

Оксана Володимирівна Захарова,

д-р екон. наук, професор,

ORCID 0000-0001-5793-6203

e-mail: o.zakharova@chdtu.edu.ua

Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси

КОМПЕТЕНТІСНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИХ КАДРІВ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Вступ. Актуальність дослідження проблематики ефективності побудованої політики щодо кадрового забезпечення в судовій системі України зумовлена глибинними трансформаціями, які переживає держава через повномасштабну війну, тривалу правову нестабільність, викриття кричущих фактів корупції у всіх гілках влади, в тому числі і судовій, та постійних суспільних запитів на справедливість і ефективність правосуддя. Судова система в цих умовах виступає не лише гарантом верховенства права, а й ключовим інститутом довіри до держави серед населення та зовнішніх партнерів, що безпосередньо залежить від якості та обсягу людського капіталу, який це гарантує. Наявні кадрові дисбаланси, дефіцит кваліфікованих кадрів і високий рівень професійного навантаження актуалізують потребу в переосмисленні підходів до управління персоналом у судах, до більш ретельного підходу до підготовки закладами освіти професіоналів, відданих своїй справі.

Актуальність теми дослідження додатково забезпечується ще й тим, що у контексті євроінтеграції кадрове забезпечення судової системи має бути приведено до відповідності до стандартів Європейського Союзу щодо незалежності, доброчесності, професійної компетентності та безперервного процесу професійного розвитку суддів і працівників апарату судів. Саме ефективні HR-практики здатні забезпечити сталість судової реформи та виконання Україною міжнародних зобов'язань. Водночас прозорі та сучасні кадрові механізми мають стати передумовою підвищення й інвестиційної привабливості країни, що дозволить пришвидшити темпи відновлення регіональної та національної економіки в повоєнний період.

У перспективі повоєнного відновлення судова система відіграватиме визначальну роль у правовому супроводі відбудови, захисті прав власності та реалізації масштабних інфраструктурних і технологічних проєктів. Саме тому формування професійної, мотивованої та управлінської спроможної судової системи виступає необхідною умовою перетворення України на конкурентоспроможну, інноваційну та техніко-технологічно розвинену державу. У цьому контексті дослідження компетентнісних засад підготовки керівних кадрів судової системи країни набуває стратегічного значення для довгострокового розвитку країни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Враховуючи той факт, що кадрові питання, не відносяться до суто юридичної сфери функціонування судової системи країни, їх важливість для забезпечення якості функціонування судів є достатньо високою, що підтверджується численними дослідженнями науковців. Так, О. Зубрицький визначає сутність поняття «кадрове забезпечення судової системи» та

розкриває основні проблеми кадрового забезпечення, які виникли в наслідок військового нападу РФ на Україну [1]. К. Придачук присвятила своє дослідження визначенню основних завдань кадрового забезпечення діяльності Вищого антикорупційного суду, до яких відносить цілий спектр напрямів роботи від розвитку людського капіталу і до запровадження заходів щодо забезпечення службової дисципліни суддів [2]. Н. Литвин доводить, що через війну в Україні кадрові забезпечення судової системи стикається з цілим комплексом проблем, основною з яких виокремлює кадровий дефіцит [3]. А. Виноградова аналізує можливість підвищення ефективності роботи персоналу судової системи країни і приходить до висновку, що потрібно розробляти та впроваджувати дієві інструменти подолання основних кадрових проблем в системі правосуддя, таких як надмірна плинність кадрів та вигорання персоналу через психоемоційне перенавантаження на роботі [4]. К. Іноземцева деталізує чинники, що гальмують можливості для якісного забезпечення судів різних інстанцій та апарату суду персоналом відповідної професійної компетентності та особистісних якостей [5]. А. Шевченко розкриває правові важелі кадрового управління в судовій системі країни, ґрунтовно розставляє акценти щодо регламентації основних процедур формування якісного суддівського корпусу в країні [6]. О. Корнева наголошує на необхідності врегулювання питань престижності праці в судовій системі через вдосконалення матеріального забезпечення персоналу апаратів судів та вирішення назрілих проблем щодо тривалості робочого дня, надмірної емоційної напруги під час роботи та складності переходу на цифрові технології [7].

Отже, проаналізовані дослідження наводять на думку про те, що кадрове забезпечення судової системи України є комплексною міждисциплінарною проблемою, яка виходить за межі суто правового регулювання та потребує системного управлінського, організаційного й соціально-психологічного підходу. Сукупність виявлених науковцями викликів – від кадрового дефіциту та професійного вигорання до недостатньої мотивації й обмежених можливостей розвитку персоналу – засвідчує необхідність трансформації кадрової політики в судовій системі з урахуванням умов війни, євроінтеграційних зобов'язань і завдань повоєнного відновлення. У цьому контексті особливої актуальності набуває пошук і впровадження сучасних HR-інструментів, здатних забезпечити стабільність, професіоналізацію та інституційну спроможність судової системи в довгостроковій перспективі. Проте фундаментом для забезпечення якості функціонування судової системи України має стати не намагання певними інструментами підви-



щити рівень результативності праці та задоволеність персоналу судів, а безпосереднє формування професіоналів та соціально відповідальних громадян під час отримання судьями базової юридичної освіти на компетентнісному підґрунті.

