

Окремі респонденти прямо вказували на наявність практики «неформальних послуг», що проявляється, наприклад, у прискоренні розгляду справ, наданні пріоритету при прийомі документів тощо. Хоча такі дії можуть видаватися дріб'язковими, саме вони формують атмосферу толерантності до зловживань, яку потім важко викоринити³⁹⁰.

Значну увагу було приділено темі конфлікту інтересів, особливо в судах з невеликою чисельністю працівників, де родинні або дружні зв'язки впливають на прозорість управлінських рішень, розподіл службового навантаження чи навіть конкуренцію за просування по службі. Один з респондентів назвав це «тихою системною проблемою, яка не фіксується, але постійно діє»³⁹¹.

Декілька респондентів висловлювали сумніви щодо ефективності діяльності Національного агентства з питань запобігання корупції у сфері судової влади, зазначаючи, що більшість виявлених порушень мають формальний характер і не стосуються сутнісних випадків зловживань у судах. У цьому контексті звучала ідея щодо посилення ролі внутрішнього антикорупційного контролю на рівні судів, включаючи запровадження індикаторів ризику, обов'язкових консультацій з питань доброчесності, а також інституційної політики нульової толерантності до корупції³⁹².

Водночас важливо підкреслити, що усі судді та працівники апаратів, які брали участь в інтерв'ю, демонстрували чітку нетерпимість до будь-яких проявів корупції. У відповідях неодноразово

³⁸⁸ Інформація надана респондентами №№ 29, 35 та 39 під час інтерв'ю, проведених 11.03.2025, 12.03.2025 та 10.04.2025.

³⁸⁹ Інформація надана респондентами №№ 22, 29, 33, 38, 39 та 41 під час інтерв'ю, проведених 12.03.2025, 24.03.2025, 09.04.2025, 10.04.2025, 11.04.2025 та 21.04.2025.

³⁹⁰ Інформація надана респондентами №№ 39 та 42 під час інтерв'ю, проведених 12.03.2025 та 30.04.2025.

³⁹¹ Інформація надана респондентами №№ 29, 35, 39 та 42 під час інтерв'ю, проведених 11.03.2025, 12.03.2025, 10.04.2025 та 30.04.2025.

³⁹² Інформація надана респондентами №№ 28, 29 та 42 під час інтерв'ю, проведених 18.03.2025, 10.04.2025 та 30.04.2025.

звучала думка, що толерування порушень, навіть незначних, руйнує авторитет судової влади³⁹³. Респонденти підкреслювали, що боротьба з корупцією має починатися зсередини самої системи, а її ефективність залежить від персональної відповідальності кожного працівника. Окремо відзначалася потреба в очищенні судової служби від недобросовісних співробітників, які дискредитують інституцію загалом³⁹⁴. Цей настрій свідчить про наявність у системі не лише проблем, а й сильного внутрішнього потенціалу до самоочищення та розвитку доброчесних стандартів.

Відповідність механізмів запобігання корупції в судах рекомендаціям Групи держав проти корупції Ради Європи (GRECO) та Венеційської комісії. У ході проведеного дослідження виявлено, що фактично в Україні існують базові механізми запобігання корупції у судах, зокрема: обов'язок подання декларацій для державних службовців, антикорупційне законодавство, діяльність відповідних державних та правоохоронних органів з виявлення правопорушень³⁹⁵. Однак ефективність цих інструментів у сфері державної та патронатної служби в судах залишається обмеженою — через фрагментарність реалізації, відсутність спеціалізованих внутрішніх процедур і слабку інституційну інтеграцію профілактики на рівні конкретного суду³⁹⁶.

Як зазначено у Звіті за результатами четвертого раунду оцінювання GRECO³⁹⁷ та у «Мірилі правовладдя» Венеційської комісії (CDL-AD(2016)007)³⁹⁸, система запобігання корупції в судах має базуватися не лише на кримінально-правових інструментах, а на комплексній моделі інституційної доброчесності. Це включає: прозору кадрову політику; ефективні механізми моніторингу поведінки; обов'язкове навчання з питань етики; відповідальність за порушення стандартів.

У цьому контексті чинна модель адміністративного управління в судах лише частково відповідає згаданим стандартам. Зокрема:

- ▶ в більшості судів відсутні внутрішні антикорупційні програми³⁹⁹;
- ▶ не здійснюється незалежний внутрішній моніторинг доброчесності;
- ▶ антикорупційне навчання є нерегулярним і обмеженим;
- ▶ помічники суддів, маючи реальний вплив на процес здійснення правосуддя, не охоплені обов'язком декларування, що підвищує корупційні ризики.

Експертний аналіз свідчить про те, що антикорупційна інфраструктура в судах України переважно орієнтована на зовнішній контроль, тоді як рекомендації GRECO та Венеційської комісії наголошують на необхідності внутрішнього саморегулювання і формування культури доброчесності. У більшості судів така культура не підтримується інституційно: відсутні канали для безпечного

³⁹³ Інформація надана респондентами №№ 1, 2, 6, 8, 15, 17, 20, 24-27, 29-31, 36, 37 та 40 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 10.03.2025, 11.03.2025, 12.03.2025, 18.03.2025, 19.03.2025, 21.03.2025, 08.04.2025, 10.04.2025, 29.04.2025 та 30.04.2025.

³⁹⁴ Там само.

³⁹⁵ Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки : Закон України від 20.06.2022 № 2322-IX.

³⁹⁶ Інформація надана респондентом № 42 під час інтерв'ю, проведеного 30.04.2025.

³⁹⁷ Четвертий раунд оцінювання запобігання корупції серед народних депутатів, суддів та прокурорів. Звіт за результатами оцінки. Україна. Council of Europe. 2017.

³⁹⁸ Мірило правовладдя. Council of Europe. 2016.

³⁹⁹ Антикорупційні програми. Список органів влади. НАЗК.

повідомлення про порушення, працівники не знають механізмів захисту викривачів, а етичні стандарти залишаються декларативними⁴⁰⁰.

Особливу стурбованість викликає брак уваги до «сірого поля» — тобто дій, які не є грубими порушеннями, але мають характер толерантності до неформальних практик. Відсутність системи внутрішнього моніторингу дозволяє таким діям залишатися поза увагою, хоча саме вони формують середовище корупційної вразливості⁴⁰¹.

Висновки. Таким чином, хоча на рівні законодавства сформовано загальні засади антикорупційної політики, їх недостатня адаптація до специфіки діяльності апаратів судів та відсутність практичної імплементації вимагають не лише доопрацювання нормативно-правової бази, а й глибоких змін управлінської культури в судовій системі — з акцентом на щоденну профілактику, формування стандартів поведінки, розвиток внутрішніх механізмів підзвітності та відповідальності.

Корупційні ризики у роботі апаратів судів є складовою загальних викликів для системи правосуддя України. В умовах воєнного стану ця проблема загострюється як через об'єктивні труднощі, так і через обмежену реакцію держави на базові потреби судової влади.

Однак антикорупційна політика в судах не може обмежуватися контролем ззовні, вона має бути **вбудована у повсякденне функціонування установи**, інтегрована в систему управління персоналом, комунікацій та навчання. Її ефективність залежить не лише від законодавчої бази, а й від наявності професійної етики, культури прозорості й реальної спроможності системи реагувати на ризики ще до того, як вони матеріалізуються.

Тому саме зараз існує можливість для переосмислення ролі державної та патронатної служби в судах та впровадження дієвих механізмів доброчесності, які стануть підґрунтям для стійкої та ефективної системи правосуддя.

⁴⁰⁰ Інформація надана респондентами №№ 21, 29, 35, 38 та 42 під час інтерв'ю, проведених 03.03.2025, 11.03.2025, 10.04.2025, 11.04.2025 та 30.04.2025.

⁴⁰¹ Там само.

Розділ 4

Оцінка ефективності та рекомендації щодо покращення

Проведене дослідження дозволило дати комплексну оцінку ефективності функціонування державної та патронатної служби в органах судової влади України. На підставі результатів аналізу сучасного стану справ в системі правосуддя, глибинних інтерв'ю, анкетування, а також порівняльного аналізу практик інших країн можна дійти висновку, що ефективність роботи державної та патронатної служби в судах першої та апеляційної інстанцій залишається недостатньою. Водночас наявні ресурси та потенціал працівників апаратів судів створюють передумови для поступового підвищення якості та стабільності функціонування цієї сфери за умови впровадження комплексних змін.

Під ефективністю функціонування державної та патронатної служби в судах експерти ЛЗІ, які проводили дане дослідження, розуміли здатність апарату суду діяти узгоджено, стабільно та результативно, забезпечуючи безперервну й якісну підтримку реалізації суддівських повноважень, дотримання законності, незалежності та доступності правосуддя.

На основі результатів дослідження, глибинних напівструктурованих інтерв'ю, анкетування, аналізу законодавчої бази та управлінських підходів було визначено такі основні критерії:

- › кадрова стабільність та рівень укомплектованості штатів;
- › система добору, адаптації та навчання працівників;
- › рівень мотивації та справедливої оплати праці;
- › якість матеріально-технічного забезпечення судів;
- › управлінська та організаційна спроможність;
- › внутрішня незалежність працівників апарату та захист від адміністративного тиску;
- › здатність функціонувати в умовах надзвичайних ситуацій (зокрема воєнного стану);
- › рівень етичності та доброчесності апарату, включаючи антикорупційні запобіжники.

Ці критерії дають змогу комплексно оцінити ефективність не лише з точки зору формальних результатів, а й за такими показниками, як сталість, стійкість до зовнішніх викликів, довіра суспільства та перспективи подальшого розвитку.

На основі цього аналізу сформовано конкретні рекомендації, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності функціонування державної та патронатної служби в органах судової влади України і стане основою для формування стійкої, людиноорієнтованої та функціонально спроможної судової влади в умовах війни та післявоєнний період.

Рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування державної та патронатної служби в органах судової влади України за відповідними напрямками

I. Реформування системи оплати праці та матеріально-технічного забезпечення

- 1. Запровадити нову модель фінансування судової влади, засновану на гарантії інституційної незалежності та стабільності.** Бюджетний процес має передбачати участь ВРП, РСУ та ДСА в узгодженні пріоритетів. Необхідно закріпити нормативний мінімум фінансування судової системи — як у частині зарплат, так і в частині розвитку інфраструктури — з урахуванням міжнародних стандартів. Крім того, варто створити спеціальний резервний фонд реагування на надзвичайні виклики (війна, стихійні лиха, техногенні катастрофи).
- 2. Розробити і законодавчо закріпити єдину прозору систему оплати праці працівників апаратів судів.** Запровадити механізм визначення посадових окладів працівників апаратів судів шляхом встановлення їх у відсотковому співвідношенні до розміру суддівської винагороди. Необхідно також уніфікувати підходи до преміювання працівників, забезпечити регулярну індексацію заробітної плати, а також включити гарантії соціального захисту (доплати за роботу в умовах підвищеного ризику, підтримку переміщених осіб, медичне страхування). Це сприятиме не лише утриманню кадрів, а й відновленню престижу служби в судах.
- 3. Розробити механізм компенсації за понаднормову працю.** Передбачити у законодавстві чіткі норми щодо доплат, відгулів або інших форм компенсації для працівників апарату, які працюють у вечірній час, вихідні дні, а також у надзвичайних умовах. Це дозволить підвищити мотивацію персоналу, запобігти професійному вигоранню й сформувати відчуття справедливості в оплаті праці.
- 4. Створити єдину національну стратегію розвитку матеріально-технічної бази судів на 5–7 років.** Ця стратегія має включати чіткий перелік потреб, стандарти оснащення судів (обладнання, програмне забезпечення, інфраструктура), графік модернізації об'єктів, а також систему щорічного моніторингу її виконання. Особливий акцент слід приділити судам у прифронтових регіонах, де ризики для життя працівників найвищі, а умови роботи — найгірші.
- 5. Посилити фінансовий контроль і відповідальність ДСА як головного розпорядника бюджетних коштів у сфері правосуддя.** Провести аудит діяльності ДСА за участю Рахункової палати, запровадити регулярну звітність у публічному форматі, удосконалити механізми планування та виконання бюджету. Забезпечити участь представників судової спільноти в ухваленні ключових управлінських рішень (наприклад, щодо перерозподілу залишків коштів).
- 6. Забезпечити ефективний захист працівників судової системи в умовах війни та підвищених ризиків.** Невідкладно виділити кошти на облаштування укриттів, закупівлю альтернативних джерел живлення, систем автономного зв'язку. Передбачити спеціальні доплати за роботу в умовах небезпеки, а також створити правовий механізм захисту прав працівників у разі відмови органів місцевого самоврядування надавати доступ до захисних споруд.
- 7. Інституціоналізувати діалог між владою і працівниками судової системи.** Результати петицій, опитувань і публічних звернень свідчать про стійкий запит на участь працівників апаратів судів у формуванні політики у сфері правосуддя. Варто створити дорадчий орган при Уряді або ВРП з питань забезпечення судової влади, до складу якого увійдуть не лише

керівники судових установ, а й представники апаратів судів, експертного середовища, громадських ініціатив.

II. Удосконалення чинної системи добору працівників державної та патронатної служби в судових органах

- 1. Запровадити на законодавчому рівні формування кадрового резерву.** Встановити обов'язковість формування кадрового резерву для всіх судів України із використанням сучасних підходів, апробованих у ВАКС. Передбачити прозорі процедури відбору кандидатів до резерву, регулярне оновлення списків і пріоритетне право розгляду кандидатур із резерву при заповненні вакансій. Це дозволить швидко реагувати на кадрові втрати та зменшить періоди неповної укомплектованості штатів судів.
- 2. Створення єдиної електронної платформи для добору працівників.** Розробити та впровадити централізовану електронну систему подачі заявок на вакансії в апаратах судів із публікацією умов, процедур добору, результатів та зворотним зв'язком. Це підвищить прозорість, розширить коло кандидатів і забезпечить рівний доступ до вакансій у всій країні.
- 3. Підвищення інформованості кандидатів про можливості працевлаштування в апаратах судів.** Забезпечити оперативне та широке інформування потенційних кандидатів про відкриті вакансії та конкурси через єдину електронну платформу, офіційні сайти судів та інших судових органів, професійні спільноти та інші сучасні канали комунікації. Це сприятиме поширенню інформації серед молоді та юристів, які не мають зв'язків у судовій системі.
- 4. Реформування конкурсних процедур.** Забезпечити реальну незалежність конкурсних комісій, уніфікувати критерії оцінки кандидатів на посади державної та патронатної служби в судах. Для добору помічників суддів розробити спеціальні процедури оцінювання, які враховують не лише знання, а й мотивацію, етичні стандарти та навички командної роботи.
- 5. Встановлення випробувального терміну для помічників суддів.** Запровадити випробувальний період для помічників суддів з повною оплатою праці, що дозволить оцінити відповідність кандидата вимогам посади без ризику зловживань під час добору. Це також дозволить уникнути призначення випадкових людей за принципом особистої лояльності.
- 6. Запровадження програм стажування, наставництва і безперервного навчання.** Розвивати практику стажувань для студентів-юристів, зокрема в межах Модельної програми РСУ, із перспективою подальшого включення до кадрового резерву. Запровадити систему наставництва для новоприйнятих працівників. Це дозволить краще адаптувати новачків і підвищити якість виконання функцій. Забезпечити регулярне підвищення кваліфікації та професійний розвиток працівників апаратів судів.
- 7. Інтеграція добору з кар'єрною та мотиваційною політикою.** Забезпечити реальний зв'язок між добором на посади в апараті суду та можливостями подальшого професійного зростання, зокрема просування на керівні посади в апараті суду та можливість участі в доборі на посаду судді. Розглянути доцільність запровадження спрощеної процедури добору для кандидатів із досвідом роботи помічником судді (за прикладом добору суддів у місцеві суди 2017 року). Це підвищить мотивацію молодих юристів обирати роботу в системі правосуддя, сприятиме кадровій стабільності та дозволить формувати суддівський корпус із професійно підготовлених і практично досвідчених фахівців.

