

UDC 347.962:005.6  
DOI: 10.24025/2306-4420.78(1).2026.353103

JEL Classification Code: J24, J44, D63  
Article's History:  
Received: 08.01.2026; Revised: 20.01.2026  
Published: 16.03.2026.

**Oksana Zakharova\***

Doctor of Economics, Professor  
Cherkasy State Technological University  
18006, 460 Shevchenko Blvd, Cherkasy, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0001-5793-6203>

## **Professional development of judicial system staff: Ukrainian and foreign experience**

**Abstract.** The relevance of the chosen topic is determined by the need to ensure high quality of justice in the context of martial law, European integration processes and profound socio-economic transformations in Ukraine. In current environment of heightened public expectations of the judiciary, the professional development of judicial system employees should become a key factor in strengthening trust in justice, ensuring the rule of law and effective protection of human rights. Of particular importance is the adaptation of the system of training and professional development of judges to new challenges related to digitalisation, the increase in the number of war-related cases and the need to harmonise national standards with European ones. The lack of systematisation of modern approaches to the professional development of judges in wartime and post-war reconstruction necessitates a comprehensive scientific analysis of this issue. *The purpose of the study* was to substantiate theoretical foundations and practical approaches to the modernisation of the professional development system for employees of the Ukrainian judicial system based on the analysis of national practices and the experience of foreign countries. The system of professional training and advanced training of judges is *the object of the study*. *The objectives of this study* are to analyse the regulatory and legal framework for the professional development of judges in Ukraine, evaluate the content of educational programmes, summarise foreign experiences and identify promising areas for their implementation in Ukrainian practice. *The methodological basis* of the study was formed by the works of domestic and foreign scientists, normative acts, official materials of specialised institutions, as well as the use of a set of general scientific and special methods, in particular the analysis and synthesis, comparative legal method, systematic approach and generalisation. The study identifies current features of the professional development of judges in Ukraine, outlines areas for its improvement taking into account digital transformation, military challenges and management development needs, and justifies the use of certain elements of foreign experience. *The scope of application* of the research results covers practical activities of judicial administration bodies and professional development institutions, the educational process in the field of training lawyers for the judicial system, scientific research on judicial reform issues, as well as the formation of state policy in the field of judicial system development. *The results* obtained can be used to improve professional development programmes for judges, enhance their professional competence, strengthen the institutional capacity of the judiciary and increase public confidence in the Ukrainian judicial system

**Keywords:** advanced training, training of judges, National School of Judges of Ukraine, human rights, human capital, competences, skills

\*Corresponding author



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

**Оксана Захарова**

Доктор економічних наук, професор  
Черкаський державний технологічний університет  
18006, бульв. Шевченка, 460, м. Черкаси, Україна  
<https://orcid.org/0000-0001-5793-6203>

## **Професійний розвиток працівників судової системи: український та зарубіжний досвід**

**Анотація.** Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю забезпечення високої якості правосуддя в умовах воєнного стану, євроінтеграційних процесів та глибоких соціально-економічних трансформацій в Україні. В сучасних умовах підвищених суспільних очікувань до судової влади професійний розвиток працівників судової системи має стати ключовим чинником зміцнення довіри до правосуддя, забезпечення верховенства права та ефективного захисту прав людини. Особливої ваги набуває адаптація системи підготовки та підвищення кваліфікації суддів до нових викликів, пов'язаних із цифровізацією, зростанням кількості справ воєнного характеру та необхідністю гармонізації національних стандартів із європейськими. Недостатня систематизація сучасних підходів до професійного розвитку суддів в умовах війни та післявоєнної відбудови зумовлює потребу в комплексному науковому аналізі цієї проблематики. *Метою дослідження* є обґрунтування теоретичних засад і практичних підходів до модернізації системи професійного розвитку працівників судової системи України на основі аналізу національної практики та досвіду зарубіжних країн. *Об'єктом дослідження* виступає система професійної підготовки та підвищення кваліфікації суддів. *Завданнями дослідження* є аналіз нормативно-правових засад професійного розвитку суддів в Україні, оцінка змістового наповнення освітніх програм, узагальнення зарубіжного досвіду та визначення перспективних напрямів його імплементації в українську практику. *Методологічною основою дослідження* стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців, нормативні акти, офіційні матеріали профільних інституцій, а також використання комплексу загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналізу й синтезу, порівняльно-правового методу, системного підходу та узагальнення. *У результаті дослідження* визначено сучасні особливості професійного розвитку суддів в Україні, окреслено напрями його вдосконалення з урахуванням цифрової трансформації, воєнних викликів та потреб управлінського розвитку, а також обґрунтовано доцільність використання окремих елементів зарубіжного досвіду. *Сфера застосування результатів дослідження* охоплює практичну діяльність органів суддівського врядування та установ підвищення кваліфікації, освітній процес у сфері підготовки правників судової системи, наукові дослідження з проблематики судової реформи, а також формування державної політики у сфері розвитку судової системи. Отримані *результати* можуть бути використані для вдосконалення програм професійного розвитку суддів, підвищення їх професійної компетентності, зміцнення інституційної спроможності судової влади та підвищення рівня довіри суспільства до судової системи України

**Ключові слова:** підвищення кваліфікації, навчання суддів, Національна школа суддів України, права людини, людський капітал, компетентності, навички