Мета статті – аналіз і порівняння компетентнісного наповнення освітніх програм закладів вищої освіти, які в різний час закінчили керівники Верховного Суду України, з метою виявлення спільних і відмінних підходів до формування професійних, управлінських та лідерських компетентностей, а також оцінювання їх відповідності сучасним вимогам до керівних кадрів судової системи в умовах державного реформування, євроінтеграції та повоєнного відновлення економіки країни.

Результати дослідження. Підходи до управління персоналом у судовій системі істотно відрізняються від загальноприйнятих моделей управління людськими ресурсами, що застосовуються в бізнесі чи інших сферах публічного управління країни [8-13]. Це зумовлено особливим статусом представників судової влади всіх гілок управління, вимогами до незалежності та недоторканості суддів, їх високо моральної та етичної поведінки в професії, потужним рівнем регламентації кадрових процедур тощо. Через це процеси управління персоналом у судовій системі здійснюються в умовах жорстких правових обмежень, що суттєво звужує можливості використання звичайних гнучких HR-інструментів, які, наприклад, покликані мотивувати підвищення продуктивності праці або створювати сприятливий морально-психологічний клімат в трудовому колективі.

Водночас до персоналу судової системи висуваються підвищені вимоги щодо професійної компетентності, доброчесності, етичної поведінки та психоемоційної стійкості. Процеси добору, оцінювання, мотивації та кар'єрного зростання мають бути максимально прозорими й уніфікованими, що суттєво відрізняє їх від ринкових підходів. Крім того, ефективність управління персоналом у судовій системі вимірюється не економічними показниками, а якістю правосуддя та рівнем суспільної довіри. Саме це зумовлює необхідність формування як спеціалізованих моделей HR-менеджменту, адаптованих до специфіки функціонування судової влади, так і суттєвого підвищення якості юридичної освіти майбутніх суддів незалежно від їх посадових позицій чи рівня юрисдикції суду.

Якість базової юридичної освіти відіграє визначальну роль у формуванні кадрового потенціалу судової системи та безпосередньо впливає на ефективність здійснення правосуддя. Саме на рівні університетської підготовки закладаються фундаментальні правові знання, професійні компетентності та ціннісні орієнтири майбутніх суддів і працівників судових органів. Освітні програми з права не лише формують фахові навички, а й визначають рівень правової культури, етичних стандартів і готовності випускників до прийняття відповідальних управлінських рішень.

В умовах реформування судової системи особливої ваги набуває питання відповідності змісту юридичної освіти сучасним вимогам до професійної діяльності в судовій сфері. Здатність випускників адаптуватися до змін законодавства, цифровізації правосуддя та зростаючого навантаження значною мірою

залежить від якості та компетентнісної спрямованості відповідних освітніх програм. Водночас різні університети пропонують відмінні за змістом і акцентами освітні траєкторії підготовки випускників. Це зумовлює доцільність порівняльного аналізу освітніх програм як основи формування майбутніх керівних кадрів судової системи.

За даними Єдиної державної електронної бази знань з питань освіти України в 2025/26 навч. р. в Україні 160 закладів вищої освіти здійснюють підготовку фахівців в галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D8 «Право»¹. Спектр освітніх програм при цьому є дуже широким і коливається від безпосередньо «Право» та «Правознавство» і до більш предметно спрямованих «Будівельне та містобудівне право», «Захист прав людини» чи «Міжнародне і європейське право». Разом з тим, на даний момент серед всього розмаїття конкурсних пропозицій в країні лише дві освітні програми бакалаврського рівня та одна магістерського рівня мають чітку спрямованість на підготовку фахівців для судової системи:

Національний університет «Одеська юридична академія», освітня програма першого (бакалаврського) освітнього рівня «Судова діяльність» – ліцензійний обсяг – 280 од., подано заяв – 555, зараховано здобувачів вищої освіти – 163 осіб, максимальний конкурсний бал зарахованих здобувачів вищої освіти – 200,00, мінімальний – 100,00;

Державний податковий університет, освітня програма першого (бакалаврського) освітнього рівня «Судова та прокурорсько-слідча діяльність» – ліцензійний обсяг 26 од., подано заяв – 89, зараховано здобувачів вищої освіти – 13 осіб, максимальний конкурсний бал зарахованих здобувачів вищої освіти – 175,29, мінімальний – 100,00; освітня програма другого (магістерського) освітнього рівня «Правове забезпечення судової, прокурорсько-слідчої та адвокатської діяльності» – ліцензійний обсяг 60 од., подано заяв – 96, зараховано здобувачів вищої освіти – 35 осіб, максимальний конкурсний бал зарахованих здобувачів вищої освіти – 147,90, мінімальний – 109,00.

