

УДК 342.95

*В. А. Гомада,  
здобувач кафедри загальноправових  
дисциплін факультету права та масових  
комунікацій Харківського національного  
університету внутрішніх справ*

## **ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕДУР У СУДАХ, ПОВ'ЯЗАНИХ З ПРИЙНЯТТЯМ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

У статті з'ясовано поняття, особливості та ознаки управлінських рішень у судах, надано визначення поняттю судові рішення та визначено основні етапи прийняття цих рішень.

**Ключові слова:** судові рішення, управлінські судові рішення, процедури.

Регулювання соціально-економічного розвитку відбувається шляхом прийняття та реалізації рішень. Відповідно, однією з основних форм здійснення державного управління є прийняття управлінських рішень. Саме через них виявляється цілеспрямованість державного управління [1, с. 85]. Управлінські рішення, які приймаються на рівні держави, можуть охоплювати все суспільство або найважливіші його сфери, регулювати поведінку всіх без винятку соціальних груп та окремих громадян [2, с. 86].

Проблемам прийняття управлінських рішень приділяли свою увагу такі вчені як: В.Б. Авер'янов, О.Ф. Андрійко, І.Г. Андрущенко, О.В. Бермічев, Т.О. Коломієць, М.В. Косюта, В.І. Малюга, В.С. Стефаник, В.Ю. Стрельцов, А.Р. Туманянц та інші. Але, не зважаючи на значну кількість наукових праць, питання процедур в судах пов'язаних з прийняттям управлінських рішень є малодослідженими, що актуалізує тематику даної статті.

Метою статті є з'ясування змісту поняття «управлінські рішення у судах» та визначення їх специфічних ознак. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання: здійснити класифікацію управлінських рішень; визначити основні етапи їх прийняття.

Беручи до уваги тлумачення словника, можна визначити, що ж є рішенням: «рішення» - усвідомлення та цілеспрямований вибір способу дій, що забезпечує досягнення поставленої мети з найбільшою ефективністю; процес знаходження відповіді на певне питання та вибір оптимального варіанта вирішення окремої проблеми; правовий акт, що приймається державними органами управління або посадовими особами у межах їх компетенції для вирішення найважливіших питань або досягнення певної мети [3, с. 428] На думку, Д. Дерлоу, рішення є тим пунктом, у якому вибір робиться між альтернативними та, як правило, конкуруючими можливостями... саме дія, зроблена у визначеному напрямку, надає рішенню значущості [4, с. 26].

Стосовно саме управлінського рішення, під цим поняттям можна розуміти конкретний соціальний акт, дії якого реалізуються через вплив управлінських ланок (державних органів, посадових осіб) на суспільство в цілому з метою досягнення певного завдання, мети чи цілей і задоволення відповідних потреб в управлінні. Управлінське рішення також може виступати, як програми і директиви, плани та прогнози, наукові рекомендації та методичні вказівки, технічні норми, умови, нормативи, правила, настанови тощо [5, с. 200].

Таким чином, управлінське рішення – це різновид соціального акту, який допомагає визначити обставини, які сприяють виникненню, зміні або припиненню управлінських відносин. Дані відносини можуть виникати на основі управлінських функцій: упорядкування, регулювання, узгодження, координації і субординації.

Управлінським рішенням притаманні як загальні так і спеціальні ознаки. До загальних, на нашу думку, можна віднести: соціальну значущість; загальнообов'язковий характер; додержання порядку та строків виконання рішень; відповідність певним правилам, які регулюють процеси встановлення, обговорення та прийняття рішень; базування на свідомій, розумово-психологічній діяльності особи.

Розглядаючи спеціальні ознаки, необхідно зауважити, що до них належать такі: 1) містять вирішення внутрішньо-організаційних питань, які виникають у суді під час проведення стажування, перепідготовки, підвищення кваліфікації, здійснення контролю за підлеглими та інше; 2) мають більш важливе значення порівняно з зовнішніми, бо вони детально уособлюють внутрішньо-організаційну систему; 3) приймаються шляхом використання імперативного методу, тобто мають обов'язковий характер; 4) мають цілеспрямований характер; 5) є об'єктивно обґрунтованими та правомірними.

Управлінське рішення може прийматись як одноособово так і колегіально. Ці дві форми прийняття рішень мають певні переваги та недоліки одна перед одною. Одноособові рішення характеризуються суб'єктивністю його прийняття, на відміну від колегіальних рішень, які приймаються декількома особами та відповідно мають можливість підвищення якості прийнятого рішення.