### **Вступ**

Актуальність теми професійного розвитку працівників судової системи зумовлена ключовою роллю судової влади у забезпеченні верховенства права та довіри суспільства до держави. В умовах воєнного стану, який в черговий раз продовжено в Україні, зростання навантаження на суди та кадрового дефіциту працівників судової системи питання підвищення кваліфікації суддів і працівників апарату судів набуває особливої ваги. Якість здійснення правосуддя безпосередньо залежить від рівня професійної компетентності, етичної стійкості та психологічної готовності працівників судової системи до роботи в кризових умовах. Сучасні трансформації законодавства та гармонізація національного права з європейськими стандартами потребують постійного оновлення професійних знань

і навичок. Окрім правових компетентностей, зростає потреба у розвитку управлінських, комунікативних та цифрових навичок. Водночас підвищене психоемоційне навантаження створює ризики професійного вигорання суддів, що може негативно впливати на ефективність роботи судів. За таких умов професійний розвиток має розглядатися як безперервний процес, інтегрований у систему функціонування судової влади. Особливого значення набуває впровадження сучасних освітніх технологій, програм підвищення кваліфікації та інструментів підтримки професійної стійкості. Крім того, розвиток персоналу судової системи є важливим чинником зміцнення інституційної спроможності держави в повоєнний період. Отже, дослідження механізмів, підходів і напрямів професійного розвитку працівників судової системи є своєчасним і стратегічно значущим для забезпечення якісного та справедливого правосуддя.

### Огляд літератури

Питання професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників судової системи досить активно досліджується науковцями України та світу. Так, Д. Шпенюв (2017) та М. Хмиз (2021) окреслюють та надають вичерпну характеристику наявним в Україні можливостям підвищення професійної кваліфікації суддів. Я. Шевцова (2015) аналізує важилі внутрішньої мотивації до реалізації процедур підвищення кваліфікації суддів як базової умови ефективності професійного розвитку. А. Огородник та В. Гордєєв (2016) доводять необхідність і доцільність використання інтерактивних методів навчання при підготовці та підвищенні кваліфікації суддів. М. Оніщук (2020) наголошує на необхідності запровадження інноваційних методів навчання в усі програми підготовки та підвищення кваліфікації суддів. А. Маслюк та І. Євченко (2021) акцентують увагу на необхідності використання цифрових платформ при реалізації програм підвищення кваліфікації суддів в Україні. О. Ващук (2025) доводить важливість розвитку блоку знань, пов'язаних з криміналістикою, під час проходження суддями програм і курсів підвищення кваліфікації. Також низка дослідників присвятили свої праці розкриттю особливостей зарубіжного досвіду підвищення кваліфікації суддів (Шмітц-Юстен, 2016; Халафов, 2020; Манасян, 2020; Перілі, 2020; Клучинська-Цикоцка, 2020; Мануель да Сілва Мігель, 2020; Сімон, 2020). Разом з тим, незважаючи на досить активні дослідження обраної тематики, залишається необхідність у більш ґрунтовному комплексному аналізі сучасних викликів системи професійного розвитку працівників судової системи з урахуванням умов воєнного стану, цифровізації правосуддя та зростання психоемоційного навантаження на суддів.

*Метою дослідження є комплексний аналіз теоретичних засад і практичних механізмів професійного розвитку працівників судової системи в Україні та за кордоном і формування рекомендацій щодо вдосконалення національної системи професійного навчання з урахуванням сучасних викликів та міжнародного досвіду.*

*Наукова новизна дослідження полягає у комплексному осмисленні системи професійного розвитку працівників судової системи України в умовах воєнного стану та структурної трансформації економіки. У роботі вперше обґрунтовано необхідність розширення традиційної моделі підвищення кваліфікації суддів шляхом інтеграції цифрових, управлінських, психологічних і кризово-комунікаційних компетентностей. Удосконалено підхід до трактування професійного розвитку суддів як безперервного, багаторівневого процесу, що поєднує нормативно визначені вимоги з індивідуальною освітньою траєкторією. Набуло подальшого розвитку порівняльне узагальнення зарубіжного досвіду (Німеччини, Італії, Польщі, Азербайджану, Вірменії) з визначенням елементів, доцільних для імплементації в українську практику. Запропоновано напрями модернізації національної системи підготовки та підвищення кваліфікації суддів з урахуванням викликів післявоєнної відбудови та євроінтеграційного вектору розвитку України.*

## Матеріали і методи

Матеріалами дослідження слугували норми чинного законодавства України, зокрема положення Закону України «Про судоустрій і статус суддів», офіційні матеріали Національної школи суддів України, аналітичні звіти міжнародних організацій, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені проблематиці професійного розвитку суддів. Додатково використано інформаційні матеріали щодо організації системи підготовки та підвищення кваліфікації суддів у Німеччині, Італії, Польщі, Азербайджані та Вірменії.

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, метод аналізу та синтезу використано для узагальнення наукових підходів до трактування професійного розвитку; порівняльно-правовий метод – для зіставлення українського та зарубіжного досвіду; структурно-функціональний метод – для визначення особливостей організації системи підвищення кваліфікації суддів в окремій країні; системний підхід – для розгляду професійного розвитку як цілісного елементу інституційного забезпечення правосуддя. Також застосовано метод узагальнення та логічного моделювання для формування пропозицій щодо вдосконалення національної системи професійного розвитку суддів в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови України.