Крім того, на даний момент на всіх курсах в Державному податковому університеті в межах спеціальності 081 «Право» на освітній програмі «Судова та прокурорсько-слідча діяльність» за першим (бакалаврським) освітнім рівнем навчається 101 особа та за другим (магістерським) освітнім рівнем на освітній програмі «Правове забезпечення судової, прокурорсько-слідчої та адвокатської діяльності» – 48 осіб. На всіх курсах Національного університету «Одеська юридична академія» в межах спеціальності 081 «Право» за освітньою програмою першого (бакалаврського) освітнього рівня «Судова діяльність» навчається 368 осіб.

Таким чином, на початок 2026 р. в Україні на всіх рівнях освіти здобуває вищу освіту в сфері безпосередньо судової справи 728 здобувачів вищої освіти всіх років вступу, які поступово будуть виходити на ринок праці (останні з цих осіб отримають диплом бакалавра в червні 2029 р.). Проте слід враховувати той факт, що частина дипломованих бакалаврів піде далі здобувати освітній рівень «магістра», і те, що існує ймовірність, що не всі 100% дипломо-

¹ Єдина державна електронна база знань з питань освіти України. URL: <https://info.edbo.gov.ua/>

ваних магістри підуть працювати за фахом. Крім того, за вимогами українського законодавства, щоб зайняти посаду судді претендент має відповідати цілій низці вимог, головними з яких є вік (не молодший тридцяти та не старший шістдесяті п'яти років) та досвід практичної роботи в сфері права (не менше п'яти років)¹. Отже, безпосередньо судьями, при наявності призвання та за сприятливих умов, всі поточні здобувачі освіти стануть дуже не скоро.

Проте, слід наголосити на тому, що в судовій системі України присутній значний дефіцит професійних суддів, що стався за різними причинами. Так, станом на середину 2024 р. вакантними залишалися 29% посад у місцевих судах та 52% посад в апеляційних судах і в загальній кількості це дорівнювало 2150 вакантних посад². Вже чітко зрозуміло, що лише означені освітні програми не зможуть повністю покрити значний кадровий дефіцит, який за різними причинами сформувався в судовій системі країни. Отже, на заміщення вакантних посад будуть залучатися фахівці, що закінчили й інші освітні програми в межах спеціальності «Право», тобто ті, хто отримав базову юридичну освіту і вже надалі набували практичний юридичний досвід в різних організаціях, в тому числі і суді.

Таблиця 1. Базова юридична освіта осіб, які в різні роки обіймали посаду «Голова Верховного Суду України»

Період перебування на посаді, дати	ЗВО, який закінчив (актуальна назва)	Отримана спеціальність
26.05.2023-до сьогодні	Національний юридичний університет ім. Ярослава Мудрого	«Правознавство»
01.12.2021-16.05.2023	Національний університет «Одеська юридична академія»	«Правознавство»
30.11.2017-30.11.2021	Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова	«Правознавство»
17.05.2013-10.11.2017	Львівський державний університет ім. Івана Франка	«Правознавство»
23.12.2011-18.04.2013	Національний юридичний університет ім. Ярослава Мудрого	«Правознавство»
02.10.2006-29.09.2011	Національний юридичний університет ім. Ярослава Мудрого	«Правознавство»
11.11.2002-21.07.2006	Національний юридичний університет ім. Ярослава Мудрого	«Правознавство»
21.12.1994-24.10.2002	Національний юридичний університет ім. Ярослава Мудрого	«Правознавство»
16.11.1993-24.10.1994	Київський національний університет ім. Тараса Шевченка	-

Отже, за результатами проведеного емпіричного дослідження можемо стверджувати, що юридичну освіту, яку в різні часи надавали п'ять університетів України, можна вважати результативною для того, щоб зробити успішну кар'єру в судовій системі. Дійсно, красномовним є той факт, що шість з дев'яти голів Верховного Суду України в різні часи закінчили Національний юридичний університет ім. Ярослава Мудрого за спеціальністю «Правознавство». Чотири інших університети (Національний університет «Одеська юридична академія», Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова, Львівський державний університет ім. Івана Франка та Київський національний університет ім. Тараса Шевченка) також відіграли важливу роль, створивши міцне теоретико-практичне підґрунтя для виховання принаймні по одному Голові Верховного Суду України.

Якщо ж спиратися на світові рейтинги за предметними напрямками, і в першу чергу, Top Law Schools 2026 World University Rankings від The Times Higher Education, що демонструє найкращі юридичні

університети світу в сфері конституційного та адміністративного права, міжнародного права, комерційного та корпоративного права, кримінального права та правосуддя, то в поточному році лідерами серед українських університетів обрано Київський національний університет ім. Тараса Шевченка (група 301-400) та Львівський державний університет ім. Івана Франка (група понад 401)⁴. І як ми бачимо, обидва ці університети входять до того переліку університетів, які готують керівні кадри судової системи України.

З метою визначення тих компетентностей, які надають провідні університети України в юридичній сфері (і що має стати гарантією успішної суддівської кар'єри), проаналізуємо однойменні освітні програми «Право» (які за наявності кількох освітніх програм в межах спеціальності в університеті мають більший контингент здобувачів освіти), запроваджені в 2025 р. в межах спеціальності Д8 «Право» на першому «бакалаврському» освітньому рівні в п'яти визначених нами університетах, табл. 2.

