

ОСОБИСТІСНО-ПРОФЕСІЙНІ ЯКОСТІ ЯК ПРЕДИКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ СУДДІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

PERSONAL AND PROFESSIONAL QUALITIES AS PREDICTORS OF THE EFFECTIVENESS OF JUDICIAL ACTIVITY

Мета роботи. Теоретично обґрунтувати систему особистісно професійних якостей судді, які у сучасних підходах визначаються як предиктори ефективності правосуддя: емоційна компетентність у здатнісній парадигмі, саморегуляція та стресостійкість, мотиваційна архітектура професійної діяльності, когнітивна рефлексія й анти евристичні навички, етична інтегрованість і комунікативна компетентність, а також здатність до емпатії без втрати неупередженості. Аналіз вмонтовано у нормативно аналітичний контекст індикаторів ефективності (своєчасність, сталість і якість мотивування рішень, процесуальна культура, довіра), що застосовуються в європейських та національних підходах. **Методологія.** Стаття має суто теоретичний характер і ґрунтується на міждисциплінарному синтезі: концептуальні моделі особистості (Big Five/HEXACO; самодетермінація), теорія емоційного інтелекту як здібності, когнітивно правові підходи до судового мислення (евристики, когнітивна рефлексія), а також порівняльно правовий та нормативний аналіз (CEPEJ, EU Justice Scoreboard, Кодекси суддівської етики, JPE). Використано методи наративного огляду, аналітико синтетичної систематизації та концептуального моделювання. Емпіричні вимірювання і статистична обробка не здійснювалися (відповідно до теоретичного формату); етичні питання стосуються коректності інтерпретацій та запобігання редуccionізму при висновках щодо людського чинника в судочинстві. Наукова новизна. Запропоновано інтегральну модель предикторів суддівської ефективності з трьома функціональними блоками: регулятивно афективним (емоційний інтелект як здатність; саморегуляція; професійне відновлення), когнітивно рефлексивним (рефлексія; виявлення й нейтралізація упереджень; аргументативна дисципліна) та соціально рольовим (емпатія, сумісна з неупередженістю; комунікативна компетентність; етична інтегрованість). Показано механізми впливу цих блоків на ключові індикатори ефективності (якість і сталість мотивування, своєчасність ухвалення, процесуальна коректність, сприйняття справедливості) й описано операціоналізацію в освітніх і управлінських практиках судів. **Висновки.** Ефективність суддівської діяльності постає як результат взаємодії індивідуально психологічних якостей, етичних стандартів та організаційних політик. Інституційне визнання ролі емоційної компетентності, розвиток рефлексивності й анти евристичних навичок, підтримка професійної стійкості та комунікативної культури, інтеграція кодексів етики та орієнтирів CEPEJ/EU у програми підготовки забезпечують узгодженість персональних характеристик судді із системними показниками ефективності. Запропонована модель може слугувати концептуальною основою для курикулумів суддівської освіти, внутрішніх стандартів якості та подальших емпіричних верифікацій.

Ключові слова: суддівська ефективність, емоційний інтелект, когнітивна рефлексія, професійна етика, комунікативна компетентність, емпатія, суддівські компетентності.