## Результати та обговорення

Професійний розвиток та підвищення кваліфікації є фундаментальною основою для активізації процесів відновлення економіки України в повоєнний період. Вони забезпечують формування людського капіталу, здатного працювати в умовах технологічної модернізації та структурної перебудови господарства. Системне оновлення знань і навичок працівників сприяє зростанню продуктивності праці та підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Особливої актуальності це набуває в умовах цифрової трансформації, впровадження інновацій в усі сфери діяльності, переходу до сталого розвитку і зеленої економіки. Підвищення кваліфікації дозволяє швидше інтегрувати новітні технології у виробничі процеси та систему управління, тим самим підвищуючи ефективність діяльності суб'єктів господарювання. Крім того, розвиток персоналу зменшує ризики безробіття та сприяє адаптації працівників до нових вимог ринку праці (Захарова, 2023). Отже, інвестиції у професійний розвиток з усіх можливих джерел слід розглядати як стратегічну передумову стійкого економічного зростання та ефективної післявоєнної відбудови України.

Сучасний стан соціально-економічного розвитку України та тривала війна вносять певні особливості у здійснення всіх процесів в економіці, зокрема і в сфері професійного розвитку та підвищення кваліфікації професіоналів, незалежно від виду їх практичної діяльності. Так, воєнний контекст функціонування економіки та кадровий дефіцит майже в усіх галузях економіки країни викликають необхідність швидкої і при цьому якісної перепідготовки значних обсягів кадрів, необхідних для відбудови інфраструктури, релокації бізнесу та відновлення зруйнованих галузей. Масштабна міграція та втрата людського капіталу, що призвели до відпливу фахівців за межі України, додатково формують потребу в утриманні талантів і прискореній підготовці нових кадрів. За таких умов особливої актуальності набуває впровадження гнучких освітніх програм, модульного навчання та короткострокових курсів (мікрокваліфікації), орієнтованих на формування конкретних практичних компетентностей, затребуваних сьогодні ринком праці країни (Череп *та ін.*, 2023; Олійник, 2023; Ліпич & Кушнір, 2024). Водночас зростає потреба у тісній взаємодії держави, бізнесу та закладів освіти для координації змісту програм підвищення кваліфікації відповідно до реальних потреб ринку праці (Якушев & Якушева, 2018). При цьому посилення ролі бізнесу у професійному навчанні персоналу через інвестиції в людський капітал має розглядатися як елемент конкурентоспроможності суб'єкта господарювання як на національному, так і на міжнародному ринках.

Паралельно в країні відбувається структурна трансформація економіки шляхом поступового переходу від сировинної моделі до інноваційно-орієнтованої та цифрової економіки, що також потребує нових компетентностей. Прискорена цифровізація веде до зростання ролі цифрових навичок, дистанційних форматів навчання та використання спеціальних онлайн-платформ для підвищення кваліфікації. Це зумовлює необхідність розвитку у фахівців навичок роботи з цифровими технологіями, аналітичного мислення та здатності до інноваційної діяльності. Зростає попит на полівалентні кваліфікації та міждисциплінарні знання, які поєднують економічні, управлінські, психологічні, юридичні та технічні компетентності. Важливого значення набуває формування культури безперервного навчання як обов'язкової складової професійної кар'єри (Тахтарова & Чернова, 2024; Оніщенко, 2018). За таких умов система підвищення кваліфікації має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на випереджальний розвиток людського капіталу на всіх рівнях управління в країні.

Євроінтеграційний вектор розвитку країни, який Україна свідомо обрала для свого майбутнього, вимагає, серед іншого, і гармонізації стандартів освіти та професійної підготовки з вимогами ЄС, змінює зміст програм навчання (Богущ, 2022; Завальський, 2024). Це передбачає оновлення освітніх стандартів України відповідно до Європейської рамки кваліфікацій та впровадження компетентнісного підходу до формування результатів навчання. Особливої ваги набуває забезпечення якості освіти, прозорості процедур оцінювання та академічної доброчесності. Гармонізація також стимулює розширення міжнародної академічної мобільності та участі українських фахівців у спільних міжнародних освітніх і наукових проектах. У підсумку це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських професіоналів на європейському та світовому ринках праці.

Важкі умови життя через війну в країні викликають підвищену соціальну вразливість населення, і тому професійний розвиток має стати інструментом соціальної стабілізації, зменшення рівня безробіття та адаптації внутрішньо переміщених осіб і ветеранів до нових умов життя (Клецова *та ін.*, 2025). За таких умов програми професійного розвитку мають бути максимально доступними, гнучкими та враховувати індивідуальні життєві обставини слухачів. Водночас не менш важливою складовою їх ефективності має стати внутрішня мотивація людини до навчання, усвідомлення нею значущості нових знань для власного професійного та фінансового майбутнього (Завальський, 2025; Обиденнова & Лещенко, 2024; Рекуненко *та ін.*, 2021). Формування такої мотивації потребує психологічної підтримки, кар'єрного консультування та демонстрації реальних можливостей працевлаштування після проходження навчання. Лише поєднання доступних освітніх можливостей і високого рівня особистої зацікавленості здатне забезпечити сталий соціально-економічний ефект від інвестицій у професійний розвиток.