¹ Про судоустрій і статус суддів: Закон України №1402-VIII від 02.06.2016 р. *Верховна рада України. Законодавство*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>.

² Судова влада. Що гальмує реформу місцевих та апеляційних судів? *Лабораторія законодавчих ініціатив*. 08.07.2024. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/sudova-vlada-shho-galmuye-reformu-misczevyh-ta-apelyacijnyh-sudiv/>.

³ Голови Верховного Суду України. Вікіпедія. 2026. URL: [surl.li/wfpqob](https://uk.wikipedia.org/wiki/Голови_Верховного_Суду_України).

⁴ Top Law Schools 2026. World University Rankings. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2026/subject-ranking/law>.

Таблиця 2. Карта компетентностей, які надають провідні університети України з юридичної освіти здобувачам вищої освіти в межах освітньої програми «Право» на першому «бакалаврському» освітньому рівні

Заклад вищої освіти	Загальні компетентності	Спеціальні (фахові, предметні) компетентності
1	2	3
Однаковий для всіх освітніх програм блок компетентностей, обумовлений вимогами Стандарту вищої освіти за спеціальністю 081 «Право» першого «бакалаврського» освітнього рівня ¹	<p>ЗК1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.</p> <p>ЗК2. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.</p> <p>ЗК3. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.</p> <p>ЗК4. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.</p> <p>ЗК5. Здатність спілкуватися іноземною мовою.</p> <p>ЗК6. Здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології.</p> <p>ЗК7. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.</p> <p>ЗК8. Здатність бути критичним і самокритичним.</p> <p>ЗК9. Здатність працювати в команді.</p> <p>ЗК10. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).</p> <p>ЗК11. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства; усвідомлення цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідності його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.</p> <p>ЗК12. Здатність усвідомлювати рівні можливості та гендерні проблеми.</p> <p>ЗК13. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.</p> <p>ЗК14. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.</p> <p>ЗК15. Прагнення до збереження навколишнього середовища</p>	<p>СК1. Здатність застосовувати знання з основ теорії та філософії права, знання і розуміння структури правничої професії та її ролі у суспільстві.</p> <p>СК2. Здатність аналізувати ретроспективи розвитку правових явищ та процесів у контексті їх впливу на сучасну правову систему.</p> <p>СК3. Цінування та повага до гідності людини як найвищої соціальної цінності, розуміння її правової природи.</p> <p>СК4. Здатність застосовувати Конвенцію про захист прав людини та основоположних свобод, а також прецедентну практику Європейського суду з прав людини.</p> <p>СК5. Здатність застосовувати норми та інститути міжнародного публічного права, а також міжнародного приватного права.</p> <p>СК6. Здатність здійснювати порівняльний аналіз окремих правових інститутів права Європейського Союзу та Ради Європи і правової системи України.</p> <p>СК7. Здатність застосовувати норми та інститути права, щонайменше з таких галузей, як: конституційне право, адміністративне право і адміністративне процесуальне право, цивільне і цивільне процесуальне право, трудове право, кримінальне і кримінальне процесуальне право.</p> <p>СК8. Здатність застосовувати правові принципи та доктрини.</p> <p>СК9. Здатність використовувати бази даних органів юстиції та інформаційні технології необхідні під час здійснення юридичної діяльності.</p> <p>СК10. Здатність використовувати різноманітні інформаційні джерела для повного та всебічного встановлення певних обставин.</p> <p>СК11. Здатність визначати належні та прийнятні для юридичного аналізу факти.</p> <p>СК12. Здатність аналізувати правові проблеми та обґрунтовувати правові позиції.</p> <p>СК13. Здатність до критичного та системного аналізу правових явищ.</p> <p>СК14. Здатність до консультування з правових питань, зокрема, можливих способів захисту прав та інтересів клієнтів, відповідно до вимог професійної етики, належного дотримання норм щодо нерозголошення персональних даних та конфіденційної інформації.</p> <p>СК15. Здатність до самостійної підготовки проектів актів правозастосування.</p> <p>СК16. Здатність до логічного, критичного і системного аналізу документів, розуміння їх правового характеру і значення</p>
Національний юридичний університет ім. Ярослава Мудрого	<p>ЗК1.1. Здатність до креативності у предметно-практичній діяльності відповідно до соціальних статусів і модусів.</p> <p>ЗК1.2. Здатність грамотно і точно формулювати та висловлювати свої позиції, належним чином їх обґрунтовувати.</p>	<p>СК1.1. Знання системи права та законодавства, а також механізмів правового регулювання в різних галузях права.</p> <p>СК1.2. Здатність визначати специфіку приватного і публічного права відповідно до їх предмета і методів правового регулювання.</p>

¹ Стандарт вищої освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 08 Право, спеціальності 081 Право. Затверджено та введено в дію Наказом Міністерства освіти і науки України від 20.07.2022 р. №644. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2022/07/21/081-pravo-bakalavr-zi.zminamy-644-20.03.2023.pdf>.