III. Забезпечення внутрішньої незалежності та ефективної взаємодії

- 1. Законодавче врегулювання статусу помічників суддів та впровадження механізмів підзвітності.** Надати помічникам суддів чітко визначений правовий статус, передбачивши соціальний пакет, належні умови праці, прозорі правила працевлаштування та звільнення. Включити їх до переліку осіб, які зобов'язані подавати щорічні електронні декларації (за прикладом суддів), з урахуванням обсягу повноважень, доступу до внутрішньої інформації та участі в підготовці судових рішень. Таке врегулювання дозволить знизити ризики адміністративного тиску, посилити добросовісність та професійну захищеність цієї категорії працівників, а також забезпечити рівність у правовому статусі з державними службовцями. Це також сприятиме боротьбі з корупцією у судовій владі.
- 2. Запровадження внутрішніх процедур захисту працівників апарату від тиску та етичних порушень.** Розробити і затвердити для судів уніфіковані інструкції щодо порядку фіксації та розгляду скарг працівників апарату судів на порушення етичних норм, психологічний тиск, мобінг чи зловживання службовими повноваженнями. Забезпечити конфіденційність таких процедур, а також захист працівника. Це створить передумови для безпечного повідомлення про порушення та сприятиме формуванню здорового внутрішнього середовища.
- 3. Встановлення меж службових обов'язків та запобігання неформальному тиску.** Розробити внутрішні регламенти взаємодії працівників апарату судів з суддями та керівництвом суду, які міститимуть чітке розмежування посадових функцій, визначення допустимих форматів службових доручень та стандартів внутрішньої комунікації. Передбачити безпечний механізм для повідомлення працівниками апарату суду про вказівки, що виходять за межі службових повноважень, із гарантіями конфіденційності та захисту. Такий підхід сприятиме формуванню поваги до професійних меж, мінімізує ризики неформального тиску або використання працівників у невластивих функціях, а також підвищить внутрішню незалежність та організаційну дисципліну в судах.
- 4. Розвиток внутрішньої комунікації та організаційної культури.** Запровадити тренінги з командної взаємодії, ненасильницької комунікації, професійної етики та культури управління у колективах судів. Залучати до таких заходів не лише працівників апарату судів, а й суддів та керівників апаратів. Розвиток довіри, взаємоповаги і партнерських стосунків підвищує ефективність комунікації, запобігає конфліктам і знижує плінність кадрів.
- 5. Запобігання конфлікту інтересів у процесі добору персоналу.** Установити обмеження на працевлаштування близьких родичів суддів в одному суді, а також впровадити етичні стандарти щодо добору персоналу. Передбачити облік етичних ризиків. Це дозволить уникнути звинувачень у фаворитизмі чи непотизмі, забезпечить рівність доступу до роботи в судовій владі та підвищить авторитет установ.
- 6. Системний моніторинг дотримання етичних стандартів.** Регулярно проводити внутрішні опитування працівників щодо рівня дотримання професійної етики, емоційного клімату в колективах та випадків порушень. Результати моніторингу мають аналізуватися відповідними управлінськими органами (ВРП, ДСА, НШСУ, РСУ) з подальшим формуванням рекомендацій для керівництва судів. Це забезпечить не лише превенцію порушень, а й оперативне реагування на проблеми всередині колективів.

IV. Вдосконалення системи професійного навчання працівників апаратів судів

- 1. Осучаснення методик і змісту навчальних програм.** Доцільно оновити навчальні курси НШСУ з акцентом на прикладні навички, практичні кейси, soft skills (комунікація, тайм-менеджмент, робота з вразливими учасниками процесу). Формат тренінгів має передбачати інтерактивність, обговорення реальних ситуацій, групові завдання, а не лише прослуховування лекцій. Це дозволить зробити навчання більш корисним і застосовним у щоденній роботі працівників судів.
- 2. Встановлення зв'язку між навчанням і кар'єрним зростанням.** Рекомендується інтегрувати результати навчання до конкурсів, які передбачатимуть підвищення та преміювання працівників апаратів судів. Це стимулюватиме зацікавленість у підвищенні кваліфікації та забезпечить пряму мотивацію до професійного розвитку.
- 3. Запровадження гнучких графіків та умов для проходження навчання.** Слід передбачити можливість участі у навчаннях без шкоди для основної роботи: наприклад, через часткове розвантаження працівників, перерозподіл обов'язків, індивідуальні графіки проходження курсів. Це дозволить долучати до навчання навіть тих працівників, які працюють в умовах надмірного навантаження.
- 4. Розвиток стажувань як форми професійного вдосконалення.** Необхідно створити формалізовану національну програму короткострокових стажувань для працівників апаратів судів у судах вищих інстанцій із фінансовим і організаційним забезпеченням такого стажування. Це сприятиме обміну досвідом, кращому розумінню роботи системи правосуддя, мотивації та формуванню професійної культури.
- 5. Розширення доступу до міжнародних освітніх програм.** Судовим працівникам слід надати більше можливостей для участі в освітніх заходах Європейської мережі суддівської освіти (EJTN), короткотермінових стажуваннях у судах країн ЄС та спільних тренінгах із зарубіжними колегами. Це дозволить переймати кращі європейські практики та підвищити якість професійної підготовки працівників судів.
- 6. Запровадження обов'язкового антикорупційного навчання.** З огляду на те, що менше половини працівників судів проходили антикорупційні тренінги, варто зробити їх системною і обов'язковою частиною програми підвищення кваліфікації. Це підвищить рівень правової обізнаності, сформує культуру доброчесності та сприятиме запобіганню ризикам корупції.
- 7. Вдосконалення форм комунікації між судами та НШСУ.** Необхідно запровадити регулярне опитування навчальних потреб працівників апаратів конкретних судів для формування гнучких та адаптивних річних навчальних планів. Це забезпечить краще врахування специфіки роботи різних судів і актуалізує навчальні програми. Комунікація може відбуватися через спеціальну онлайн-платформу.

V. Підвищення ефективності функціонування державної та патронатної служби в судових органах в умовах воєнного стану

- 1. Розробка єдиного кризового плану функціонування судів.** Запровадити національну кризову стратегію для судової влади, яка передбачатиме чіткий порядок реагування у разі бойових дій, евакуації, відключення зв'язку або енергопостачання, тимчасової окупації тощо. Це забезпечить більш оперативну та скоординовану реакцію системи правосуддя на загрози, підвищить організованість і зменшить навантаження на окремі суди.

- 2. Термінове врегулювання питання бронювання працівників судів.** Підвищити ліміт бронювання до 100% для ССО та для працівників апаратів судів. Це дозволить зберегти кадровий потенціал у критичних функціях системи правосуддя та забезпечити її безперервність.
- 3. Запровадження державної програми підтримки переміщених працівників судів.** Створити цільову програму тимчасового та постійного працевлаштування, житлового забезпечення та адресної допомоги працівникам судів, які втратили робоче місце через окупацію або бойові дії. Це дасть змогу зберегти професійні кадри, запобігти їхньому відтоку до інших сфер та знизити соціальну напругу.
- 4. Забезпечення психологічної та медичної підтримки.** Запровадити державну програму психоемоційної допомоги працівникам судової влади, включно з консультаціями психологів, навчанням з протидії вигоранню та регулярними профілактичними заходами. Це підвищить стійкість системи до стресу, покращить добробут працівників і знизить рівень емоційного виснаження.
- 5. Посилення інформування працівників апаратів про ресурси та рішення.** Впровадити прозору систему внутрішніх комунікацій у судах: регулярні інформаційні бюлетені, щотижневі електронні розсилки від керівництва, інформування щодо нових технічних засобів, змін у графіках роботи. Це сприятиме довірі до управлінських рішень та зменшить відчуття ізольованості персоналу.
- 6. Формування навчальних програм із фокусом на кризові компетенції.** Розробити модулі професійного навчання для працівників судів із таких тем: цифрова грамотність, кризове управління, дистанційне провадження, робота в умовах окупації або евакуації, стресостійкість. Це допоможе системі правосуддя адаптуватися до нових викликів і зміцнити кадрову спроможність у складних умовах.

VI. Зниження корупційних ризиків у державній та патронатній службі судів

- 1. Врегулювання декларування помічників суддів.** Запровадити обов'язкове електронне декларування майнового стану працівників патронатної служби, зокрема помічників суддів, шляхом внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції». Таке рішення дозволить усунути наявний пробіл у регулюванні питань доброчесності, підвищити рівень підзвітності та довіри до судової влади, а також забезпечить відповідність міжнародним стандартам прозорості та етичної поведінки.
- 2. Створення типових антикорупційних програм для судів.** Розробити єдині типові антикорупційні програми, обов'язкові для всіх судів, які включатимуть правила поведінки, політику взаємодії з третіми сторонами, процедури виявлення конфлікту інтересів і реагування на порушення. Це сприятиме формуванню єдиних етичних стандартів у системі правосуддя й зменшить ризики зловживань.
- 3. Посилення ролі ДСА в координації антикорупційної політики.** Закріпити за ДСА обов'язок формувати й поширювати методичні рекомендації щодо профілактики корупції, організовувати моніторинги та супровід внутрішніх практик доброчесності. Це дозволить забезпечити інституційну сталість антикорупційної політики й сприятиме її реальній реалізації на рівні кожного суду.
- 4. Впровадження інструментів внутрішнього контролю.** Розпочати систематичну практику анонімних опитувань працівників щодо етичного клімату, здійснювати оцінку ризиків за напрямками діяльності, запровадити внутрішній аудит у судах. Це дозволить виявляти приховані

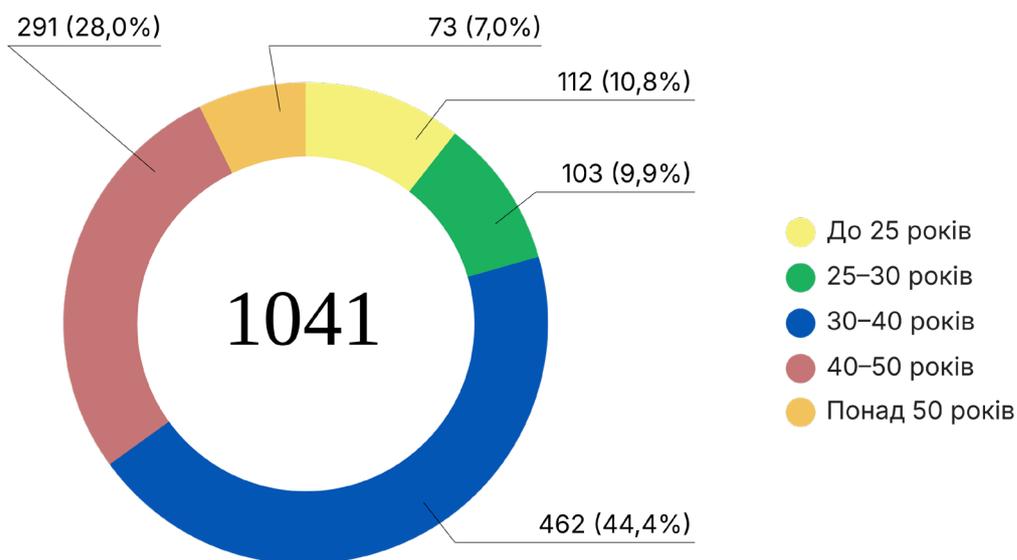
ризика, зменшити толерантність до неформальних практик і сформувати культуру нульової терпимості до порушень.

- 5. Інституційне закріплення безпечних каналів для викривачів.** Створити у кожному суді анонімні й захищені канали для повідомлень про корупційні ризики — спеціальні електронні платформи, скриньки довіри, внутрішні процедури захисту викривачів. Це сприятиме більшій відкритості працівників апаратів судів у реагуванні на порушення та дозволить вчасно запобігати потенційним зловживанням.
- 6. Систематичне антикорупційне навчання.** Запровадити обов'язкові тренінги з антикорупційного законодавства для всіх працівників апарату судів (не лише новопризначених), з фокусом на виявлення та запобігання конфлікту інтересів, поведінку в кризових ситуаціях, етичну взаємодію зі сторонами процесу. Це дозволить підвищити обізнаність персоналу, сформувати превентивну культуру і знизити ризики недоброчесної поведінки.
- 7. Забезпечення прозорості кадрових процедур.** Уніфікувати та оприлюднювати процедури добору, переведень і підвищення працівників апаратів судів. Рекомендується публічне висвітлення конкурсів і внутрішніх призначень на вебсайтах судів. Це сприятиме добору персоналу на засадах прозорості та рівних можливостей, зменшить ризики конфлікту інтересів і підвищить довіру до кадрових процедур у системі правосуддя.