Водночас слід зазначити, що загальнонаціональні тенденції у сфері професійного розвитку та підвищення кваліфікації безпосередньо впливають і на функціонування окремих професійних спільнот. Однією з таких стратегічно важливих сфер країни виступає судова система, від ефективності функціонування якої залежать стабільність правопорядку та довіра громадян до держави. В умовах воєнного стану, законодавчих змін та зростання складності судових справ вимоги до професійної компетентності суддів істотно підвищуються. Це зумовлює необхідність розгляду професійного розвитку суддів не лише як формальної процедури підвищення кваліфікації, а як безперервного процесу вдосконалення знань, навичок і професійної етики. Особливого значення набувають питання адаптації змісту навчальних програм до сучасних викликів, зокрема цифровізації правосуддя та міжнародної правової інтеграції. Крім того, система професійного розвитку суддів має враховувати підвищене психоемоційне навантаження та ризики професійного вигорання. Саме тому доцільним є окремий аналіз особливостей формування та реалізації системи професійного розвитку працівників судової влади.

При цьому слід розуміти, що професійний розвиток суддів має низку специфічних особливостей, зумовлених жорстким нормативним регулюванням, високим рівнем

відповідальності судді та необхідністю забезпечення незалежності судової влади (Захарова & Фаюк, 2025). Його зміст повинен поєднувати поглиблене оновлення правових знань із формуванням етичної стійкості, неупередженості та здатності ухвалювати об'єктивні рішення в умовах суспільного тиску. Крім того, система підвищення кваліфікації суддів має бути інституційно врегульованою, безперервною та водночас такою, що не порушує принципів автономії та самостійності суддівського корпусу.

Відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» суддя має право і зобов'язаний підвищувати свій професійний рівень та проходити з цією метою відповідну підготовку тривалістю не менше 40 академічних годин у Національній школі суддів України не менше ніж раз на три роки для підтримання власної професійної кваліфікації (Закон України, 2016). Суддя, призначений на посаду, за умови відсутності в нього практичного досвіду та стажу роботи на посаді судді, Законом зобов'язаний пройти початкову підготовку тривалістю не більше 350 академічних годин і не довше двох місяців, та щороку протягом перших трьох років після призначення на посаду проходити відповідну підготовку. Таке нормативне закріплення обов'язковості навчання свідчить про інституційну увагу держави до забезпечення належного рівня професійної компетентності суддів. Водночас встановлені вимоги формують мінімальні стандарти, які мають доповнюватися внутрішньою мотивацією судді до безперервного саморозвитку та поглиблення спеціалізації. Особливої актуальності це набуває в умовах постійних змін законодавства, ускладнення судової практики та інтеграції України до європейського правового простору.

На 2026 р. Національною школою суддів України (Національна) забезпечено можливість суддям судів різної юрисдикції пройти в дистанційному режимі один із 43 запропонованих курсів задля навчання та підвищення кваліфікації. При цьому судді адміністративних судів мають можливість пройти один із двох, а судді господарських судів – один із трьох спеціальних курсів. Судді ж судів загальної юрисдикції можуть обрати один із 38 дистанційних курсів, які умовно можна поділити на п'ять великих блоків за компетентностями, що отримають судді завдяки їх опануванню (рис. 1):

правовий – спрямований на формування у суддів компетентностей, необхідних для ефективного ведення складних категорій кримінальних справ та підвищення якості розгляду цивільних і сімейних спорів;

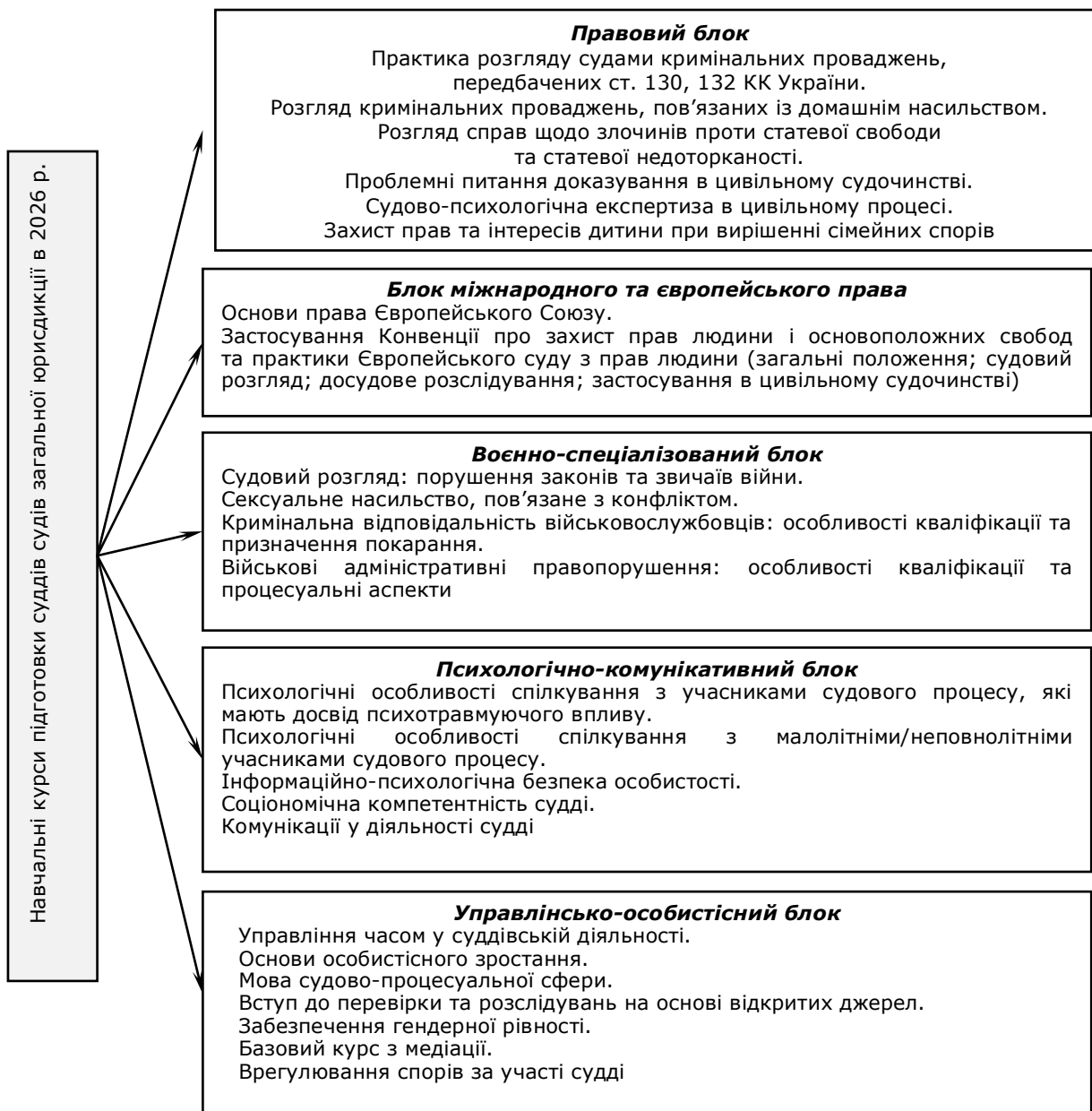
міжнародно-європейський – спрямований на формування у суддів компетентностей, необхідних для гармонізації української судової практики з європейськими стандартами;