1	2	3
	ЗК1.3. Навички збору і аналізу інформації з національних і міжнародних джерел. ЗК1.4 Здатність продуктивно працювати і активно взаємодіяти у віртуальній команді (віртуальна колаборація). ЗК1.5. Здатність працювати в міжкультурних середовищах (кроскультурна компетентність). ЗК1.6. Здатність бути лідером, брати на себе відповідальність, стимулювати на досягнення спільної мети	СК1.3. Знання і розуміння порядку розгляду юридичних спорів, що виникають між суб'єктами правових відносин. СК1.4. Здатність ухвалювати рішення з юридичної справи відповідно до чинного законодавства. СК1.5. Здатність застосовувати знання методів, правил, прийомів і засобів юридичної техніки та юридичного письма для вироблення і систематизації правових актів. СК1.6. Знання і розуміння основ забезпечення національної безпеки України, структури, завдань та повноважень суб'єктів сектору безпеки та оборони України, організаційних основ їх діяльності. СК1.7. Здатність здійснювати досудове розслідування кримінальних проваджень, контррозвідувальну, оперативно-розшукову діяльність та конфіденційне співробітництво із неухильним дотриманням прав і свобод людини. СК1.8. Здатність правомірно застосовувати фізичну силу, спеціальні засоби та зброю, засоби зв'язку та заходи власної безпеки, переносити різнопланові фізичні навантаження, обслуговування та експлуатацію озброєння й техніки. СК1.9. Уміння визначати власну тактику та стратегію, керувати підлеглими в ході повсякденної службової діяльності, під час мобілізації, у воєнний час та в бойовій обстановці. СК1.10. Здатність застосовувати знання щодо процедур і стандартів НАТО
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка	ЗК1* Здатність захищати Батьківщину. ЗК16. Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності. ЗК17. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість. ЗК18. Здатність діяти відповідально та свідомо. ЗК19. Здобута на основі отриманих завдань у військовій сфері здатність виконувати незалежно певні дії на практиці. Оперативна (бойова, спеціальна, індивідуальна) спроможність до виконання конкретних завдань	-
Львівський державний університет ім. Івана Франка	-	-
Національний університет «Одеська юридична академія»	ЗК16. Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності	СК17. Здатність використовувати набуті знання для здійснення організації та планування розслідування кримінальних правопорушень. СК18. Здатність використовувати набуті теоретичні знання для формування моделей протидії злочинності на державному та регіональному рівні
Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова	ЗК16. Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких проявів недоброчесності. ЗК17. Здатність застосовувати знання у професійній діяльності у стандартних та нестандартних ситуаціях. ЗК18. Уміння грамотно і точно формулювати та висловлювати свої позиції, належним чином їх обґрунтовувати	СК17. Уміння моделювати правові ситуації у професійній діяльності. СК18. Здатність виявляти проблеми у правовому регулюванні та пропонувати способи їх вирішення

Джерело: офіційні сайти університетів.

Аналіз даних, наведених в табл. 2 дозволяє прийти до таких висновків. Національний юридичний університет ім. Ярослава Мудрогокладає значних зусиль щодо комплексної спрямованості освітньої програми на формування фахівця, здатного ефективно діяти в умовах підвищеної відповідальності та безпечних викликів, що є дуже актуальним в сучасних укра-

їнських реаліях. Університет орієнтує підготовку здобувачів на поєднання креативного та аналітичного мислення, розвиток комунікативних і лідерських якостей. Значна увага приділяється набуттю випускником практичних навичок роботи з інформацією, в тому числі з міжнародних джерел, а також здатності до міжкультурної взаємодії та віртуальної колаборації. Профе-

сійна підготовка базується на ґрунтовному засвоєнні положень системи права, механізмів правового регулювання та процедур розгляду юридичних спорів. Освітня програма передбачає формування практичних умінь ухвалення правових рішень, застосування юридичної техніки та ведення юридичного письма. Окремий акцент зроблено на підготовці фахівців для сектору безпеки й оборони, з урахуванням вимог національної безпеки та стандартів НАТО. У результаті університет спрямовує зусилля на підготовку лідерів правничої сфери, спроможних поєднувати правову компетентність із оперативною, управлінською та безпековою спроможністю. Все перелічене в комплексі дає чітку відповідь на питання «чому так сталося, що за всю історію незалежності України найбільше число Голів Верховного Суду України в свій час набули юридичну спеціальність саме в Національному юридичному університеті ім. Ярослава Мудрого?».

Київський національний університет ім. Тараса Шевченка спрямовує освітній процес на формування правника з високим рівнем громадянської відповідальності та готовності до виконання конституційного обов'язку щодо захисту держави. Університет робить акцент на вихованні доброчесності, антикорупційної стійкості та здатності ухвалювати виважені рішення в умовах підвищеної відповідальності. Важливим елементом підготовки є розвиток ініціативності, самостійності та підприємливого мислення, необхідних для ефективної діяльності фахівця з права в складних і динамічних умовах. Значна увага приділяється формуванню практичних навичок виконання завдань у військовій та спеціальній сферах. У підсумку університет орієнтується на підготовку фахівців, здатних поєднувати правову компетентність із оперативною готовністю діяти в умовах безпекових викликів.