Л. Орбан-Лембрик визначає переваги колективного рішення над індивідуальним [6, с. 250]:

- у групі легше подолати стереотипи мислення;
- комплексний пошук рішення дає змогу розглянути більше альтернатив;
- у груповому рішенні використовується більший обсяг знань та інформації, що підвищує вірогідність знаходження оптимального або наближеного до нього способу розв'язання управлінського завдання;
- групове рішення адекватніше відображає суть вирішуваної проблеми;
- єдність думок, яка є наслідком вироблення управлінського рішення, позитивно мотивує ефективну трудову діяльність кожного працівника і групи загалом;

– групове рішення психологічно легше сприймається, що впливає на його поширення та виконання.

До недоліків групового прийняття управлінського рішення належать [6, с. 251]: а) блокування рішення; б) проблема прийняття компромісного рішення, яке не завжди відіграє позитивну роль; в) для розроблення й ухвалення групового управлінського рішення, на відміну від індивідуального, необхідно затратити значно більше часу; г) у процесі групового ухвалення рішень можливі примус, тиск однієї сторони на іншу з метою нав'язати власне рішення; д) можливість прийняття неоптимального з погляду результату рішення, за яке виступали найактивніші, але не найкомпетентніші учасники групи; є) можливість передчасного ухвалення управлінського рішення, нечіткого визначення відповідальності; і) висока ймовірність незадоволеності і напруги учасників дискусії, кожен з яких прагне, щоб була прийнята його точка зору.

Колегіальним органом в судовій системі, що вирішує внутрішні питання визначається самостійне суддівське самоврядування. До головних завдань суддівського самоврядування належить вирішення питань, які стосуються :1) гарантування суддівської незалежності; 2) забезпечення єдності в організації роботи суду та функціонування судового апарату; 3) розв'язання питань, які стосуються призначення суддів на адміністративні посади в судах відповідно до положень Закону України « Про судоустрій та статус суддів»; 4) активна участь та контроль за додержанням з питань кадрового, фінансового, матеріально-технічного та іншого забезпечення та ін.

На основі всього вищевикладеного, необхідно зробити висновок про те, що управлінське рішення - це будь-яка управлінська діяльність, здійснювана суб'єктом управління з метою підготовки, прийняттям та реалізацією певних варіантів дій для вирішення внутрішньо-організаційних питань та позавідомчих завдань які можуть виникати.

На нашу думку найбільш великою є класифікація управлінських рішень за назвою акту. За даним критерієм їх можна поділити на накази, розпорядження, вказівки, інструкції, доповідні записки, план, завдання, звіт, оглядові та інформаційні листи, подання. Розглянемо більш детально кожен з цих видів.

1. Наказ – розпорядчий нормативно-правовий акт, який видається керівником установи (в нашому випадку головою суду) на правах єдиноначальності та відповідно до повноважень, які передбаченні за ним у законодавстві. Наказ набуває своєї юридичної сили з моменту його підписання уповноваженою на це особою. До таких відносяться: голова суду, його перший заступник та заступник, а також інші особи, які можуть мати такі повноваження. В тому випадку, коли наказ видається з порушенням норм законодавства чи виданий особою, яка не має таких повноважень, він втрачає свою юридичну силу. До реквізитів, які обов'язково повинен містити наказ відносять: повна назва установи, де видається наказ; назва документа; дата; номер; назва (заголовок) наказу (про що наказ); текст; підпис (посада керівника, підпис, ініціали, прізвище); текст наказу складається, як правило, з констатуючої та

розпорядчої частини. Накази поділяються на індивідуальні та нормативні. Індивідуальні накази суду стосуються трудової діяльності працівників суду (зарахування на посаду, звільнення, преміювання тощо). Нормативні накази, це накази, які складаються з рішень керівника з приводу організаційних питань у суді в цілому чи в окремих його частинах (конкретні заходи щодо виконання директив вищих органів, планування роботи окремих структурних підрозділів тощо). Наказами також можуть затверджуються певні документи управлінського характеру, а саме: плани, регламенти, положення, статuti.