воєнно-спеціалізований – спрямований на формування у суддів компетентностей, необхідних для професійного реагування на виклики воєнного часу;

психологічно-комунікативний – спрямований на формування у суддів компетентностей, необхідних для розвитку емоційного інтелекту, стресостійкості та ефективної взаємодії в команді;

управлінсько-особистісний – спрямований на формування у суддів компетентностей, необхідних для підвищення професійної ефективності та сучасних інструментальних навичок, розвиток навичок досудового та позасудового врегулювання, дотримання принципів недискримінації та прав людини.

Перераховані дистанційні курси мають тривалість від одного до чотирьох тижнів. Паралельно з цим Національна школа суддів України самостійно та у взаємодії з Радою Європи HELP організує тьюторські курси, тренінги, вебінари, програми розвитку, дискусійні клуби на різну актуальну тематику тривалістю від однієї до восьми годин для різних категорій працівників судової системи України. Такий формат навчання забезпечує гнучкість і можливість оперативного реагування на актуальні виклики судової практики. Короткострокові заходи дозволяють швидко оновлювати знання суддів та працівників апарату без відриву від виконання службових обов'язків. Водночас поєднання дистанційних курсів із інтерактивними формами роботи сприяє формуванню професійної спільноти та обміну практичним досвідом.



**Рисунок 1.** Навчальні курси підготовки та підвищення кваліфікації суддів судів загальної юрисдикції, які пропонуються Національною школою суддів України в 2026 р.

Аналіз змістового наповнення програм дистанційного підвищення кваліфікації суддів судів загальної юрисдикції дозволяє констатувати їх системність та багатовекторність. Запропоновані курси охоплюють не лише вузькопрофесійні правові знання, але й міжнародно-правовий компонент, що відображає євроінтеграційний курс держави та необхідність імплементації практики Європейського суду з прав людини у національне судочинство. Значна увага приділяється воєнній тематиці та злочинам, пов'язаним зі збройним конфліктом, що свідчить про адаптацію української системи професійного розвитку суддів до сучасних викликів. Окремий блок становлять курси, спрямовані на розвиток психологічної стійкості, комунікативних навичок та соціономічної компетентності суддів, що є надзвичайно важливим в умовах підвищеного суспільного тиску в Україні взагалі та на суддівський корпус в першу чергу. Важливим елементом є також формування навичок альтернативного врегулювання спорів та медіації, що відповідає сучасним тенденціям гуманізації правосуддя. Наявність курсів з організаційної ефективності

та особистісного зростання демонструє усвідомлення необхідності розвитку управлінських і лідерських якостей судді, що має стати основою формування в межах судів країни ефективних професійних команд. Таким чином, структура програм підвищення кваліфікації відображає комплексний підхід до професійного розвитку суддів як носіїв правосуддя, поєднуючи правові, етичні, психологічні та управлінські складові.

Водночас, на нашу думку, в системі професійного розвитку суддів сьогодні доцільно було б додати блок курсів, пов'язаних із цифровою трансформацією системи правосуддя, зокрема використанням штучного інтелекту, аналізом великих масивів даних, кібербезпекою судової інформаційної інфраструктури та електронним доказуванням. Опанування навичок у межах цього блоку дозволило б працівникам судової системи ефективніше використовувати сучасні інформаційні технології у щоденній професійній діяльності, підвищити якість і швидкість розгляду справ, а також забезпечити належний рівень захисту даних та процесуальної безпеки в умовах цифровізації судочинства. Крім того, це сприяло б формуванню здатності критично оцінювати результати автоматизованих систем та алгоритмів, запобігаючи ризикам упередженості чи помилкових рішень. У підсумку такий напрям підготовки посилив би інституційну спроможність судової влади функціонувати в умовах цифрової економіки та інформаційних викликів сучасності.