Додаток

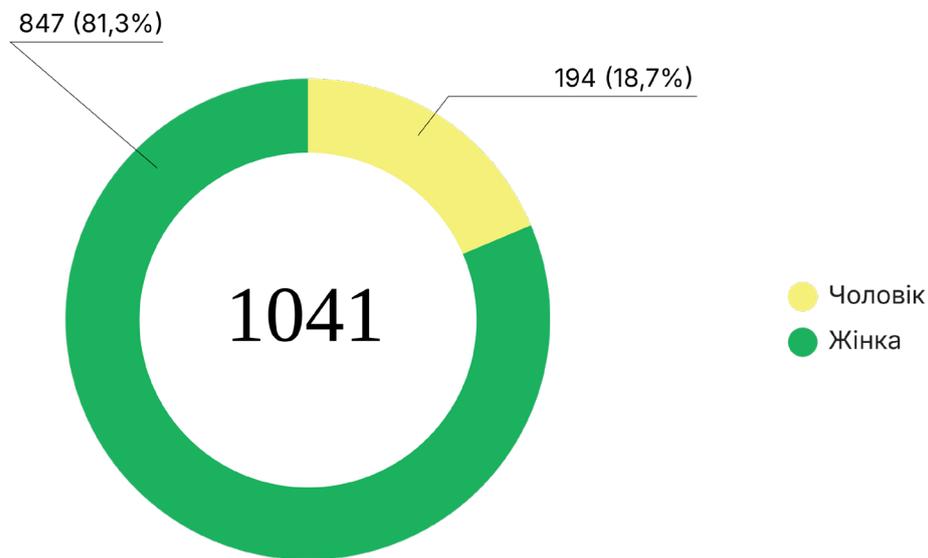
Результати опитування працівників державної та патронатної служби в органах судової влади України