Purpose. To develop a theory driven framework of the personal–professional qualities that function as predictors of judicial performance in contemporary accounts: ability based emotional competence, self regulation and stress resilience, the motivational architecture of professional activity, cognitive reflection and debiasing skills, ethical integrity and communication competence, as well as the capacity for empathy without compromising impartiality. The analysis is embedded within the normative–analytic context of performance indicators (timeliness, consistency and quality of reasoning, procedural propriety, public trust) applied in European and national approaches. **Methodology.** This is a strictly theoretical contribution grounded in interdisciplinary synthesis: trait models of personality (Big Five/HEXACO; self determination), the ability model of emotional intelligence, cognitive legal approaches to judicial reasoning (heuristics; cognitive reflection), and comparative legal and normative analysis (CEPEJ, EU Justice Scoreboard, Judicial Codes of Conduct, JPE). **Methods** include narrative review, analytic–synthetic systematization, and conceptual modeling. No empirical measurement or statistics were undertaken; ethical issues concern interpretive accuracy and the avoidance of reductionism when drawing conclusions about the human factor in adjudication. **Originality.** The paper advances an integrated model of predictors of judicial performance with three functional clusters: the regulatory–affective (ability based EI; self regulation; professional renewal), the cognitive–reflective (reflection; bias detection and mitigation; argumentative discipline), and the social–role cluster (empathy compatible with impartiality; communication competence; ethical integrity). It explicates mechanisms by which these clusters affect core performance indicators (quality and consistency of reasons, timeliness of disposition, procedural propriety, perceived fairness) and details their operationalization in judicial education and court management practices. **Conclusions.** Judicial performance emerges from the interaction of individual psychological qualities, ethical standards, and organizational policies. Institutional recognition of ability based emotional competence, cultivation of reflective and debiasing skills, support for professional resilience and communication culture, and the integration of CEPEJ/EU benchmarks and judicial ethics into training programs make personal attributes commensurate with system level metrics. The proposed model provides a conceptual basis for judicial curricula, internal quality standards, and future empirical validation.

Key words: judicial performance, emotional intelligence, cognitive reflection, judicial ethics, communication competence, empathy, judicial competencies.

УДК 159.923:331.108]:347.962
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.72.2.32>

Каліна І.І.

д.е.н., професор,
професор кафедри маркетингу,
Навчально-науковий Інститут
управління, економіки та бізнесу
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія
управління персоналом»
ORCID ID: 0000-0001-5662-6967

Палій С.А.

к. наук з держ. упр., доцент кафедри
міжнародних відносин,
Навчально-науковий Інститут психології
та соціальних наук
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія
управління персоналом»
ORCID ID: 0000-0002-9265-6407

Муравйова І.А.

к.ю.н., доцент,
доцент кафедри адміністративного,
фінансового та банківського права,
Навчально-науковий Інститут права
імені князя Володимира Великого
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія
управління персоналом»
ORCID ID: 0000-0001-8206-2640

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних демократичних суспільствах ефективність правосуддя дедалі більше розглядається не лише як формальний показник кількості розглянутих справ, а як складна багатокомпонентна система, що охоплює якість, прозорість, стабільність судових рішень, довіру до судової системи та дотримання етичних стандартів. У межах європейського простору ці виміри отримали концептуалізоване оформлення у звітах Європейської комісії з ефективності правосуддя (CEPEJ) та в щорічних моніторингових оглядах Європейського Союзу. Такі документи пропонують уніфіковані критерії оцінювання судових систем, зокрема тривалість розгляду справ, співвідношення відкритих і завершених проваджень, сталість судової практики, наявність системи внутрішнього моніторингу якості, незалежність суддівського корпусу тощо. Ці критерії виконують роль управлінських індикаторів і дозволяють не лише порівнювати юрисдикції між собою, а й формувати стратегічні рамки для національних реформ. Водночас, за їхніми лаштунками стоїть більш складна наукова проблема – виявити внутрішні чинники, які формують ці показники на індивідуальному рівні, тобто на рівні особистості судді як суб'єкта професійної діяльності.

У контексті України зазначена проблема набуває особливої гостроти з огляду на тривалу судову реформу, кризу довіри до правової системи та виклики, пов'язані з війною, підвищенням навантаженням на суддів, зростанням суспільного запиту на прозорість і відповідальність. Закон України «Про судоустрій і статус суддів» і Кодекс суддівської етики задають нормативну рамку, у якій центральне місце посідають такі цінності, як незалежність, об'єктивність, професійна компетентність, бездоганна поведінка, культура судового провадження, а також непорушність моральних стандартів. Водночас, ці положення залишають відкритим питання: яким чином зазначені якості судді – такі як емоційна стабільність, стресостійкість, етична рефлексивність, здатність до емпатії, когнітивна гнучкість – впливають на конкретні параметри ефективності, за якими оцінюється діяльність судової системи в цілому. Дослідження цього впливу вимагає міждисциплінарного підходу, що інтегрує юридичні, психологічні, соціологічні та управлінські знання.