2. Розпорядження – це документ, який видається уповноваженою на це особою у суді (наприклад, головою суду), який має юридичну силу та розповсюджує свою дію на громадян та посадових осіб суду, яким воно адресовано. На відміну від наказу замість слова «Наказую» вживаються слова «Вимагаю», «Доручаю», «Пропоную», «Забезпечити» тощо. До необхідних реквізитів у розпорядженні відносять: повна назва установи; назва документа; номер; дата видання; місце видання; назва (про що розпорядження); текст (констатуюча та розпорядча частини); додатки (при необхідності); посада, підпис, ініціали, прізвище особи, яка підписала розпорядження. Розпорядження поділяються від характеру дії на загальні та окремі. До загального характеру відносять такі розпорядження, які мають тривалий характер дії. До окремих розпоряджень відносять такі, що відносяться до більш вузької сфери дії та стосуються вирішення оперативних завдань.

3. Інструкція – правовий акт, який створюються з метою закріплення певних правил необхідних для організації науково-технічної, технологічної, фінансової та іншої спеціальної діяльності суду. Текст інструкції формується у вказівно-наказному стилі з використанням слів «винний», «слід», «необхідно», «не дозволено». Текст документа повинен бути стислим та зрозумілим, оскільки документ створюється для постійного використання у суді (наприклад, Інструкції з діловодства в місцевому загальному суді, Інструкції з діловодства в апеляційному загальному суді, Посадові інструкції працівників суду).

4. Доповідні записки – документ, який адресується голові суду чи особі вищою за посадою, який містить інформацію про певні факти, події, ситуацію, що склалася, виконану роботу тощо, а також наводяться свої висновки й пропозиції. Складається документі за вказівкою голови суду чи за власною ініціативою працівника.

5. Завдання – це форма управлінського рішення, яка містить інформацію щодо обсягу роботи наперед. Доведення завдань до відома працівників суду здійснюється на нарадах і засіданнях керівниками.

6. Звіт – це документ, який містить повідомлення особи про зміст виконання певної роботи. Звіти можуть містити інформацію чисельну (цифрові звіти) та загальну (текстові звіти). Також звіти поділяються на усні або письмові, разові чи періодичні. До реквізитів звіту включають: штамп установи; назва виду документа; заголовок (вказуються установа, напрям діяльності, звітний період); текст, який має такі частини: 1. Вступ (вказуються завдання, які було поставлено

перед установою за звітний період), 2. Основна частина (опис та аналіз виконаної роботи), 3. Висновки (пропозиції, зауваження, перспективи на майбутнє); підпис керівника установи або особи відповідальної за складання звіту; дата складання; печатка. Звіти які діють в межах певного суду та не виходять за його межі не містять печатки, штампу.

7. Доручення – це така форма управлінського рішення, коли певна посадова особа суду, відповідно до її повноважень видає в індивідуальному порядку нижчестоящому судді певні завдання що стосуються пріоритетних напрямів діяльності.

8. Оглядові та інформаційні листи – це документ, який створюється з метою обміну інформацією. Дані види листів містять інформацію про певні події чи факти, які становлять інтерес або можуть зацікавити суд.

9. Подання – це правовий документ, що стосується призначення, переміщення або заохочення особового складу тощо. Також до даної групи можна віднести атестаційні листи, які містять оцінку ділових і моральних якостей працівника суду.

Окрім зазначеної класифікації управлінських рішень існують також і інші їх поділи за такими критеріями: 1) За цілеспрямованістю: стратегічні, тактичні, оперативні. 2). За суб'єктом прийняття: одноосібні, колективні. 3). За сферою охоплення : загальні, часткові. 4). За ступенем складності: складні, середньої складності, прості. 5). За функціональним змістом: планові, організаційні, координаційні, стимулюючі, контрольні. 6). За організаційним оформленням: жорсткі, нормативні, гнучкі, орієнтуючі. 7). За тривалістю дії : короткотермінові, середньо термінові, довготермінові. 8) за формою вираження: а) усні; б) письмові [7, с. 22-24].

Процедура прийняття управлінського рішення включає у себе такі етапи: 1) підготовка прийняття управлінського рішення; 2) прийняття управлінського рішення; 3) забезпечення виконання (реалізація) прийнятого рішення. Розглянемо кожен з них окремо, враховуючи їх особливості. Перший етап - це підготовка прийняття управлінського рішення. Особливість його в тому, що він застосовується найчастіше у складних ситуаціях, які потребують декілька варіантів дій чи висування гіпотез. Це пов'язано з тим, що більша кількість управлінських рішень приймається усно і дана стадія просто пропускається чи спрощується. Але не зважаючи на це, даний етап характеризується тим, що для раціональної підготовки рішення необхідно знати точно мету та завдання на яке воно спрямоване. В тому випадку, коли виявлено декілька проблем одночасно необхідно визначити важливість кожної окремої проблеми, а вже потім встановити послідовність їх вирішення, починаючи із самої важливої, актуальної. Джерелами інформації щодо проблеми, які виникають можуть виступати: інформація у ЗМІ, безпосереднє виявлення проблеми, доповідні записки заяви підлеглих тощо. Суддя обов'язково повинен врахувати наявність ресурсів та альтернатив по справі, зробити певний аналіз. Після цього сформулювати моделі поведінки по певній справі, які будуть орієнтуватись на

завдання які постають та ресурси що має суддя. На суддю покладається завдання пошуку бажаної альтернативи та визначення найбільш оптимального рішення.