Вік респондентів



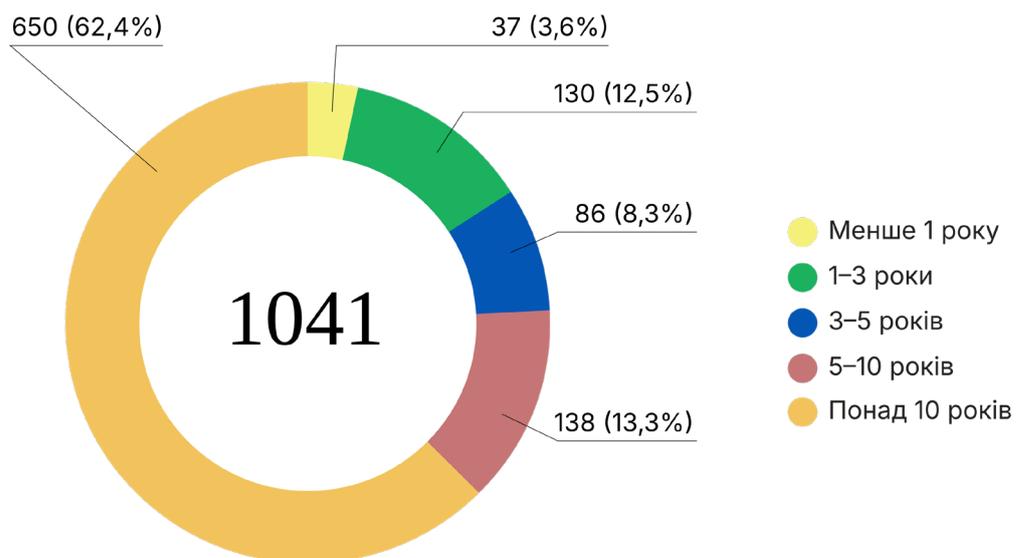
Діаграма 1

Стать респондентів



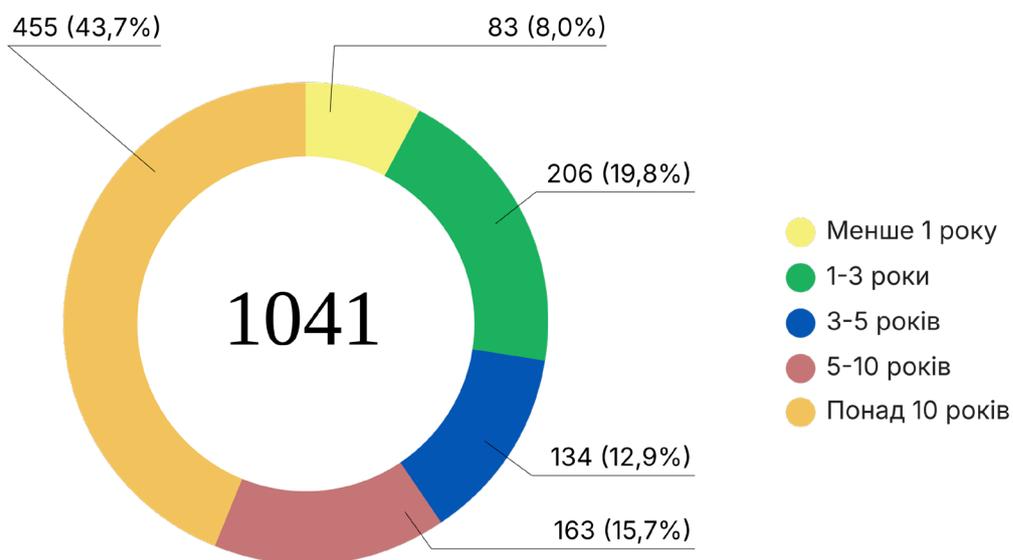
Діаграма 2

Загальний стаж роботи респондентів у судовій сфері



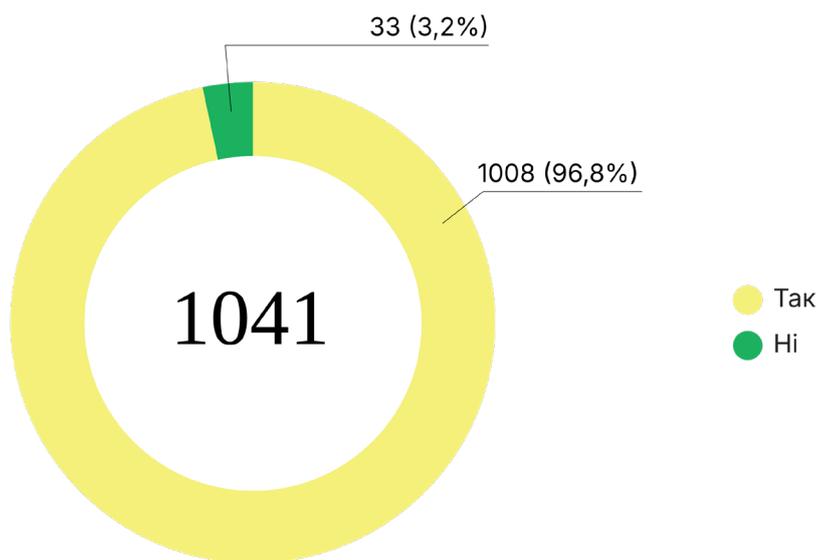
Діаграма 3

Стаж роботи респондентів на поточній посаді в судовій системі



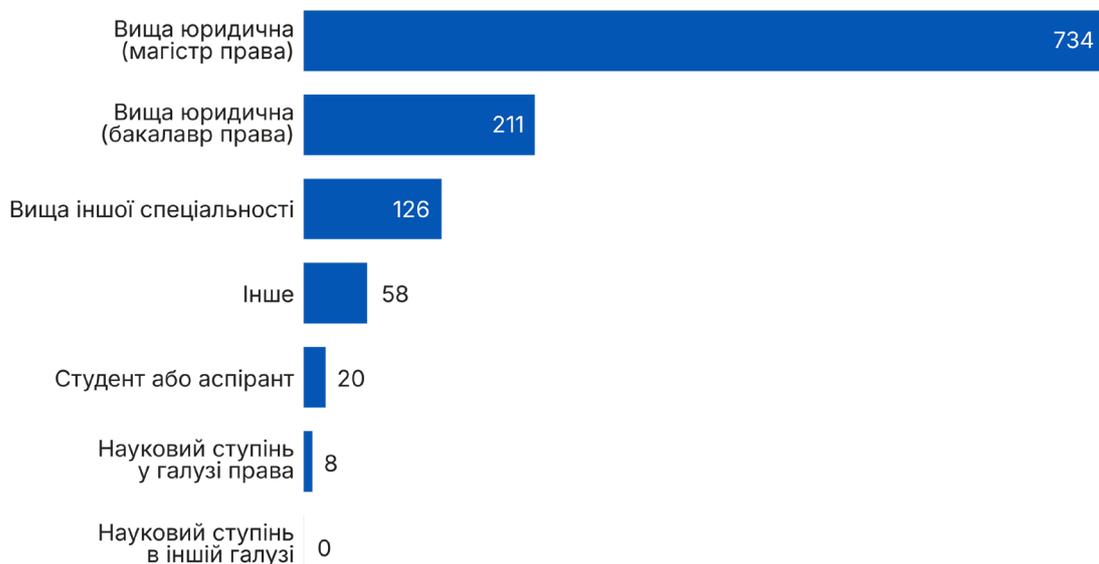
Діаграма 4

Респонденти, які зараз працюють



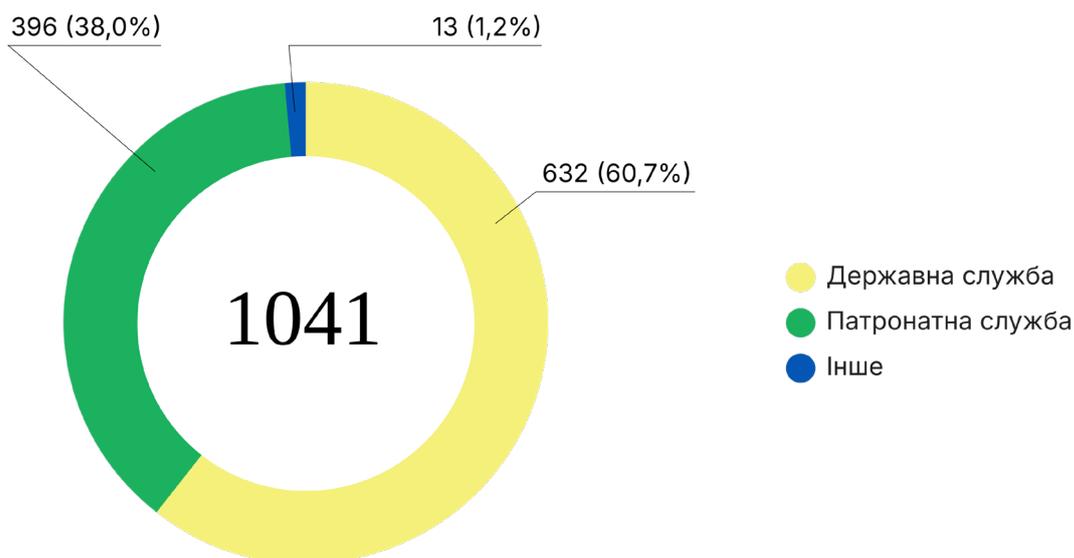
Діаграма 5

Освіта респондентів



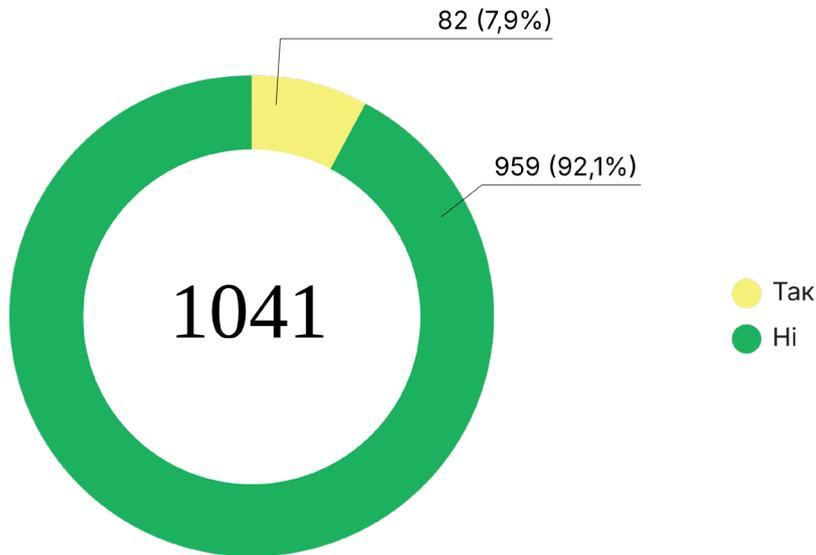
Діаграма 6

Співвідношення респондентів, які працюють в державній та патронатній службі



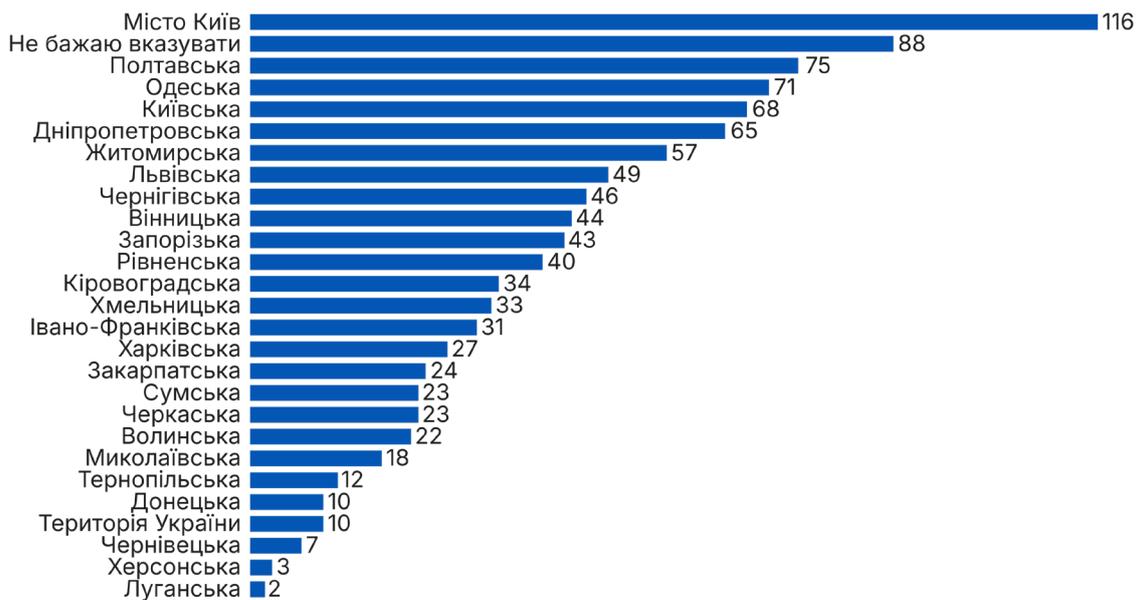
Діаграма 7

Доступ респондентів до державної таємниці



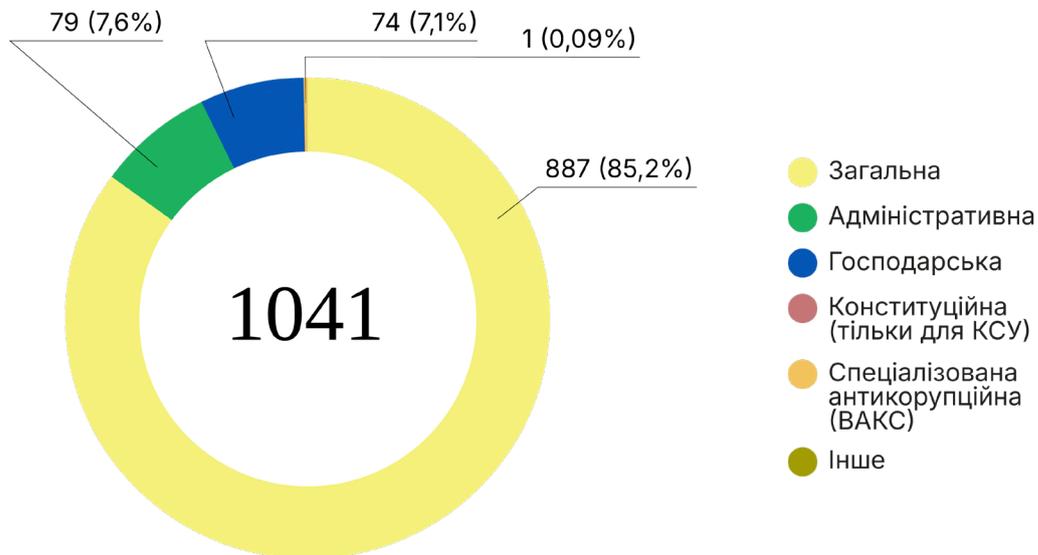
Діаграма 8

Області, на які поширюється юрисдикція судів, в яких працюють респонденти



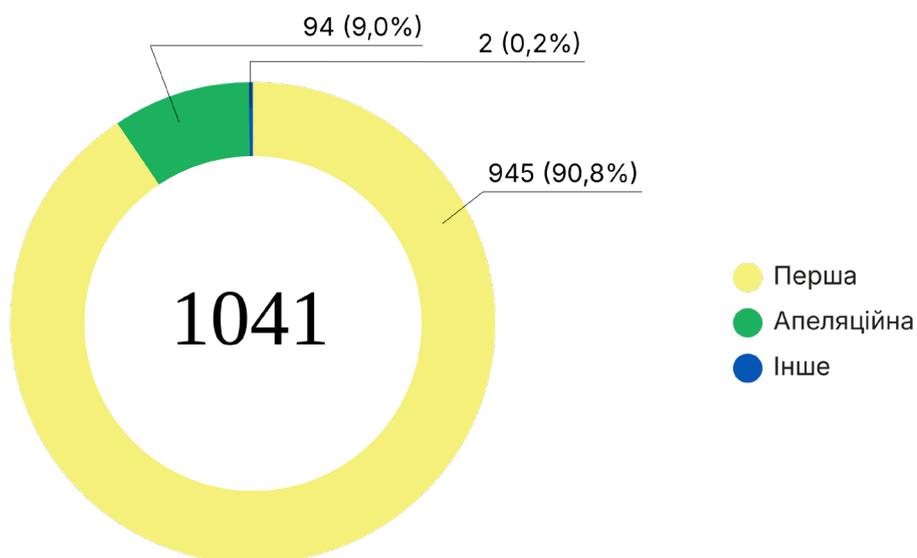
Діаграма 9

Юрисдикція судів, в яких працюють респонденти



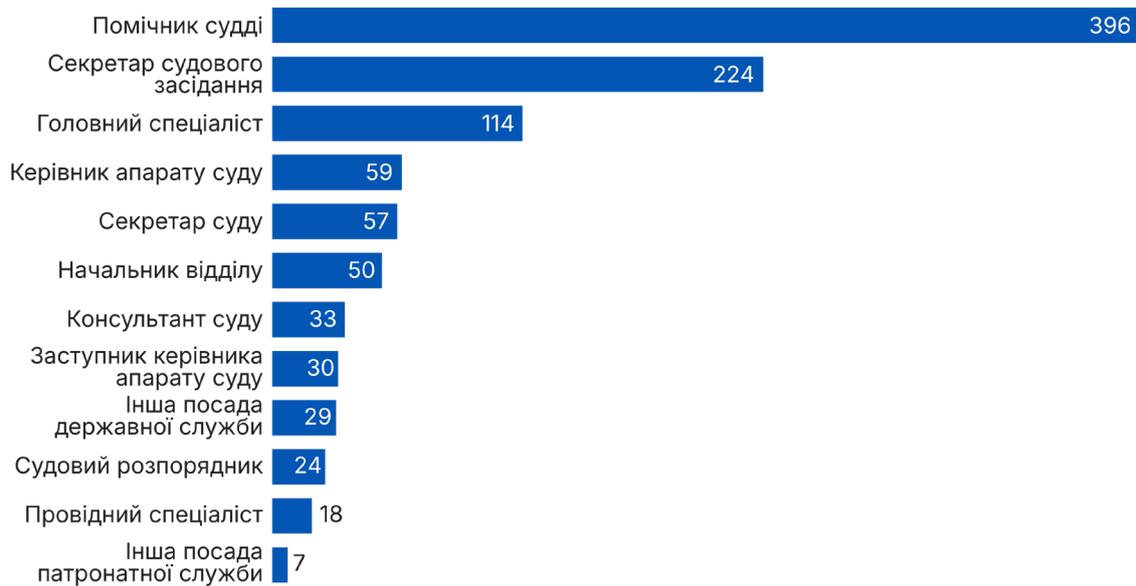
Діаграма 10

Інстанція судів, в яких працюють респонденти



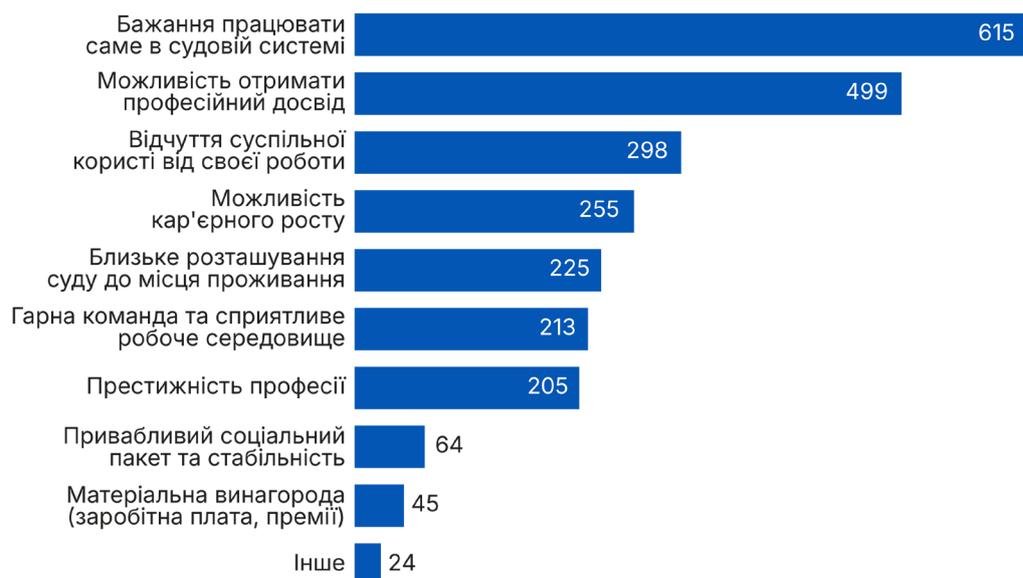
Діаграма 11

Посади, які обіймають респонденти у суді



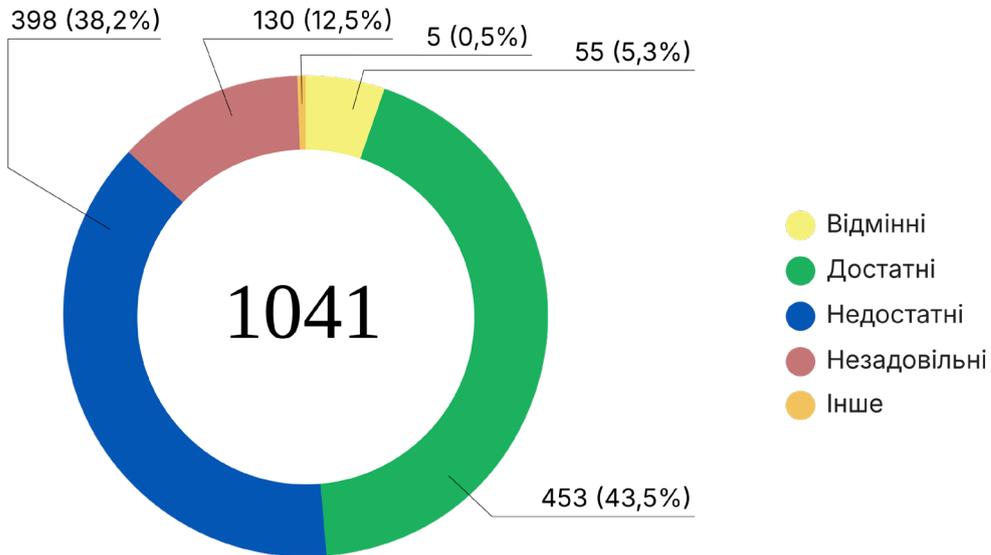
Діаграма 12

Мотивація респондентів при виборі професії



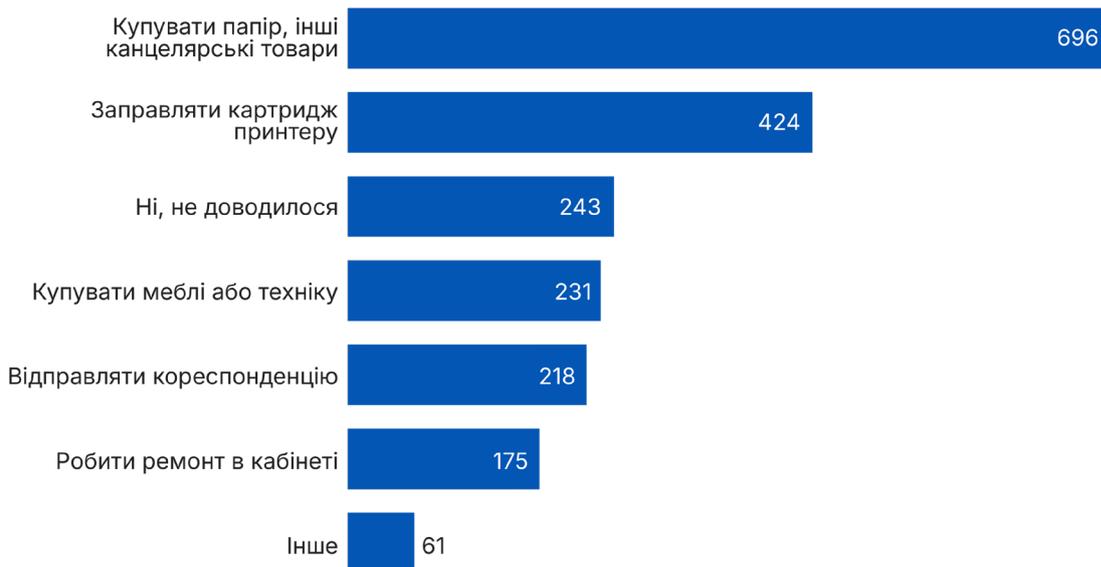
Діаграма 13

Оцінка респондентами рівня матеріально-технічних умов роботи



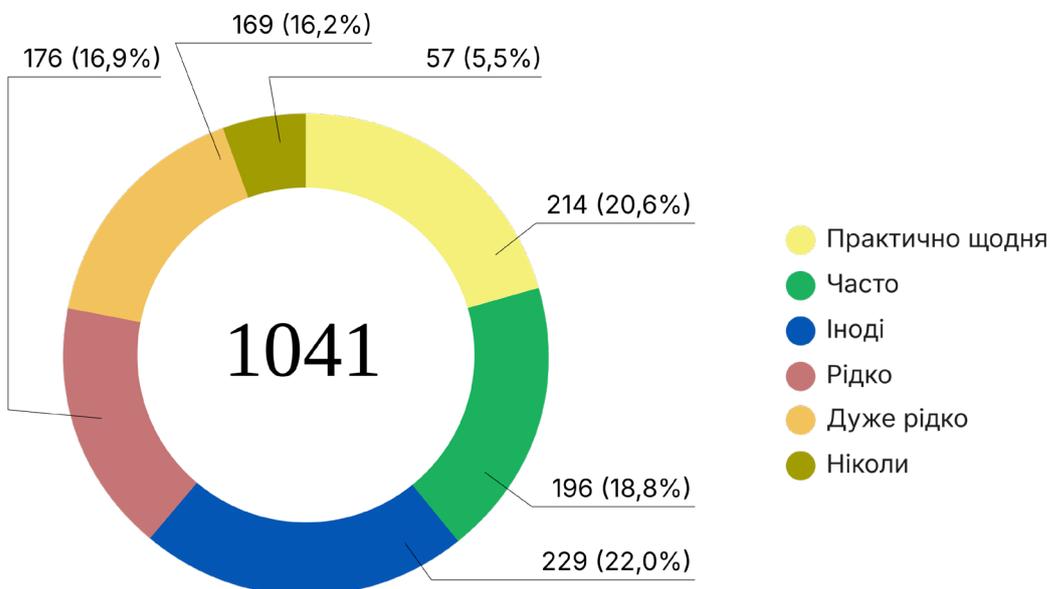