Актуальним також є запровадження окремих програм із суддівської етики в умовах воєнного стану та кризових комунікацій, включаючи роботу з медіа та протидію інформаційним атакам. Такі програми сприяли б зміцненню довіри українського суспільства до судової влади в умовах підвищеної чутливості до будь-яких публічних заяв і рішень. Опанування суддями знань у межах таких курсів дозволило б їм формувати професійно виважену модель поведінки в інформаційному просторі, мінімізуючи ризики репутаційних втрат та зовнішнього тиску.

Недостатньо представленою також виглядає тематика управління судом як організацією, тобто не вистачає курсів з лідерства, управління змінами, командної взаємодії з апаратом суду тощо. Запровадження таких курсів сприяло б підвищенню організаційної ефективності роботи судів та покращенню внутрішньої координації між суддями й працівниками апарату суду. Крім того, розвиток управлінських компетентностей дозволив би більш результативно впроваджувати інституційні зміни й адаптувати діяльність судів до сучасних викликів. Прикладом може виступити успішний бразильський досвід, який показує, що підвищення кваліфікації суддів та помічників суддів за базовими та просунутими навичками у сфері судового адміністрування, управління справами та лідерства дозволило досягти скорочення кількості незавершених справ, підвищення ефективності управління потоком справ та покращення відносин під час роботи між співробітниками в суді (Haddad, 2020).

Важливим доповненням могли б стати курси з психології професійного вигорання та довгострокової стресостійкості суддів. Такі програми сприяли б своєчасному виявленню у працівників судової системи ознак емоційного виснаження та формуванню навичок саморегуляції. Вони також допомогли б знизити ризики прийняття рішень під впливом надмірного стресу чи психоемоційного перевантаження. У довгостроковій перспективі це позитивно вплинуло б на якість правосуддя та професійну стабільність суддівського корпусу.

Крім того, доцільним також є розвиток програм з економічного аналізу права та фінансової грамотності, що підвищило б якість розгляду складних господарських і антикорупційних справ. Також перспективним напрямом є навчання з питань екологічного права та кліматичних спорів з огляду на зростання ролі екологічної проблематики в післявоєнній відбудові країни. Загалом система підвищення кваліфікації потребує ще більшої орієнтації на випереджальний розвиток компетентностей, які відповідатимуть майбутнім трансформаціям правової та соціально-економічної системи України.

Разом із тим, для більш глибокого розуміння ефективності національної системи професійного розвитку доцільно звернутися до аналізу зарубіжного досвіду. Порівняння

підходів до підготовки та підвищення кваліфікації суддів у різних країнах дозволить виявити сильні сторони, інноваційні практики та можливості для вдосконалення української моделі (Kolomiets *et al.*, 2020). Особливий інтерес становлять механізми інституційного забезпечення навчання суддів, інтеграції міжнародних стандартів у зміст підготовки. Саме тому наступним етапом дослідження ми обрали розгляд світових практик організації професійного розвитку працівників судової системи.

Особливістю кадрового забезпечення судової системи Німеччини є вимога (крім німецького громадянства та вірності Конституції) щодо наявності у кандидата на посаду судді фахової професійної кваліфікації (диплом повного юриста, для отримання якого потрібно протягом 6–7 років навчання в університеті опанувати всі базові аспекти юридичної сфери без конкретної спеціалізації) та соціальної компетентності, тобто демонстрації придатності конкретного юриста бути суддею через наявність емпатії, вміння вирішувати конфлікти, етичної поведінки та ефективної комунікації (Шмітц-Юстен, 2016). Якщо ці вимоги виконано, кандидат на посаду має здати два юридичні державні іспити, між якими в обов'язковому порядку має пройти підготовча практика за фахом. Кандидат, який успішно здав два іспити, може подати свою кандидатуру на конкурс на вакантну посаду судді землі, за результатами якого обирають найкращого. І ось з моменту обрання на посаду судді вступає в силу принцип навчання протягом життя, причому чому саме навчатися і де це робити обирає сам фахівець. При цьому суддя має досить широкий спектр пропозицій щодо підвищення кваліфікації як від німецьких, так і від міжнародних навчальних організацій, центрів, університетів, об'єднань адвокатів тощо. Тематика навчання також є досить широкою і формується за результатами щорічного опитування суддів країни – від суто юридичних спеціальних питань і до базових знань у сфері прав людини, психології, психіатрії, медицини, управління тощо. Досить часто процедура навчання відбувається безпосередньо на робочому місці із застосуванням сучасних інноваційних технологій (супервізія, інтервізія, медіація, мультиплікація) і поєднує в собі теорію та практику.

В Італії з метою підвищення кваліфікації суддів за тематикою захисту прав людини створено мережу *Gaius*, яка працює в двох напрямках – з центру в регіони та навпаки (Періллі, 2020). В центрі безпосередньо йде підготовка викладачів та затвердження програм навчання, з якими викладачі їдуть в місцеві суди для проведення групових та індивідуальних тренінгів для працівників суду без відриву від виробництва. За результатами навчання викладачі здійснюють моніторинг і повертають отримані висновки в центр для коригування заходів з подальшого навчання суддів.