Таким чином, постає необхідність розроблення й обґрунтування теоретичної моделі, яка б описувала зв'язок між особистісно-професійними якостями судді та індикаторами ефективності правосуддя. Така модель має спиратися на концепцію компетентнісного підходу, в межах якого професійна ефективність розглядається як результат поєднання знань, умінь, мотиваційної структури, етичних переконань та поведінкових практик. У цьому контексті особливу увагу слід приділити афективним компонентам професійної

діяльності судді, які часто залишаються поза увагою суто правових досліджень, однак мають безпосередній вплив на якість правосуддя – зокрема, на рівень емоційної витриманості при розгляді складних справ, на дотримання принципу неупередженості, на сталість прийнятих рішень у стресованих умовах тощо. Це відкриває перспективу для інтеграції в практику професійного добору суддів валідних психологічних інструментів, орієнтованих не лише на виявлення патологій або дисфункцій, а й на оцінку здатності кандидата підтримувати високі етичні стандарти в умовах професійного тиску.

Відповідно, наукова задача даного дослідження полягає у виявленні та поясненні механізмів, через які внутрішні психологічні характеристики судді (зокрема емоційний інтелект, рівень стресостійкості, етична самосвідомість) взаємодіють із зовнішніми структурними параметрами (тривалість розгляду, сталий характер судових рішень, коефіцієнт завершення справ) і тим самим впливають на загальну ефективність правосуддя. Практичне значення такого підходу полягає в тому, що результати можуть бути використані для вдосконалення процедур відбору суддів, розробки програм професійного розвитку, менторства та етичного супроводу, а також для формування нових стандартів оцінювання суддівської діяльності, які будуть включати не лише формально-правові критерії, а й психологічні індикатори компетентності. Отже, проблема, що розглядається, має не лише фундаментальне теоретичне значення, а й безпосередній вихід на актуальні прикладні завдання реформування правосуддя в Україні відповідно до європейських стандартів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українські напрацювання щодо компетентнісного профілю судді (професіограми) фіксують перелік ключових характеристик – етичних, комунікативних, когнітивних – необхідних для стійкого функціонування в умовах високої відповідальності [4]. Праці з професійної етики судді й добросовісного суддівства артикулюють морально-ціннісні засади професії та їхню нормативну кодифікацію [3]. Психологічні джерела наголошують на зв'язку зрілої особистісної структури (генеза самості), праці як сфери самореалізації та технологій психодіагностики у кризових ситуаціях – як передумов професійної надійності [7; 9]. У межах правозастосування важливою є концепція внутрішнього переконання судді як епістемічної бази для ухвалення рішень [10]. Інституційний контекст (кадрове забезпечення, експертні інституції) також опосередковано впливає на якість правосуддя, формуючи середовище прийняття рішень [2]. На міжнародному рівні оглядові праці останніх років підкреслюють прогностичну роль рис особистості (зокрема сумлінності) у продуктивності праці в різних професіях, актуалізуючи моделі Big Five/HEXACO [1]. Додатково – дослідження благополуччя й стресу суддів, що демонструють високе

емоційне навантаження професії та необхідність інституційної підтримки [2]. Дискусія про емпатію у судовій діяльності фокусується на сумісності емпатійної чутливості з неупередженістю та практичних стратегіях її «етичного забезпечення» [6].