Діаграма 14

Капіталовкладення для суду, які респонденти робили за власний кошт



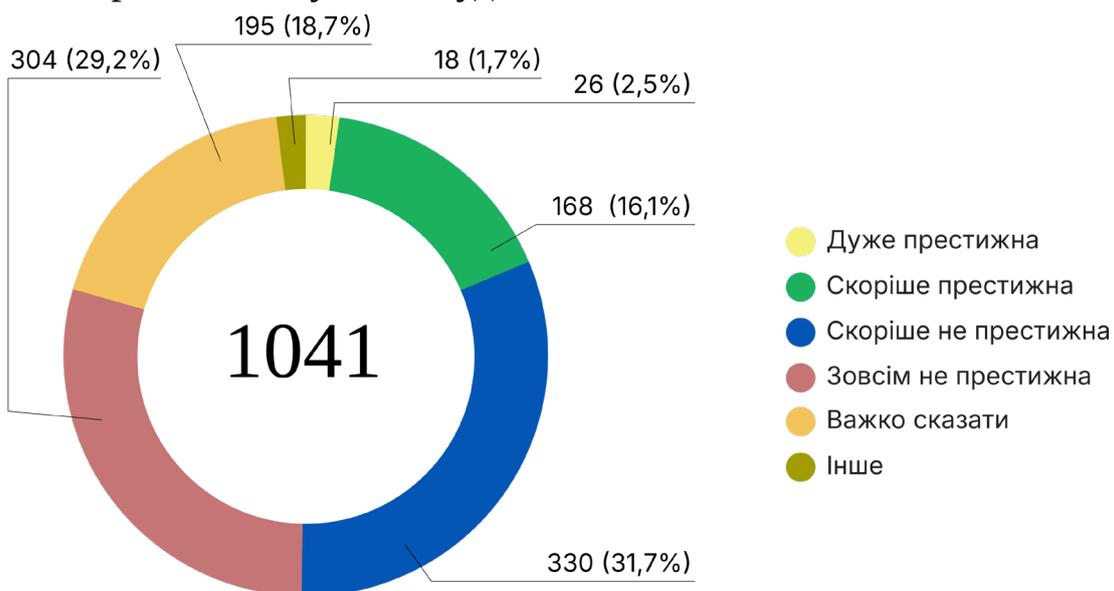
Діаграма 15

Частота понаднормових робіт



Діаграма 16

Думка респондентів щодо престижності державної та патронатної служби в судах



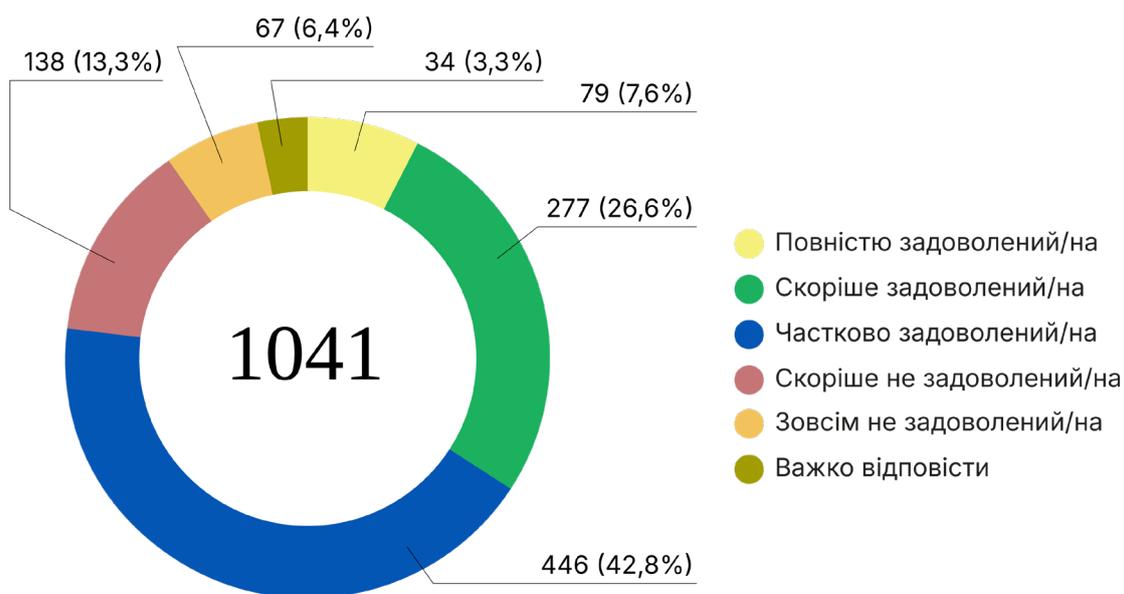
Діаграма 17

Фактори незадоволення роботою в суді



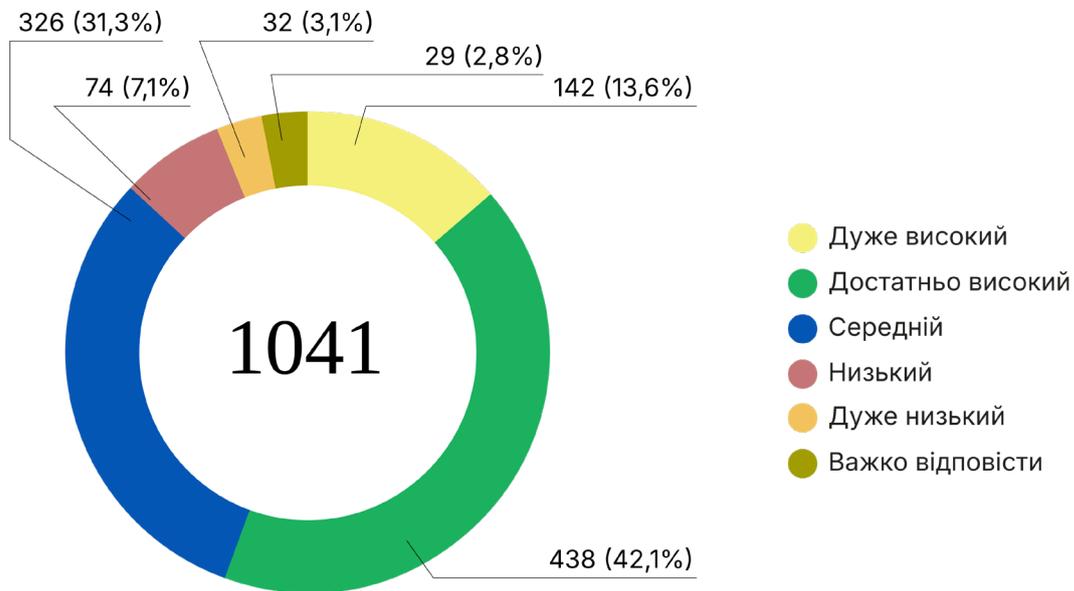
Діаграма 18

Рівень задоволення респондентів роботою в суді



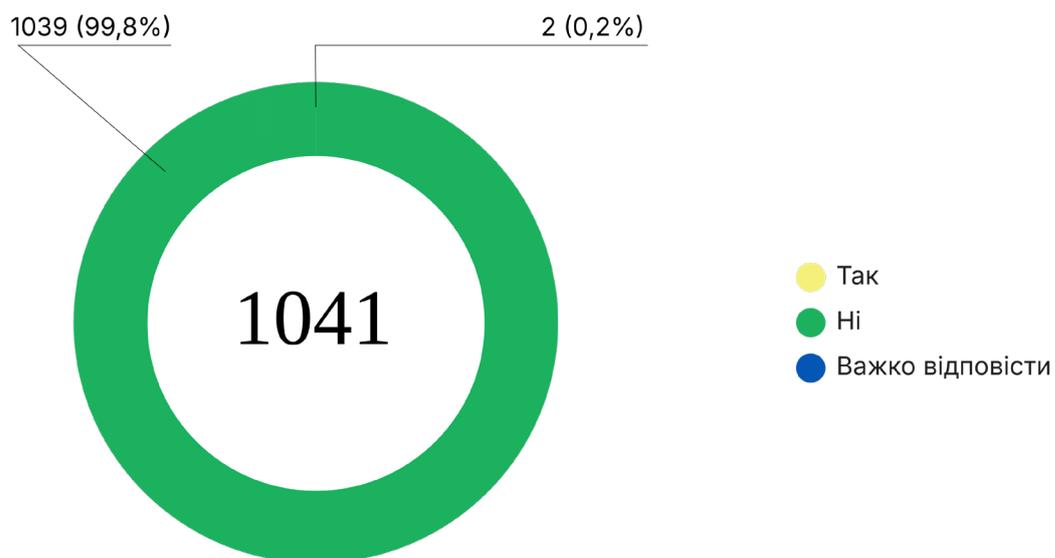
Діаграма 19

Рівень командної роботи в колективі



Діаграма 20

Застосування до респондентів дисциплінарних стягнень протягом останніх 12 місяців



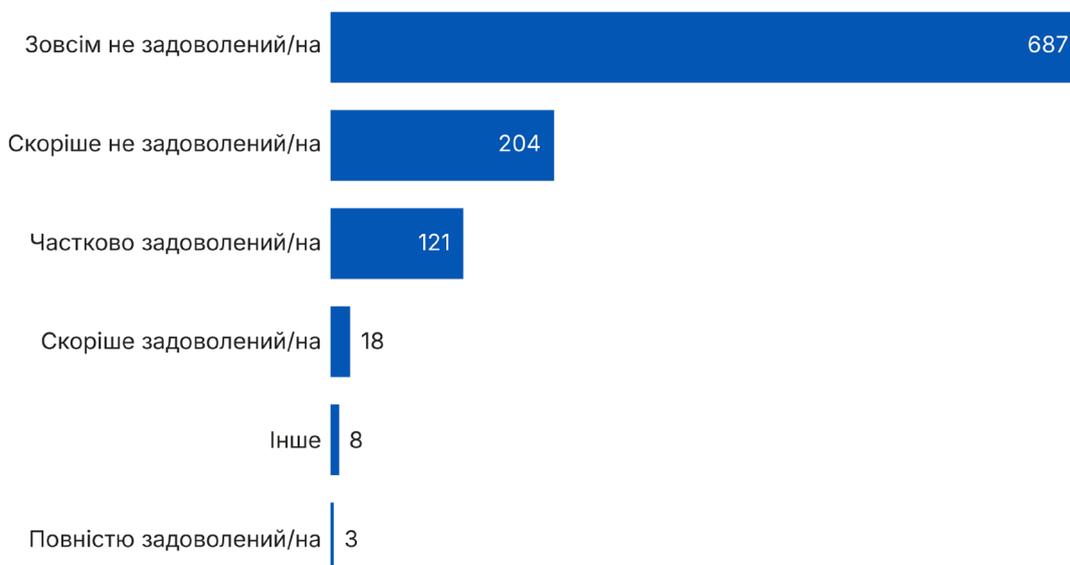
Діаграма 21

Види дисциплінарних стягнень, які застосовувались до респондентів протягом останніх 12 місяців



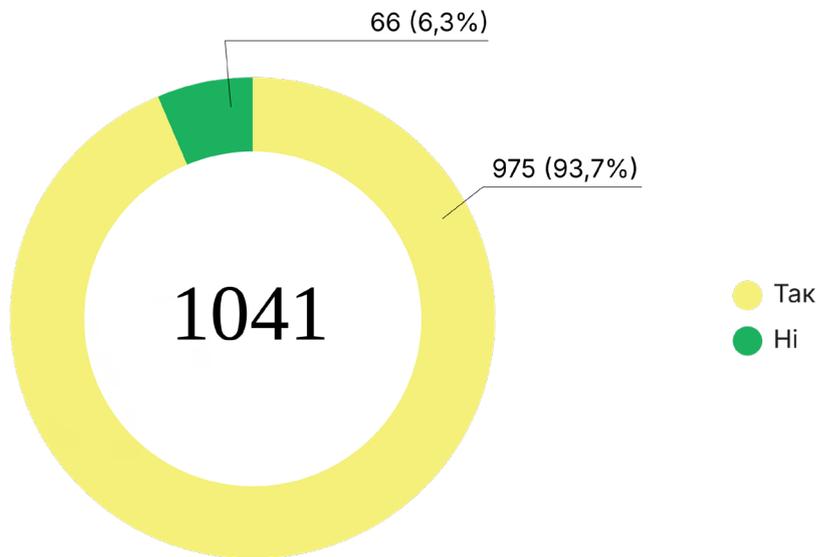
Діаграма 22

Рівень задоволення респондентів оплатою праці



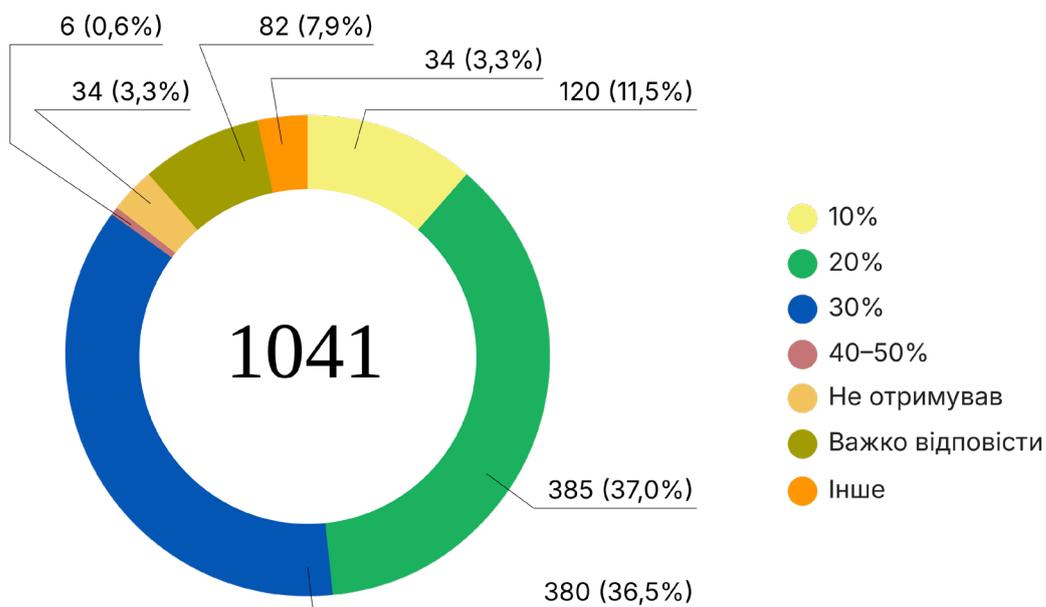
Діаграма 23

Факт отримання респондентами у 2024 році допомоги на оздоровлення



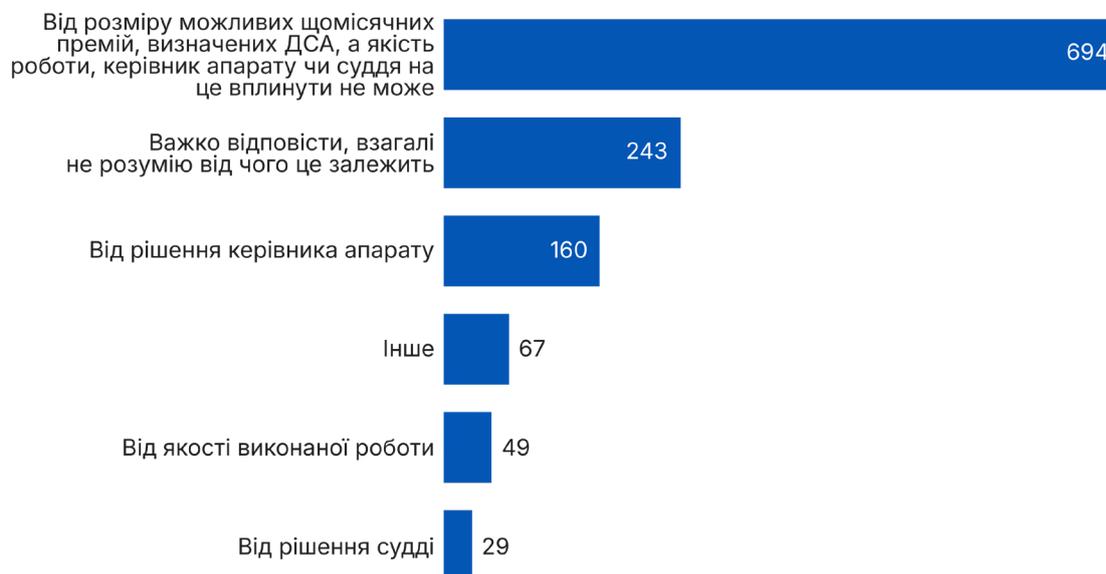
Діаграма 24

Середній рівень премії за 2024 рік



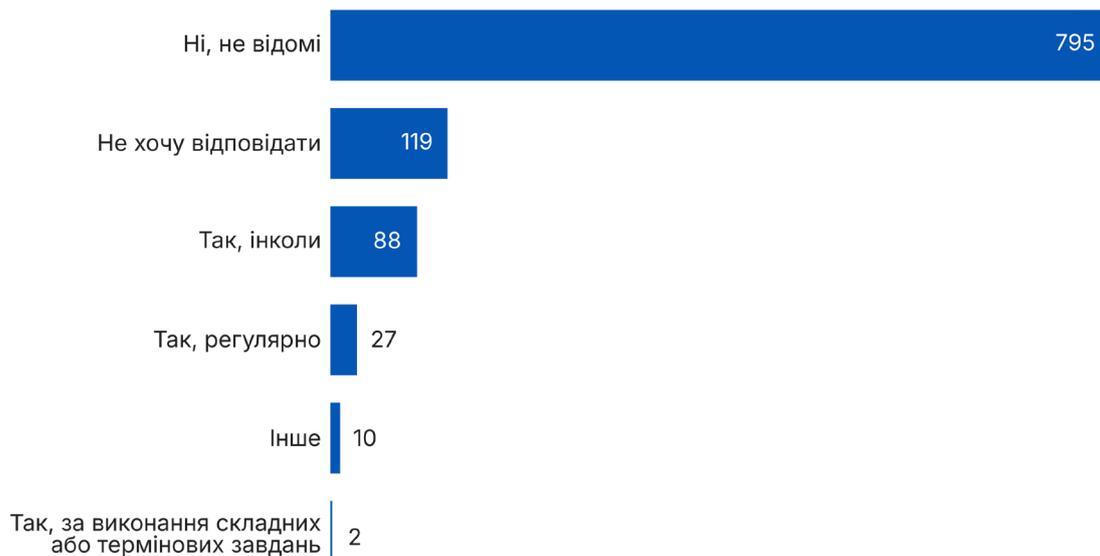
Діаграма 25

Фактори, від яких залежить щомісячна премія



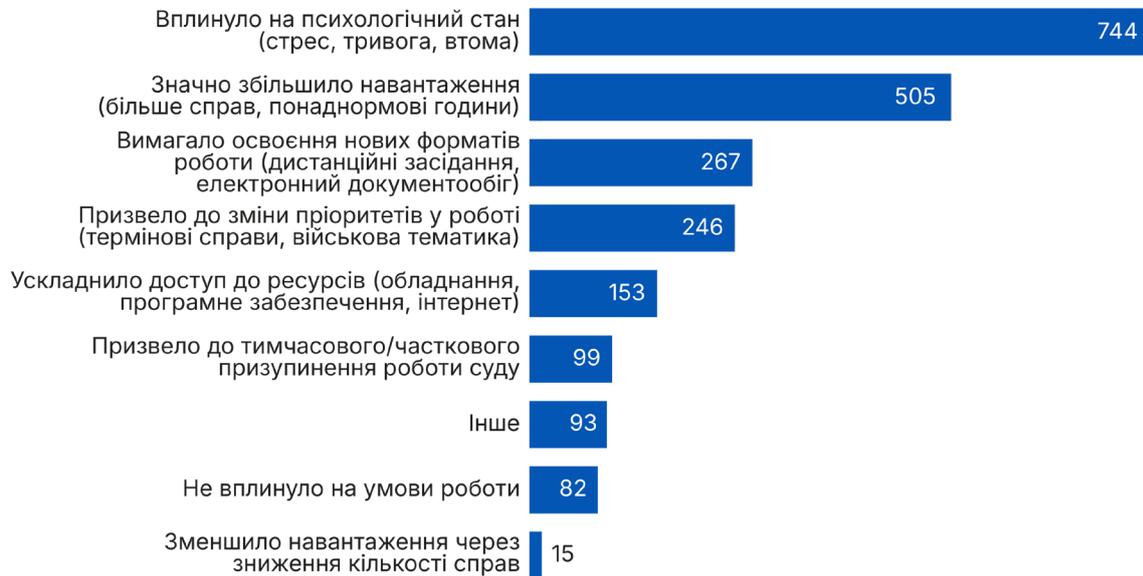
Діаграма 26

Обізнаність респондентів щодо фактів отримання працівниками додаткових доплат від суддів або керівництва судів