Львівський державний університет ім. Івана Франка в межах освітньої програми, що аналізується, при формулюванні загальних та спеціальних компетентностей обмежився тим їх комплексом, що було задекларовано в попередньому Стандарті вищої освіти за спеціальністю 081 «Право» першого «бакалаврського» освітнього рівня, проте спеціальні компетентності сформульовані проектною групою більш широко, хоча із їх збереженням змістовного навантаження.

Національний університет «Одеська юридична академія» орієнтується на підготовку фахівців із чітко вираженою антикорупційною та етичною позицією, здатних ухвалювати відповідальні професійні рішення. Освітній процес спрямований на формування практичних умінь організації та планування розслідування кримінальних правопорушень з урахуванням вимог законності та доброчесності. Особлива увага приділяється застосуванню теоретичних знань для побудови ефективних моделей протидії злочинності. У такий спосіб університет готує фахівців, спроможних діяти як на рівні окремих кримінальних проваджень, так і в ширшому контексті державної та регіональної безпекової політики.

Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова в межах обраної освітньої програми спрямовує освітній процес на формування у майбутніх бакалаврів з права високих стандартів професійної етики,

доброчесності та антикорупційної поведінки. Університет акцентує увагу на здатності здобувачів застосувати правові знання не лише в типових, а й у складних, нестандартних професійних ситуаціях. Важливим напрямом підготовки випускників є розвиток аналітичного мислення та навичок правового моделювання для ефективного вирішення складних практичних завдань. Одночасно значна увага приділяється формуванню комунікативних компетентностей, необхідних для чіткого, аргументованого та професійного представлення правових позицій.

Проведений аналіз освітніх програм п'яти університетів засвідчив наявність різних підходів до формування компетентнісного профілю бакалаврів з права. Кожен із закладів вищої освіти робить акцент на окремих аспектах підготовки, зумовлених інституційною місцією, галузевою спрямованістю та особливостями майбутньої професійної діяльності випускників. Водночас спільною рисою для всіх університетів є посилена увага до питань доброчесності, відповідальності та практичної орієнтації правничої освіти. Відмінності у наборі загальних і спеціальних компетентностей свідчать про неоднорідність освітніх траєкторій підготовки кадрів для судової та суміжних сфер. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для подальшого порівняння ефективності таких підходів у контексті формування кадрового потенціалу судової системи України.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна констатувати, що кадрове забезпечення судової системи України значною мірою залежить від якості базової юридичної освіти та змістовного наповнення освітніх програм закладів вищої освіти, які готують юристів. Аналіз освітніх програм п'яти університетів засвідчив наявність різних моделей формування загальних і спеціальних компетентностей майбутніх правників, що відображає як автономію ЗВО, так і відсутність єдиного підходу до підготовки кадрів для судової системи. Водночас спільним для всіх програм є посилений акцент на доброчесності, відповідальності, практичній спрямованості та готовності діяти в умовах підвищеного професійного й соціального навантаження. Виявлені відмінності у компетентнісних профілях свідчать про різний рівень орієнтації освітніх програм на судову, управлінську, безпекову або правозастосовну діяльність. Це створює як можливість для диверсифікації підготовки правничих кадрів, так і ризики фрагментарності кадрової політики у судовій системі. В умовах судової реформи, євроінтеграції та повоєнного відновлення особливої актуальності набуває питання узгодженості освітніх стандартів із реальними потребами судової влади.

Перспективами подальших досліджень є поглиблений аналіз відповідності сформованих компетентностей випускників вимогам практичної діяльності в судах різних інстанцій. Доцільним є також вивчення впливу освітніх траєкторій на кар'єрний розвиток суддів та працівників апарату судів. Окремого наукового інтересу потребує розроблення рекомендацій щодо інтеграції сучасних HR-підходів у систему підготовки правничих кадрів для забезпечення сталого розвитку судової системи України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Зубрицький О. В. Кадрове забезпечення судових органів як елемент публічного управління реформування судової системи. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74), № 1. С. 91-96. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/16>
2. Придачук К. О. Завдання кадрового забезпечення діяльності вищого антикорупційного суду. *Juris Europensis Scientia*. 2023. Вип. 2. С. 150-154. <https://doi.org/10.32782/chern.v2.2023.28>