Формулювання мети статті. Мета статті – теоретично окреслити й структурно описати особистісно-професійні якості, які можуть слугувати предикторами ефективності суддівської діяльності, вбудувавши їх у рамку індикаторів CEPEJ/EU та процедур JPE, і обґрунтувати принципи їхньої етичної операціоналізації в системі суддівської підготовки та внутрішніх стандартах професійної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах дослідження було здійснено теоретичний аналіз феномену особистісно-професійної компетентності судді як ключового чинника ефективності правосуддя. З огляду на делікатність предмету та міждисциплінарну природу проблеми, дослідницький процес реалізовано у форматі нарративного огляду літератури з елементами концептуального синтезу та нормативного аналізу. Методологічною основою послужив аналітико-синтетичний підхід до вивчення українських і міжнародних джерел з психології праці, юридичної психології, психодіагностики, професійної етики та організаційних систем оцінювання. Було також застосовано порівняльно-правовий аналіз європейських індикаторів ефективності правосуддя (зокрема CEPEJ і EU Justice Scoreboard), а також нормативний аналіз кодексів суддівської етики – Американської асоціації адвокатів і Ради суддів України [3]. Метод концептуального моделювання дозволив синтезувати ці дані у цілісну теоретичну модель предикторів ефективної суддівської діяльності [1; 6].

На відміну від емпіричних досліджень, у цьому випадку не здійснювалася статистична обробка або опитування; натомість акцент зроблено на логіко-аналітичному обґрунтуванні взаємозв'язків між теоретичними конструкціями. У процесі роботи дотримано етичних вимог щодо коректного цитування, обережного поводження з людським виміром професійної ролі судді, уникнення редукціонізму та збереження балансу між інституційною автономією суду та розглядом особистісного потенціалу [8].

Ключовим аналітичним кроком стало виокремлення трьох функціональних блоків особистісно-професійних якостей, які становлять основу для суддівської ефективності: регулятивно-афективного, когнітивно-рефлексивного та соціально-рольового. У першому з них – регулятивно-афективному – особлива увага приділена емоційному інтелекту, який інтерпретується не як м'яка гуманістична риса, а як когнітивна здатність до обробки та модифікації емоційної інформації в умовах комунікативного та процесуального тиску [4]. Сюди також входить стресостійкість і здатність до професійного відновлення, що мають важливе значення в контексті хронічного навантаження на

суддів, професійної відповідальності та запобігання синдрому вигорання [9].

Другий блок – когнітивно-рефлексивний – стосується рівня критичного мислення, здатності до анти-евристичних практик і метакогнітивного моніторингу. Зокрема, важливими вважаються вміння виявляти та нівелювати упередження типу евристики доступності, ефекту якоріння або підтверджувального упередження, які можуть неусвідомлено впливати на мотивувальну частину судового рішення [2]. Такі навички інтегруються у професійну аргументативну дисципліну та знижують ризик необґрунтованих рішень.

Третій блок – соціально-рольовий – охоплює емпатію, комунікативну компетентність, етичну інтегрованість і чітку рольову ідентичність. Емпатія в контексті суддівської діяльності не є актом емоційної прихильності, а радше когнітивним інструментом розуміння позицій учасників процесу при збереженні неупередженості. Відповідно до сучасних досліджень, рекомендовано використовувати техніку симетричного розподілу емпатії, її когнітивізацію та обмеження впливу на особисте сприйняття [5; 7]. Комунікативна грамотність, вміння аргументовано, зрозуміло й доброзичливо формулювати думки, закріплюється в етичних кодексах і є маркером якості судової комунікації.

Ці три блоки співвідносяться з такими індикаторами, як сталість і якість рішень, процесуальна культура, сприйняття справедливості та своєчасність розгляду – усі вони задекларовані у методологіях CEPEJ та EU Justice Scoreboard [10]. Завдяки цьому модель може використовуватись як у формуванні освітніх програм, так і в системі управління якістю правосуддя. Наприклад, на освітньому рівні доцільно впровадити модулі з емоційної регуляції у здатнісній парадигмі (наприклад, розвиток навичок слухання, перефразування, калібрування тону), метакогнітивної гігієни (розпізнавання евристик), симульованої емпатії та професійної етики – з акцентом на прозорість, конфлікт інтересів та межі комунікації [1; 4].