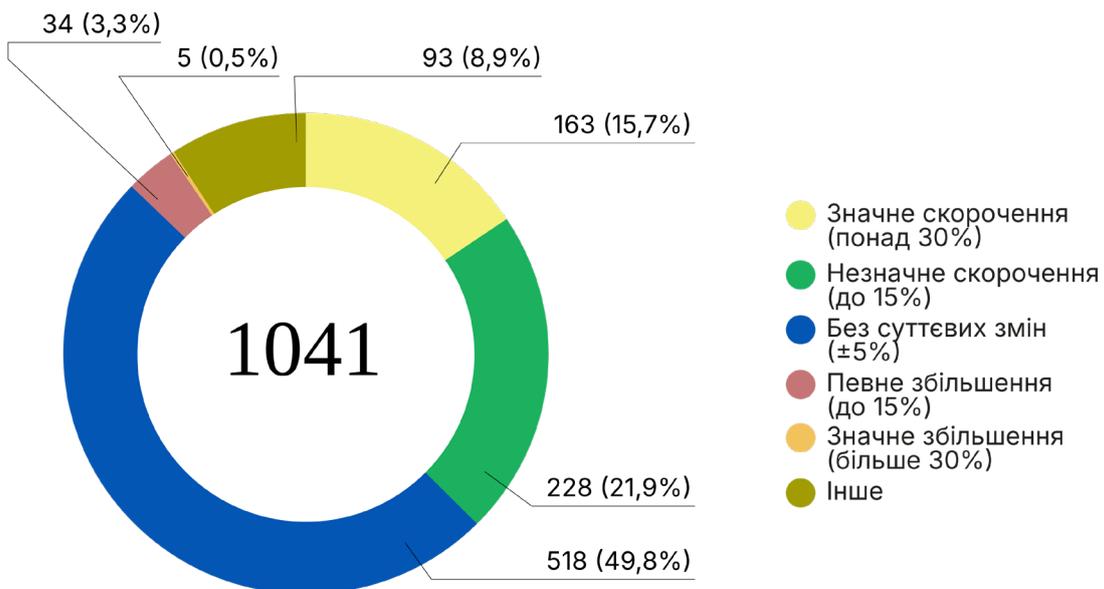
Діаграма 27

Вплив воєнного стану на умови роботи



Діаграма 28

Зміна кількості працівників апарату після 24.02.2022 року



Діаграма 29

Отримання судом додаткових ресурсів від держави для роботи в умовах воєнного стану



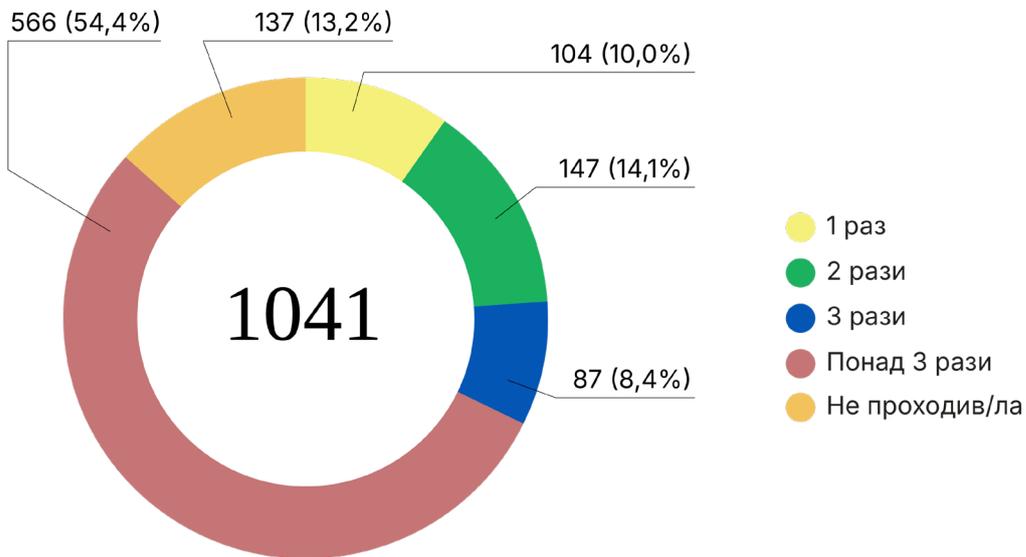
Діаграма 30

Інноваційні інструменти, що були запроваджені для адаптації до умов воєнного стану



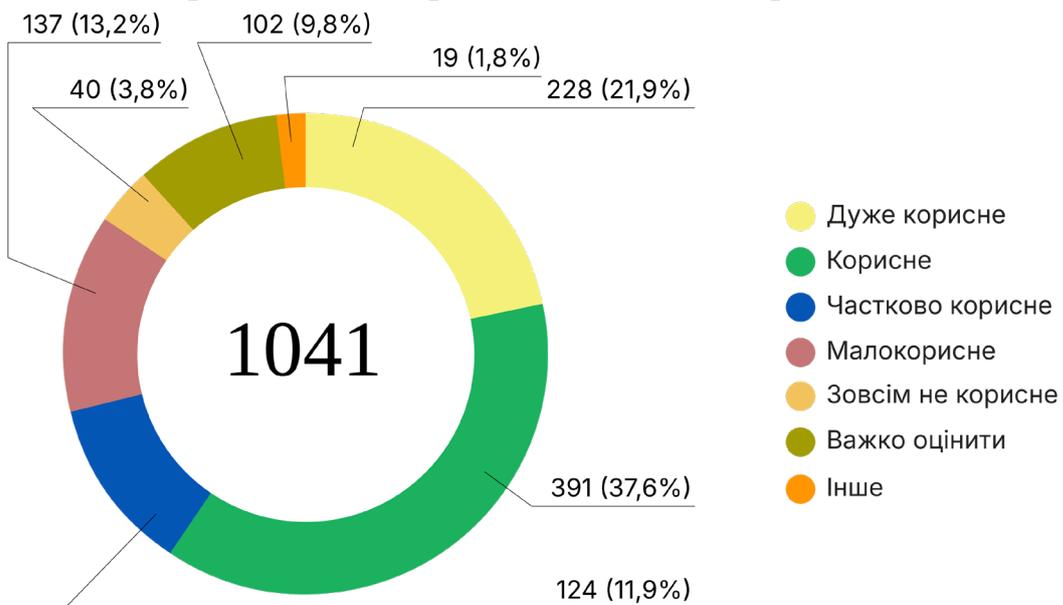
Діаграма 31

Кількість разів, що респонденти проходили навчання з підвищення кваліфікації в період з 2020 по 2024 рік



Діаграма 32

Оцінка корисності навчання респондентами, яке вони проходили в період з 2020 по 2024 рік



Діаграма 33

Основні недоліки навчання у 2020-2024 роках



Діаграма 34

Суб'єкти, що проводили навчання в період з 2020 по 2024 рік



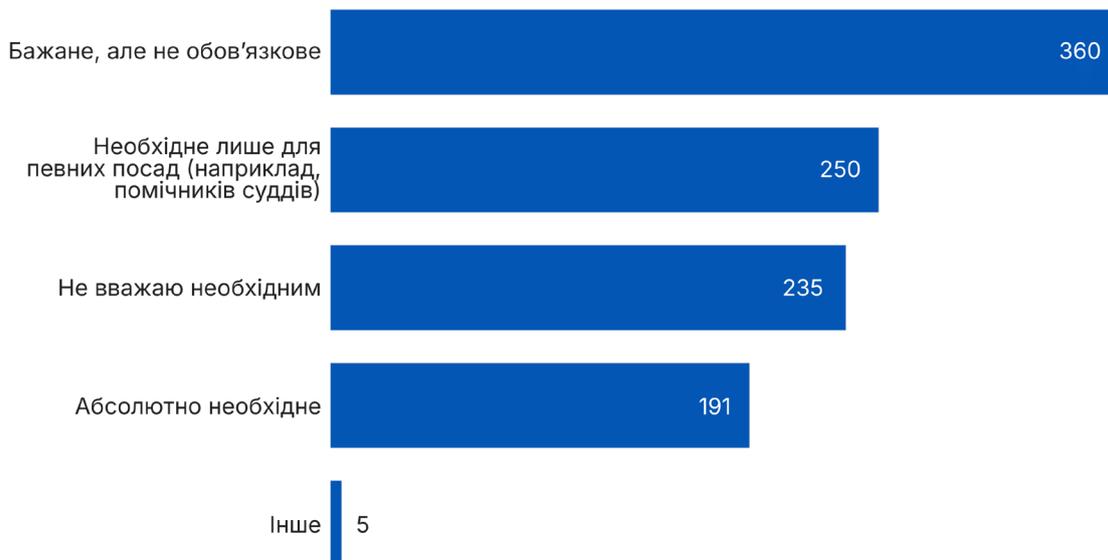
Діаграма 35

Суб'єкт, що провів найбільш корисне навчання для працівників державної та патронатної служби



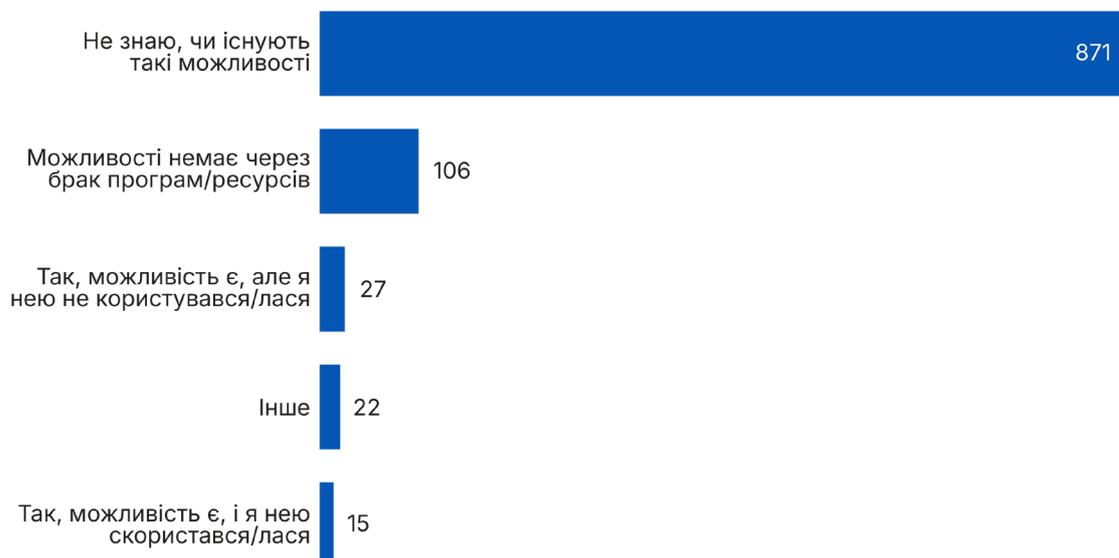
Діаграма 36

Необхідність стажування у судах вищого рівня (апеляційних/ касаційних) для професійного розвитку працівників судів



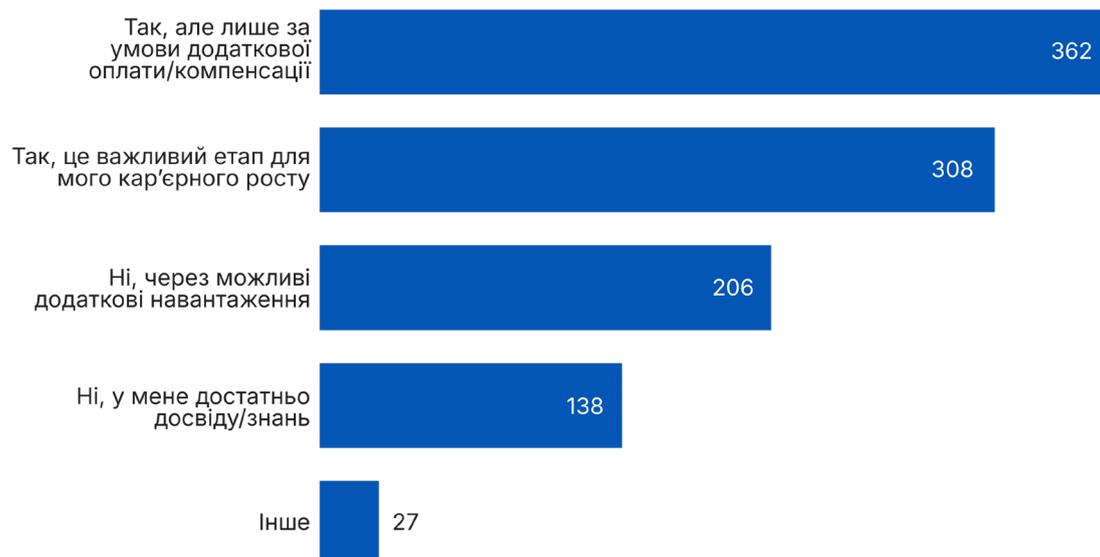
Діаграма 37

Наявність можливості у респондентів пройти стажування у суді вищого рівня за їх спеціалізацією



Діаграма 38

Наявність у респондентів бажання пройти стажування в судах вищого рівня



Діаграма 39

Ефективність функціонування державної та патронатної служби в органах судової влади України