В Республіці Польща функціонує Національна школа судівництва і прокуратури, яка будує навчальний процес підготовки та підвищення кваліфікації суддів на основі поширення положень Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод та практики Європейсько суду з прав людини (Клучиньська-Цикоцка, 2020). Основна мета таких заходів – змінити фактичні підходи до роботи суддів через застосування ними отриманих знань у своїй професійній діяльності. Школа організує тренінги тривалістю 16 год. на принципах холистичного навчання, метою яких є забезпечення слухачів вичерпною інформацією про міжнародні й вітчизняні стандарти, вимоги і нормативи при одночасному скороченні термінів судового розгляду справ. У 2020 р. було запроваджено навчальний курс для суддів та працівників судів щодо прав людей з інвалідністю. Ведеться підвищення кваліфікації суддів з тематики біомедицини, захисту персональних даних, сімейного права тощо.

В Республіці Азербайджан питання первинної підготовки та подальшого підвищення кваліфікації суддів лежать у компетенції Академії юстиції при Міністерстві юстиції (Халафов, 2020). Кандидат, після призначення на посаду судді терміном на три роки, має в обов'язковому порядку пройти первинний курс навчання тривалістю один рік, при цьому половину з цього терміну займають аудиторні заняття (тематика занять не має дублювати знання, отримані в університеті), другу половину – безпосереднє стажування в судах. Процес підвищення кваліфікації базується на добровільному виборі суддею необхідного йому курсу

та подальшому його проходженні протягом одного-п'яти днів із використанням інтерактивних методик навчання.

Академія юстиції Республіки Вірменія проводить початкову підготовку кандидатів на посаду судді, підвищення кваліфікації суддів та спеціальні тренінги для суддів, метою яких є отримання навичок використання спеціальних засобів та вогнепальної зброї (Манасян, 2020). Курси навчання організуються як в очній, так і в дистанційній формах. Тематика курсів є доволі широкою (від суто юридичних питань і до захисту прав людини) і їх перелік весь час оновлюється та доповнюється. Академія активно співпрацює з міжнародними партнерами, зокрема з Радою Європи.

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить про доцільність імплементації в українську практику низки важливих підходів до професійного розвитку суддів. Передусім варто посилити акцент на формуванні соціальної компетентності та оцінюванні особистісних якостей кандидатів на посаду судді за прикладом Німеччини, що дозволить підвищити якість суддівського корпусу ще на етапі відбору. Доцільним є також ширше впровадження моделі зворотного зв'язку та моніторингу результатів навчання, як це реалізовано в Італії, що забезпечить постійне вдосконалення змісту програм професійного розвитку суддів. Позитивним для України може стати поглиблення практикоорієнтованого навчання із застосуванням холистичних та інтерактивних методик, які активно використовуються у Польщі та Азербайджані. Важливою є також системна інтеграція міжнародних стандартів прав людини в усі програми підвищення кваліфікації, а не лише у спеціалізовані курси. На окрему увагу заслуговує розвиток стажувань та навчання безпосередньо на робочому місці з використанням інструментів супервізії та інтервізії. Загалом імплементація найкращих європейських та світових практик сприятиме формуванню більш гнучкої, сучасної та ефективної системи професійного розвитку суддів в Україні.

## **Висновки**

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна констатувати, що професійний розвиток працівників судової системи є ключовою умовою забезпечення якості правосуддя в умовах воєнного стану та трансформації соціально-економічного середовища України. Визначено, що сучасна система підвищення кваліфікації суддів в Україні характеризується достатньою тематичною різноманітністю та активним використанням дистанційних і змішаних форматів навчання. Водночас виявлено потребу у розширенні змісту програм за рахунок цифрової трансформації правосуддя, розвитку управлінських компетентностей, кризових комунікацій та профілактики професійного вигорання. Аналіз зарубіжного досвіду продемонстрував ефективність принципу навчання протягом життя, широкої автономії судді у виборі освітньої траєкторії та поєднання теоретичної підготовки з практико-орієнтованими методами. Перспективними для України є впровадження системного моніторингу потреб суддів, розширення міжнародної співпраці та більш активне використання інноваційних форм навчання без відриву від процесу здійснення правосуддя. Встановлено, що професійний розвиток суддів повинен поєднувати правові, етичні, психологічні, цифрові та управлінські компоненти, формуючи комплексну модель компетентностей. Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на розробці інтегрованої моделі професійного розвитку суддів в умовах повоєнної відбудови України, оцінюванні ефективності окремих освітніх інструментів та визначенні впливу підвищення кваліфікації на якість судових рішень і рівень довіри суспільства до судової влади.

## **Подяки**

Немає.

## **Конфлікт інтересів**

Немає.