Після визначення найбільш оптимального рішення необхідно його прийняти у формі певного нормативно-правового акту та визначитись із суб'єктом, який буде його застосовувати. Сьогодні прийняття управлінських рішень у суспільстві перебуває у якісно новому стані та має свої певні особливості. Під особливістю розуміється певний ризик, який існує, тобто нездатність прогнозувати розвиток певних подій, неоднозначність суспільних процесів – суб'єктивний ризик. А об'єктивний ризик характеризується невизначеністю у середовищі, в якому перебуває суб'єкт [8, с. 2-3].

Після належного оформлення рішення його необхідно погодити. Згода може бути трьох видів : це внутрішня, зовнішня або змішана. Тобто в першому випадку згода стосується лише внутрішньо організаційних питань у суді, в другому - питань, які виникають між суб'єктами, що перебувають в організаційній підпорядкованості в суді. Змішана згода, тобто така, яка надається у разі поєднання першого та другого випадку.

Другою є стадія прийняття управлінського рішення. Вона полягає у підписання або затвердження його відповідним суддею. Відповідно до інструкції з діловодства у судах, таких як Інструкції з діловодства в місцевому загальному суді, Інструкції з діловодства в апеляційному загальному суді, документи підписуються головою суду, його заступниками або іншими особами відповідно до їх компетенції. Підпис складається з найменування посади особи, яка підписує документ (повне, якщо документ надрукований не на бланку, скорочене - на документі, надрукованому на бланку), особистого підпису, ініціалів і прізвища.

Останнім етапом ми виокремлювали стадію забезпечення виконання управлінського рішення. Забезпечення виконання управлінського рішення – це створення особою, яка виконує рішення, ефективних умов виконання, шляхом кадрового, фінансового, матеріально-технічного забезпечення, гарантування взаємодії між виконавцями та забезпечення контролю за виконанням.

Таким чином, необхідно зробити висновок, що управлінські рішення формуються внаслідок певної розумової, творчої діяльності суддів їх продуктивності праці. Прийняття управлінського рішення – це процес, що зумовлює його підписання уповноваженою особою. Тим не менш, і на сьогодні дане питання потребує вдосконалення, встановлення єдиної системи управлінських рішень щодо подібних справ, а також прогнозування та моделювання можливих варіантів дій, враховуючи судову практику міжнародних країн.

### **Література:**

1. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії методології, практики : монографія / В.Д. Бакуменко. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.

2. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений : учеб. пособие / Н.Л. Карданская. – М. : Рус. деловаялит., 1998. – 288 с.
3. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т., Т2 / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій; За ред. С.В. Мочерного. – Львів: Світ, 2006. – 568 с.
4. Дерлоу. Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ./ Дерлоу. Д. - К.: Всеуито, Наукова думка 2001. - 242 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Учебник для вузов. 2-е изд., доп. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. — 272 с.
6. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник / Орбан-Лембрик Л.Е. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
7. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття / Н.Т. Мала // Інститут підприємництва та перспективних технологій при Національному університеті “Львівська політехніка». - 2007. - С. 20-24.
8. Тарабан С.В. Сутність поняття «прийняття управлінського рішення» / С.В.Тарабан // Державне управління. – 2009.- № 1. - С. 170-174.

**Гомада В.А. Характеристика процедур в судах, зв'язаних з прийняттям управленческих решений.**

В статье определено понятие, особенности и признаки управленческих решений в судах, дано определение понятию судебные решения и определены основные этапы принятия этих решений.

**Ключевые слова:** судебные решения, управленческие судебные решения, процедуры.

**Gomada V. A. Characteristics of procedures in courts relating to adoption of management decisions.**

The article defined the concept, characteristics and attributes of management decisions in the courts, given the definition of the concept of judicial decisions and the basic stages of the decision-making.

**Keywords:** court decisions, administrative judicial decisions, and procedures.