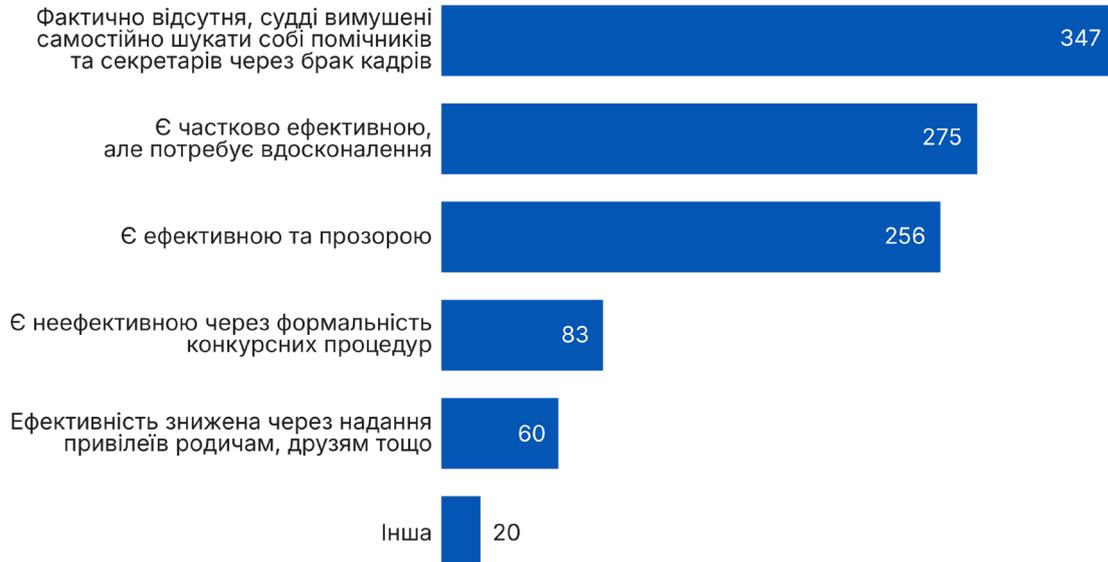
Діаграма 40

Фактори, що найбільше знижують ефективність функціонування державної та патронатної служби в органах судової влади України



Діаграма 41

Оцінка ефективності системи добору працівників державної та патронатної служби в судах



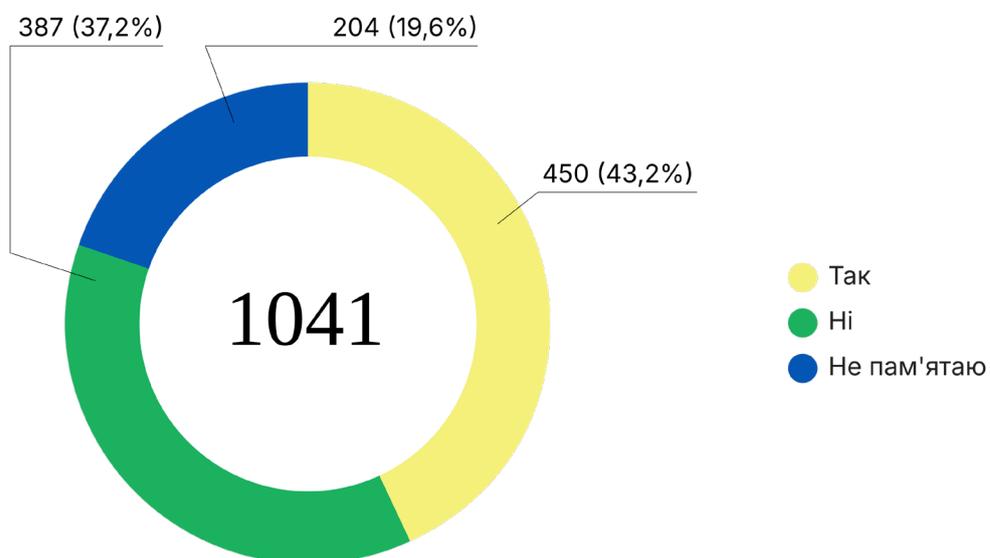
Діаграма 42

Проблеми, що виникають через невідповідність рівня оплати праці обсягу обов'язків працівників державної та патронатної служби



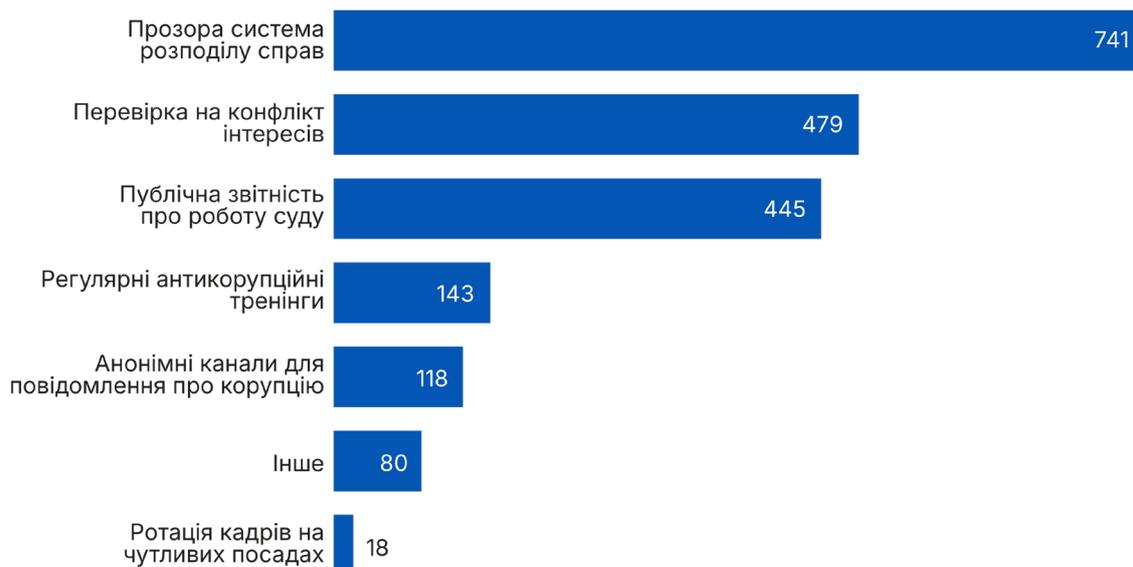
Діаграма 43

Проходження респондентами тренінгів з антикорупційної діяльності



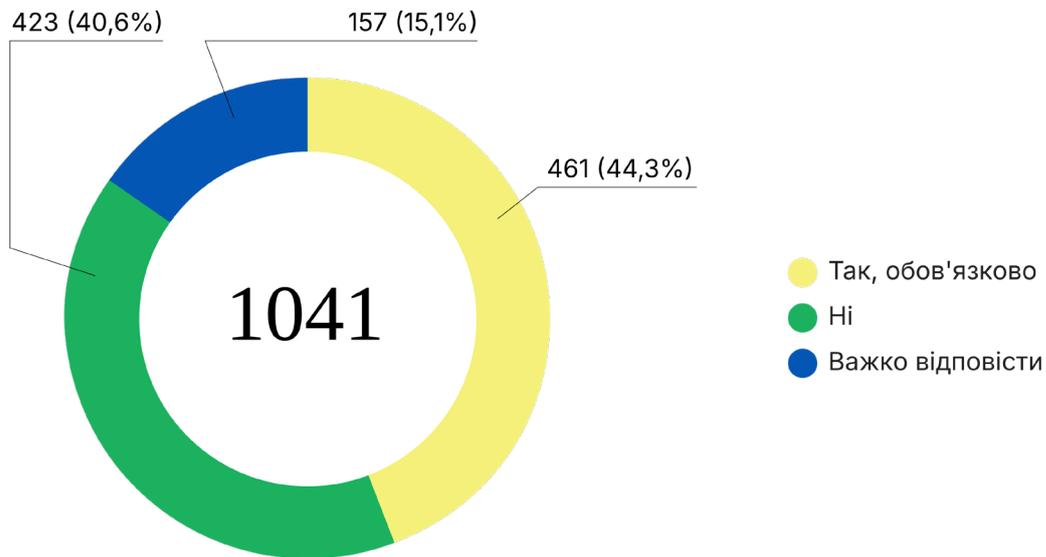
Діаграма 44

Антикорупційні механізми, що діють у судах



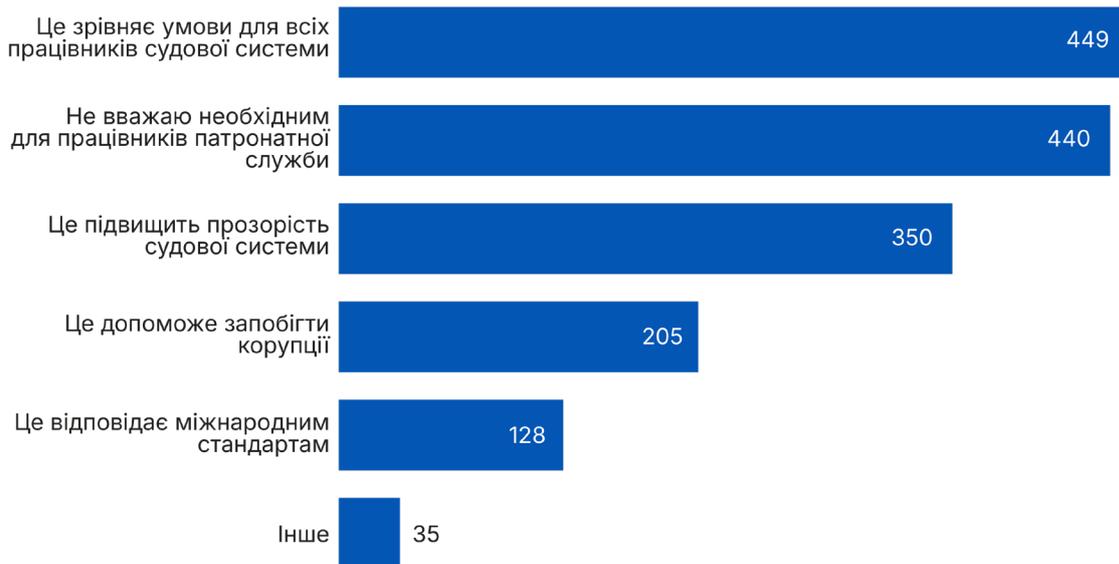
Діаграма 45

Думка респондентів щодо необхідності подання щорічної декларації працівниками патронатної служби



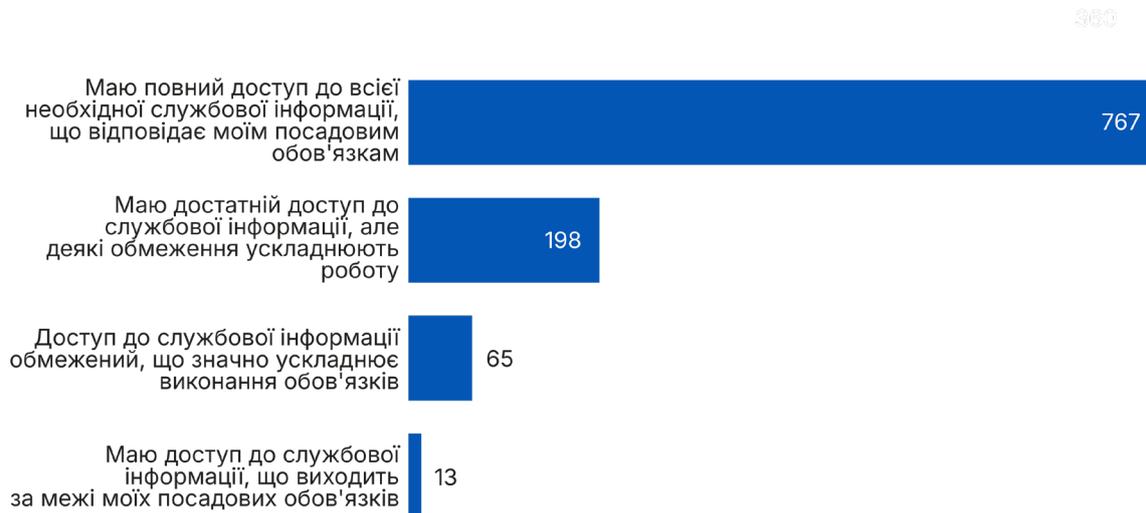
Діаграма 46

Основні причини необхідності подання працівниками патронатної служби в судах щорічних електронних декларацій



Діаграма 47

Рівень доступу респондентів до службової інформації у контексті виконання посадових обов'язків та потенційних корупційних ризиків



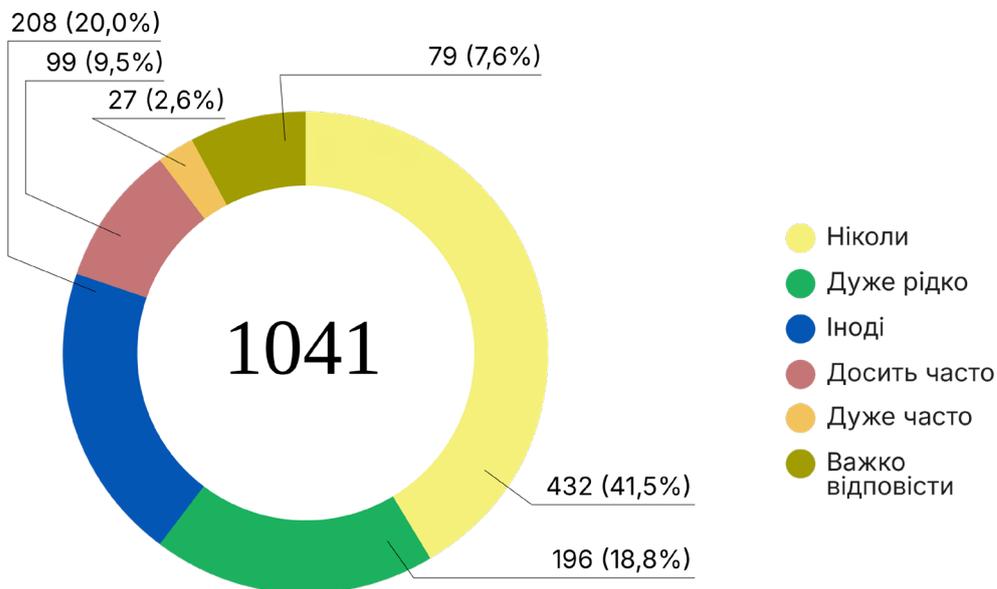
Діаграма 48

Чи наявні у суді для працівників державної/патронатної служби обмеження доступу до службової інформації запобігають корупційним ризикам



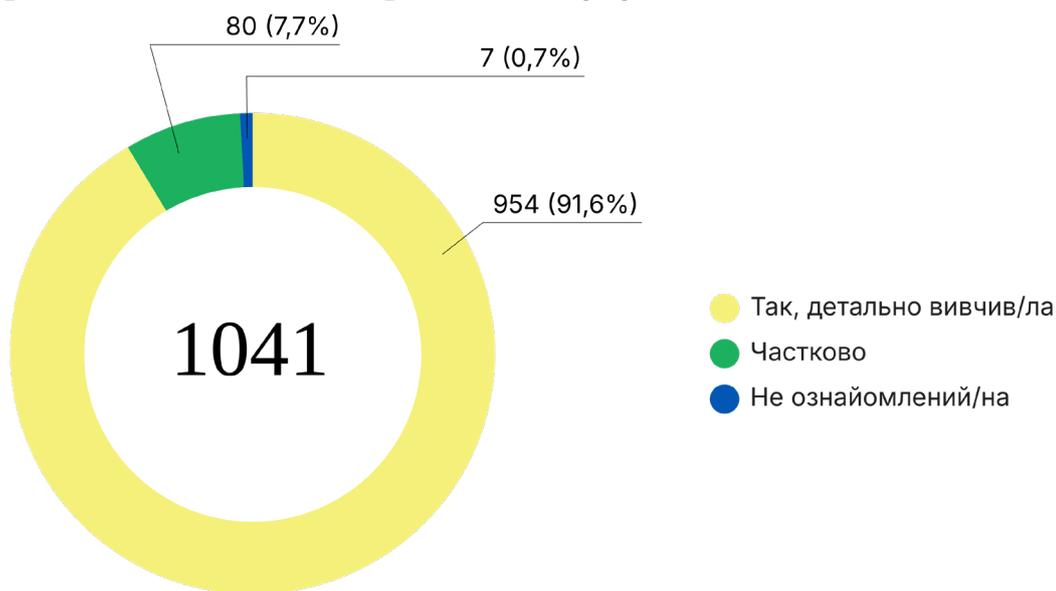
Діаграма 49

Як часто респонденти відчували вплив/тиск з боку суддів чи керівництва у вашому суді