## Список використаних джерел / References

- Богуш, Л. Г. (2022). Професійна освіта як чинник поживлення соціально-економічного розвитку в умовах викликів глобалізації. *Інтелект XXI*, 3, 63–68.
- Вашук, О. П. (2025). Інтеграція криміналістичних знань у процес підвищення кваліфікації суддів: пропозиції, перспективи та проблеми. *Слово Національної школи суддів України*, 1, 70–80.
- Завальський, В. В. (2024). Мотиваційні аспекти професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС: досвід для України. *Інвестиції: практика та досвід*, 24, 138–144.
- Завальський, В. В. (2025). Проблеми мотивації професійного розвитку персоналу підприємств: зарубіжний досвід. *Ефективна економіка*, 3. Взято з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2025\\_3\\_80](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_3_80)
- Закон України «Про судоустрій і статус суддів» № 1402-VIII (2016, 2 червня). Верховна рада України. Законодавство. Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>
- Захарова, О. В. (2023). Світова практика післявоєнного відновлення та сценарування розвитку міст: перспективи для України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*, 54, 63–66.
- Захарова, О. В., & Фаюк, О. О. (2025). Особливості управління персоналом в судовій системі. *Науковий погляд: економіка та управління*, 2(90), 188–195.
- Клецова, Н. В., Клецов, А. М., & Харченко, Т. М. (2025). Професійне вигорання персоналу як точка зростання: міжнародний соціально-економічний підхід до формування стійкості в контексті сталого розвитку та турбулентного бізнес-середовища. *Ефективна економіка*, 6. Взято з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2025\\_6\\_74](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_6_74)
- Клучинська-Цикоцка, А. (2020). Підвищення обізнаності та зміна поглядів: польський досвід підвищення кваліфікації суддів в світлі Європейської конвенції з прав людини та практики ЄСПЛ. *Слово Національної школи суддів України*, 1, 155–158.
- Ліпич, Л. Г., & Кушнір, М. А. (2024). Менторство як інструмент розвитку професійних можливостей працівників. *Економічний простір*, 191, 137–141.
- Манасян, А. (2020). Підготовка кандидатів на посаду судді та підвищення кваліфікації суддів у контексті питань захисту прав людини: досвід Академії юстиції Республіки Вірменія. *Слово Національної школи суддів України*, 1, 165–167.
- Мануель да Сілва Мігель Ж. (2020). Періодичне навчання суддів за стандартами Європейської Конвенції та практики Європейського суду з прав людини: реалізація Центром судових досліджень Португалії. *Слово Національної школи суддів України*, 1, 153–154.
- Маслюк, А. М., & Євченко, І. М. (2021). Використання цифрових освітніх ресурсів у процесі підвищення кваліфікації суддів. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 82(2), 32–45.
- Національна школа суддів України. Офіційний сайт. Взято з <https://nsj.gov.ua/>
- Обиденнова, Т., & Лещенко, А. (2024). Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*, 18. Взято з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp\\_2024\\_18\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2024_18_15)
- Огородник, А. П., & Гордєєв, В. В. (2016). Професійна підготовка судді: інтерактивні методи навчання та їх застосування. *Слово Національної школи суддів України*, 1, 6–17.
- Олійник, Н. Ю. (2023). Особистісні процеси професійного розвитку індивіда. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 1, 48–54.
- Онїщенко, В. В. (2018). Механізм ухвалення рішення на основі концепції безперервного навчання. *Інтелект XXI*, 5, 117–121.
- Онїшук, М. В. (2020). Інновації суддівської освіти в Україні: стратегія розвитку на 2021-2025 роки. *Слово Національної школи суддів України*, 4, 6–16.
- Перілли, Л. (2020). Підвищення кваліфікації суддів для ефективного захисту прав людини. Мережа Gaius в Італії. *Слово Національної школи суддів України*, 1, 168–171.
- Рекуненко, І. І., Кобушко, Я. В., Рибальченко, С. М., Рижков, В. А., & Ісмайлова, А. (2021). Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*, 3, 254–262.
- Сімон, М. (2020). Інноваційні методи навчання при підготовці суддів в Угорщині. *Слово Національної школи суддів України*, 2, 138–140.
- Тахтарова, К. А., & Чернова, А. М. (2024). Розвиток системи безперервного навчання як драйверу формування конкурентоспроможного людського капіталу України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 20(2), 50–61.

- Халафов, Е. А. (2020). Стан первинної підготовки та підвищення кваліфікації суддів в Азербайджані. *Слово Національної школи суддів України*, 1, 149–152.
- Хмиз, М. В. (2021). Актуальні питання щодо підвищення кваліфікації професійних суддів України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 11, 93–97.
- Череп, О., Бехтер, Л., & Таболкін, В. (2023). Методи безперервного професійного розвитку персоналу підприємств. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 3, 180–187.
- Шевцова, Я. О. (2015). Мотивація до навчання в системі підвищення кваліфікації суддівського корпусу. *Слово Національної школи суддів України*, 2, 23–28.
- Шмітц-Юстен, К. (2016). Сучасне підвищення кваліфікації суддів у Вищому суді в м. Кельн. *Слово Національної школи суддів України*, 4, 124–131.
- Шпенюв, Д. Ю. (2017). Шляхи підвищення рівня кваліфікації та компетентності суддів в Україні. *Форум права*, 1, 205–211.
- Якушев, О. В., & Якушева, О. В. (2018). Управління бізнес-процесами регіону на засадах впровадження інноваційно-освітніх кластерів. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*, 28 (17), 65–70.
- Haddad, S. H. B. (2020). Developing management skills for judges. *International Journal for Court Administration*, 11, 1. Retrieved from <https://iacajournal.org/articles/10.36745/ijca.312>
- Kolomiets, T., Denysenko, S., Korzh, I., Basai, N., & Fomenko, A. (2020). Staffing of courts: European experience and the current situation in Ukraine. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 23(1), 1–7.