В організаційному вимірі слушною є позиція JPE (IAALS), яка пропонує відмовитися від карального оцінювання суддів і перейти до розвитку підтримувального середовища – менторства, індивідуальних планів професійного вдосконалення, безпечного зворотного зв'язку. Такий підхід дозволяє не лише уникнути інституційного тиску, а й справді впроваджувати оцінювання як інструмент професійного зростання [6].

Проте теоретичний підхід має і свої етичні обмеження. По-перше, існує ризик редукціонізму – спрощеного ототожнення складних соціально-професійних явищ із єдиною рисою, як-от емоційний інтелект чи «моральна стійкість». По-друге, інструменталізація психодіагностики для добору без дотримання принципів добровільності, конфіденційності та пропорційності може призвести до етичних конфліктів із чинним законодавством і Кодексами професійної етики [3; 8]. По-третє,

кожна юрисдикція, інстанція, спеціалізація і регіон впливають на прояв певних якостей – тобто модель має бути гнучкою, адаптивною та відкритою до варіативності без уніфікаційного тиску [7].

Таким чином, дана теоретична розвідка репрезентує спробу міждисциплінарної інтерпретації ефективності суддівської діяльності крізь призму особистісних якостей, не втрачаючи з поля зору нормативні, етичні та управлінські рамки. Запропонована модель може стати основою для подальших емпіричних досліджень, розробки адаптивних інструментів професійного добору, удосконалення системи освіти й формування цілісної політики розвитку людського потенціалу в системі правосуддя. Збереження етичної обережності, чутливості до контексту і поваги до автономії професії судді залишається центральним імперативом будь-якого подальшого втручання – як теоретичного, так і практичного.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок. У межах проведеного теоретичного дослідження було здійснено спробу концептуального узагальнення багатовимірної природи суддівської ефективності через призму психологічних, етичних та організаційних чинників. Отримані результати дозволяють зробити низку висновків, які мають як фундаментальне значення для осмислення професійної придатності суддів, так і прикладну цінність для формування сучасної системи добору, підготовки та оцінювання суддівського корпусу. Насамперед встановлено, що ефективність суддівської діяльності не є механічною сумою навичок чи технічних знань, а функцією складної взаємодії трьох базових груп особистісно-професійних якостей – регулятивно-афективних, когнітивно-рефлексивних і соціально-рольових. Кожна з них, у свою чергу, опосередковується нормативними, етичними та управлінськими рамками, зафіксованими у законодавстві, професійних кодексах, а також у європейських індикаторах якості правосуддя (CEPEJ, EU Justice Scoreboard).

Регулятивно-афективний блок, у межах якого досліджено феномен емоційної компетентності, продемонстрував свою актуальність як інструмент забезпечення внутрішньої рівноваги судді, управління емоційним напруженням у процесі прийняття рішень, а також підтримання гідного процесуального клімату. Емоційний інтелект у здатнісній модальності – як здатність ідентифікувати, обробляти та регулювати емоції – є необхідною передумовою для збереження професійної стійкості й зниження ризиків вигорання. Когнітивно-рефлексивні якості, зокрема критичне мислення, метакогнітивна уважність, здатність до подолання когнітивних упереджень, відіграють центральну роль у формуванні мотивувальної частини судового рішення та його узгодженості з принципами логіки, обґрунтованості й доказовості. Соціально-рольовий компонент – емпатія, етична інтегрованість, комунікативна компетентність – дозволяє судді

залишатися чутливим до позицій сторін, зберігаючи при цьому неупередженість і об'єктивність, необхідні для збереження довіри до правосуддя.