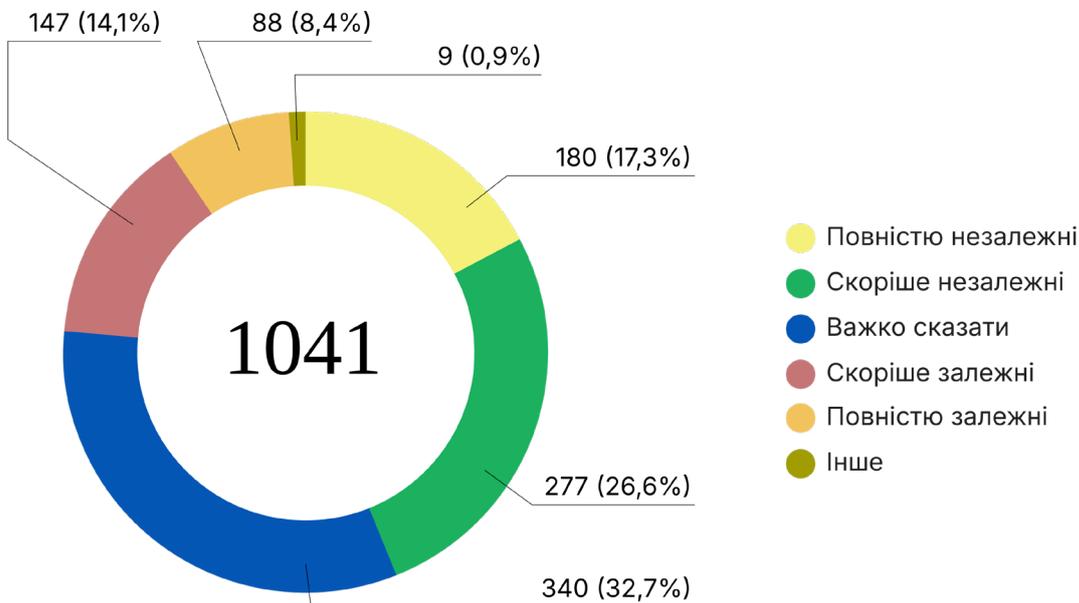
Діаграма 50

Факт ознайомлення респондентів з «Правилами поведінки працівника суду»



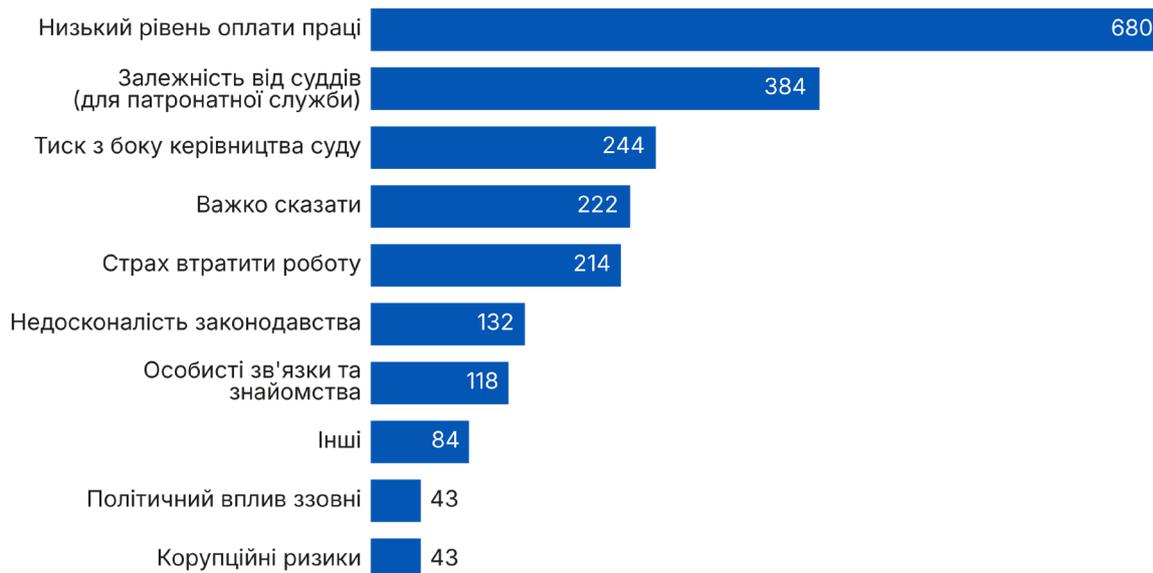
Діаграма 51

Рівень незалежності працівників державної та патронатної служби



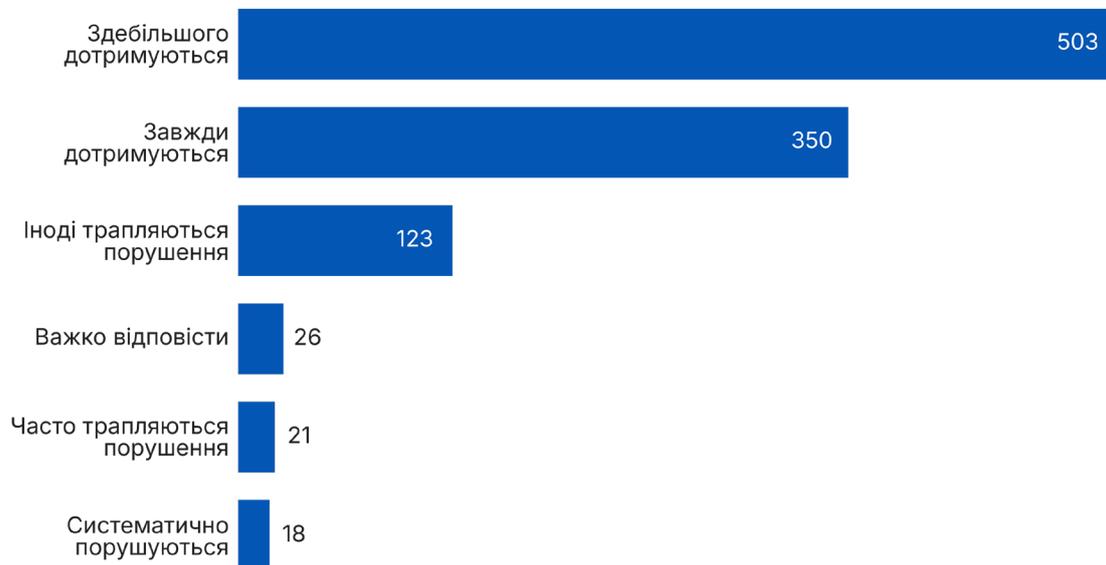
Діаграма 52

Фактори, що найбільше впливають на незалежність працівників



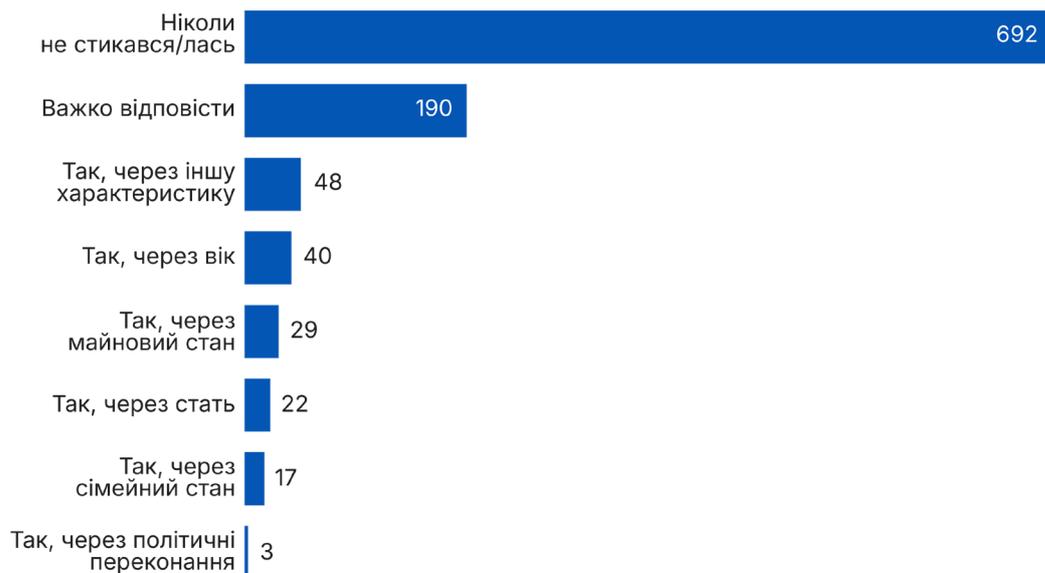
Діаграма 53

Дотримання етичних норм та стандартів професійної поведінки працівниками державної та патронатної служби



Діаграма 54

Прояви дискримінації чи упередженого ставлення на робочому місці



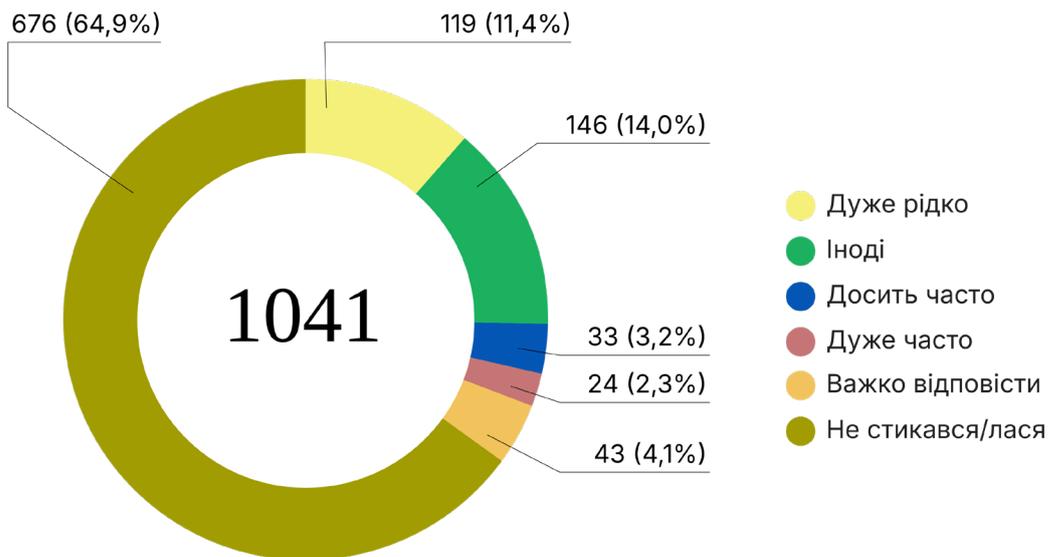
Діаграма 55

Чи стикались респонденти з проявами сексуальних домагань або недоречної поведінки сексуального характеру з боку суддів чи інших працівників суду



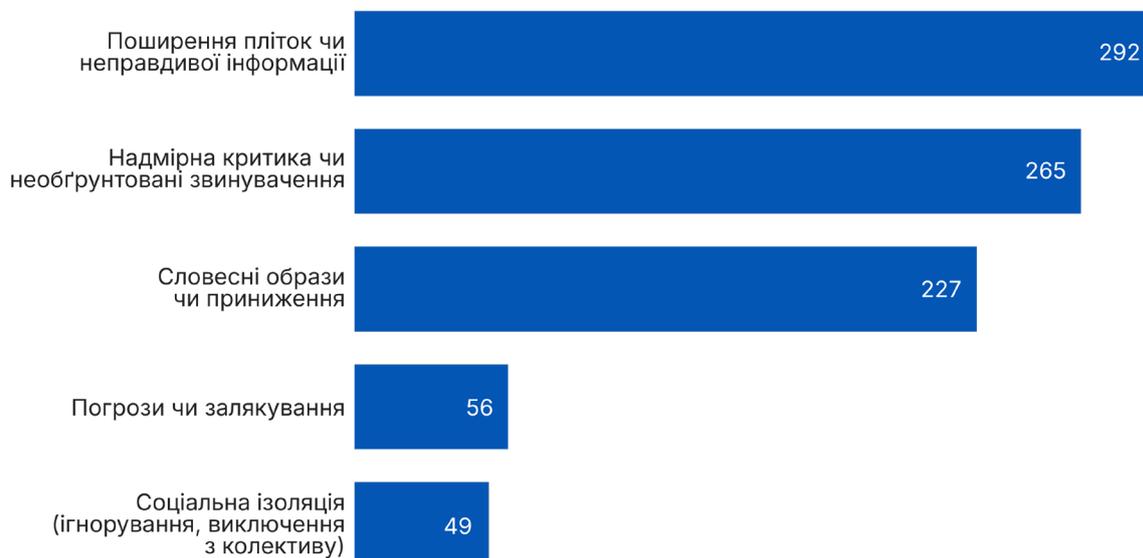
Діаграма 56

Прояви мобінгу на робочому місці



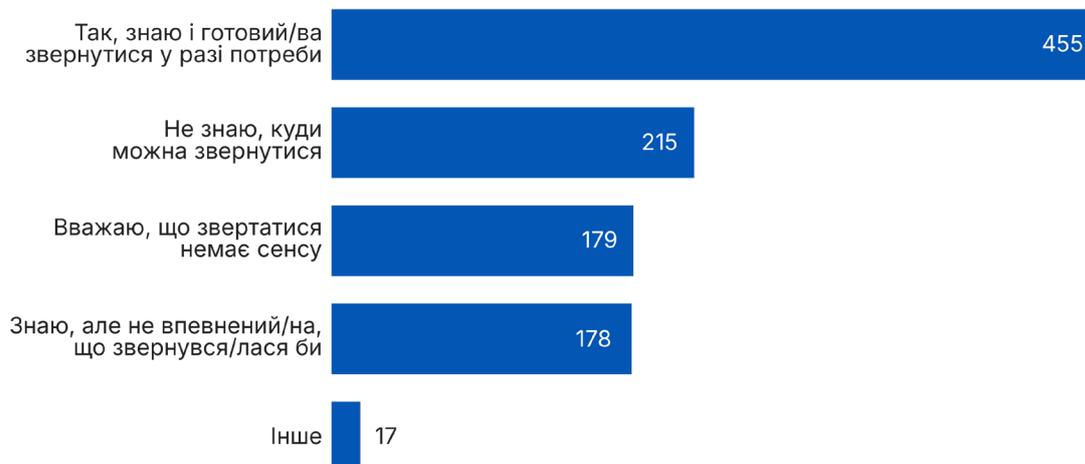
Діаграма 57

Види прояву мобінгу



Діаграма 58

Обізнаність респондентів щодо того, куди можна звернутися у випадку дискримінації, сексуальних домагань чи мобінгу на робочому місці



Діаграма 59