3. Литвин Н. А. Адміністративно-правові аспекти кадрового забезпечення діяльності Верховного Суду. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2025. Вип. 90, Ч. 3. С. 271-276. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.3.39>
4. Виноградова А. І. Оптимізація кадрового забезпечення судів. *Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право»*. 2020. № 2(55). С. 68-74. <https://doi.org/10.18372/2307-9061.55.14777>
5. Іноземцева К. О. Кадрова політика в системі судоустрою як основа якісного правосуддя. *Правові новели*. 2019. № 8. С. 76-81. <https://doi.org/10.32847/ln.2019.8.11>
6. Шевченко А. В. Деякі аспекти правового регулювання кадрової роботи в судовій системі. *Право.ua*. 2020. №2. С. 26-32. [10.32782/LAW.2020.2.4](https://doi.org/10.32782/LAW.2020.2.4)
7. Корнева О. С. Проблеми кадрового забезпечення апаратів місцевих, апеляційних, вищих спеціалізованих судів України. *Теорія та практика державного управління*. 2024. №2 (79). С. 404-420. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-21>
8. Захарова О. В., Фаюк О. О. Особливості управління персоналом в судовій системі. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2025. № 2 (90). С. 188-195. <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-90-27>
9. Усенко Я. О., Костенко О. В. Правове регулювання управління персоналом в судовій системі. *Інформація і право*. 2021. № 4 (39). С. 214-221. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.4\(39\).249363](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.4(39).249363)
10. Рябовол Л.Т. Наукова дискусія з питань організації та діяльності судової влади. *Наукові записки. Серія: Право*. 2023. Вип. 14. С. 204-209. <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2023-14-204-209>
11. Щерблюк О. В. Функції і завдання органів і установ системи забезпечення судоустрою. *Юридична наука*. 2020. № 3 (105). С. 301-311. <https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-105-3.38>
12. Plaksiuk O., Yakushev O., Yakusheva O., Moisieienko L. Analysis and assessment of human capital in the regions of Slovakia. *Economics Ecology Socium*. 2023. Vol. 7, No. 3. P. 13–25. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.3-2>
13. Plaksiuk O., Horvathova V., Yakushev O. Human capital as a factor increasing the efficiency and competitiveness of an enterprise. *Academy Review*. 2023. Vol. 1, No. 58. P. 160–174. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-12>
14. Якушев О., Зачосова Н., Журба І., Зубарева Г., Свищенко Г. Управління кадровою безпекою підприємства як складова соціальної захисту та соціальної стабільності в суспільстві. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 65. С. 4-15. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.65.2022.262869>
15. Гуцалюк О. М. Динамічне обґрунтування інтеграційної стратегії корпоративного розвитку. *Економіка розвитку*. 2017. № 4 (84). С. 67-74.
16. Салига К. С., Гуцалюк О. М., Небаба Н. О. Формування інвестиційної привабливості та забезпечення економічної ефективності корпоративного інтеграційного об'єднання. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7217>.
17. Салига К. С., Гуцалюк О. М. Ресурсно-компетентнісна парадигма організації управління корпоративними інтеграційними процесами акціонерних товариств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 369–376.

Надійшла до редакції 03.03.2026 р.

Прийнята до друку 16.04.2026 р.

Опублікована 29.05.2026 р.

REFERENCES

1. Zubrytskyi, O. V. (2024). Staffing of judicial bodies as an element of public administration and reform of the judicial system. *Academic notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: Public management and administration*, 35(74)1, 91-96. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/16> [in Ukrainian].
2. Prydachuk, K. O. (2023). Tasks of personnel support of the activities of the Supreme Anti-Corruption Court. *Juris Europensis Scientia*, 2, 150-154. <https://doi.org/10.32782/chern.v2.2023.28> [in Ukrainian].
3. Lytvyn, N. A. (2025). Administrative and legal aspects of staffing the activities of the Supreme Court. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Law Series*, 90(3), 271-276. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.3.39> [in Ukrainian].
4. Vinogradova, A. I. (2020). Optimization of court staffing. *Scientific papers of the National Aviation University. Series: Legal Bulletin "Air and Space Law"*, 2(55), 68-74. <https://doi.org/10.18372/2307-9061.55.14777> [in Ukrainian].
5. Inozemtseva, K. O. (2019). Personnel policy in the judicial system as the basis of quality justice. *Legal novels*, 8, 76-81. <https://doi.org/10.32847/ln.2019.8.11>. [in Ukrainian].
6. Shevchenko, A. V. (2020). Some aspects of legal regulation of personnel work in the judicial system. *Pravo.ua*, 2, 26-32. <https://doi.org/10.32782/LAW.2020.2.4> [in Ukrainian].
7. Korneva, O. S. (2024). Problems of staffing the offices of local, appellate, and higher specialized courts of Ukraine. *Theory and practice of public administration*, 2(79), 404-420. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-21> [in Ukrainian].
8. Zakhharova, O. V., & Fayuk, O. O. (2025). Peculiarities of personnel management in the judicial system. *Scientific view: economics and management*, 2(90), 188-195. <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-90-27> [in Ukrainian].
9. Usenko, Ya. O., & Kostenko, O. V. (2021). Legal regulation of personnel management in the judicial system. *Information and law*, 4(39), 214-221. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.4\(39\).249363](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.4(39).249363) [in Ukrainian].
10. Ryabovol, L. T. (2023). Scientific discussion on the organization and activities of the judiciary. *Scientific notes. Series: Law*, 14, 204-209. <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2023-14-204-209> [in Ukrainian].
11. Shcherblyuk, O. V. (2020). Functions and tasks of bodies and institutions of the judicial system. *Legal science*, 3(105), 301-311. <https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-105-3.38> [in Ukrainian].
12. Plaksiuk, O., Yakushev, O., Yakusheva, O., & Moisieienko, L. (2023). Analysis and assessment of human capital in the regions of Slovakia. *Economics Ecology Socium*, 7(3), 13-25. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.3-2>