Ці внутрішні чинники, як засвідчено у дослідженні, мають концептуальну відповідність до офіційно затверджених індикаторів ефективності судової системи – таких як якість і сталість судових рішень, своєчасність розгляду справ, культура комунікації та сприйняття справедливості. Таким чином, модель, що запропонована у цій роботі, формує підґрунтя для переходу від застарілої парадигми зовнішнього контролю до більш гнучкого, гуманістично орієнтованого підходу до розвитку компетентностей суддів. На практиці це означає потребу у перегляді як змісту професійної освіти, так і методів інституційної підтримки. Ключовими інструментами в такій моделі виступають курикулуми з фокусом на емоційне навчання, рефлексивні практики та етичне моделювання; менторинг як безпечна форма передачі досвіду; зворотний зв'язок, що сприяє самопізнанню та професійному зростанню; організаційні політики, які забезпечують системну підтримку розвитку, а не санкціонування помилок. У цьому контексті особливо цінним є досвід ініціатив JPE (IAALS), які акцентують увагу на оцінюванні як механізми удосконалення, а не покарання.

Водночас отримані висновки відкривають перспективи для подальших наукових розвідок, які могли б забезпечити емпіричну верифікацію запропонованої теоретичної моделі. По-перше, доцільними є лонгітюдні дослідження, що дозволять простежити зв'язок між динамікою розвитку особистісно-професійних якостей суддів і змінами в індикаторах ефективності їх діяльності в різних інституційних умовах. По-друге, перспективним напрямом є експериментальна апробація навчальних програм з розвитку емоційного інтелекту, когнітивної гігієни та етичної рефлексії у процесі підготовки кандидатів до суддівської професії. По-третє, особливо важливою є розробка валідних методичних протоколів для психологічного оцінювання, що були б узгоджені з етичними гарантіями професії: добровільність, конфіденційність, пропорційність та правова визначеність. По-четверте, актуальними є міжкультурні порівняльні дослідження, які дозволили б з'ясувати, наскільки універсальними є виявлені предиктори ефективності в різних правових системах і культурах.

Таким чином, проведене дослідження не лише окреслює цілісне бачення внутрішніх механізмів ефективності суддівської діяльності, а й формує орієнтири для трансформації як освітніх, так і управлінських підходів до розвитку судової системи. У центрі цієї трансформації має залишатися людина – суддя як морально зрілий, емоційно стійкий, мислячий, етично відповідальний професіонал, здатний реалізувати цінності справедливості, неупередженості та процесуальної поваги в щоденній практиці.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гаспарян С. Г. Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення судово-експертних установ України : автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.07. Харків. 2019. 20 с.
2. Герої в суддівській мантиї: добросовісне (чесне) суддівство в умовах аморальних законів. пер. з норв. Миколи Фетісова, пер. з англ. Ірини Черненко – Київ: Вид-во ТОВ «Компанія ВАІТЕ». 326 с.
3. Данилюк І. В., Козицька І. В. «Проект професіограми судді. Дослідження щодо психологічних аспектів професійної діяльності судді та суддівських компетенцій: вітчизняні та зарубіжні дослідження, досвід, напрацювання, регулювання». USAID (AID-121-C-11-00002). 2016. 61 с.
4. Зливков В. Л., Лукомська С. О., Федан О. В. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях. Київ. Педагогічна думка, 2016. 219 с.
5. Максименко С.Д. Генеза здійснення особистості. Київ : ТОВ «КММ», 2006. 240 с.
6. Кириченко В.В. Психологія праці : модульний курс. Житомир. Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 190 с.
7. Савченко Г. В., Маслюк А. М., Фарафонова А. О. Методичні матеріали до тренінгу «Психологічні особливості ефективного спілкування у діяльності суддів» : Київ, 2022. 42 с. (електронний посібник)
8. Серкевич І. Р., Лісіцина Ю. О. Психологічні особливості внутрішнього переконання судді. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Юридичні науки*. № 11, 2022. С. 51-57.
9. Стрілець Г. О. Генезис системи судово-експертних установ в Україні та напрямки їх діяльності: автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.09. Київ. 2009. 19 с.
10. Тацій Л. Етика судді та особливості її нормативної регламентації. *Вісник Національної академії правових наук*. № 1(76). 2014. С. 75-85.