13. Plaksiuk, O., Horvathova, V., & Yakushev, O. (2023). Human capital as a factor increasing the efficiency and competitiveness of an enterprise. *Academy Review*, 1(58), 160–174. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-12> [in Ukrainian].
14. Yakushev, O., Zachosova, N., Zhurba, I., Zubarieva, H., & Svishchenko, H. (2022). Personnel security management of enterprise as a component of social protection and social stability in society. *Collection of Scientific Papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 65, 4–15. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.65.2022.262869>
15. Hutsaliuk, O. M. (2017). Dynamic justification of the integration strategy of corporate development. *Development Economics*, 4(84), 67–74 [in Ukrainian].
16. Salyga K. S., Hutsaliuk, O. M. (2018). Resource-competence paradigm of the organization of management of corporate integration processes of joint-stock companies. *Business Inform*, 10, 369–376 [in Ukrainian].
17. Salyga K. S., Hutsaliuk, O. M., Nebaba N. O. (2018). Formation of investment attractiveness and ensuring economic efficiency of a corporate integration association. *Effective Economy*, 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7217> [in Ukrainian].

Received: 03.03.2026

Accepted: 16.04.2026

Published: 29.05.2026

Захарова О. В. Компетентнісні засади підготовки керівних кадрів судової системи України

Актуальність теми зумовлена глибокими трансформаціями судової системи України в умовах війни, повоєнного відновлення та євроінтеграції, що актуалізує проблему якісного кадрового забезпечення судової влади. Особливого значення набуває роль базової юридичної освіти у формуванні професійних, управлінських і ціннісних засад майбутніх керівних кадрів судової системи. Метою статті є аналіз і порівняння компетентнісного наповнення освітніх програм закладів вищої освіти, які закінчили керівники Верховного Суду України, з позицій їх відповідності сучасним вимогам до судової влади. У процесі дослідження застосовано методи аналізу та синтезу, порівняльний, структурно-логічний і емпіричний аналіз, а також узагальнення офіційних статистичних та нормативних даних. У статті обґрунтовано визначальну роль якості базової юридичної освіти у формуванні кадрового потенціалу судів. Проведено порівняльний аналіз освітніх програм п'яти провідних університетів України, випускниками яких у різні роки були Голови Верховного Суду України. Визначено ключові відмінності та спільні риси у компетентнісному наповненні програм підготовки бакалаврів з права. Наукова новизна полягає у встановленні зв'язку між компетентнісними моделями базової юридичної освіти та формуванням управлінського потенціалу керівних кадрів судової системи України. Практична цінність результатів дослідження полягає у можливості використання отриманих висновків для вдосконалення освітніх програм зі спеціальності «Право» та формування ефективної кадрової політики в судовій системі. Отримані результати дозволяють обґрунтувати доцільність посилення компетентнісного підходу в юридичній освіті з урахуванням потреб судової влади. Це створює підґрунтя для подальшого розвитку системи підготовки та відбору професійних і добросесних кадрів для судової системи України.

Ключові слова: юридична освіта, компетентності, судова система, управління персоналом, заклад вищої освіти.

Zakharova O. Competency principles for training managers of the judicial system of Ukraine

The relevance of the topic is determined by the profound transformations of the Ukrainian judicial system in the context of war, post-war recovery, and European integration, which highlights the issue of high-quality staffing of the judiciary. Of particular importance is the role of basic legal education in shaping the professional, managerial, and value-based foundations of future leadership personnel of the judicial system. The purpose of the article is to analyze and compare the competency-based content of educational programs of higher education institutions completed by the Heads of the Supreme Court of Ukraine, from the standpoint of their compliance with contemporary requirements for the judiciary. The study employs methods of analysis and synthesis, comparative, structural-logical, and empirical analysis, as well as the generalization of official statistical and regulatory data. The article substantiates the decisive role of the quality of basic legal education in the formation of the human resources potential of courts. A comparative analysis of educational programs of five leading Ukrainian universities, whose graduates at different times became Heads of the Supreme Court of Ukraine, is conducted. Key differences and common features in the competency-based content of bachelor-level law programs are identified. The scientific novelty of the study lies in establishing the relationship between competency models of basic legal education and the formation of managerial potential of senior personnel within the judicial system of Ukraine. The practical value of the research results consists in the possibility of using the obtained conclusions to improve educational programs in the field of Law and to develop an effective human resources policy in the judicial system. The findings make it possible to substantiate the feasibility of strengthening the competency-based approach in legal education with due regard to the needs of the judiciary. This creates a foundation for the further development of the system for training and selecting professional and ethical personnel for the judicial system of Ukraine.

Keywords: legal education, competencies, judicial system, personnel management, higher education institution.

Формат цитування:

Захарова О. В. Компетентнісні засади підготовки керівних кадрів судової системи України. *Вісник економічної науки України*. 2026. № 1 (50). С. 252-259. [https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1\(50\).252-259](https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1(50).252-259)

Zakharova, O. (2026). Competency principles for training managers of the judicial system of Ukraine. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(50), 252-259. [https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1\(50\).252-259](https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1(50).252-259)