ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційної робота магістра

МЕХАНІЗМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УСТАНОВАХ СФЕРИ ЮСТИЦІЇ

Виконав: студент групи 8.2813-1з-дн
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
Є.А.Шкляров

Керівник: професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, д.філос.н., професор Бутченко Т.І.

Рецензент: професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, д.філос.н., доцент Краснокутський О.В.

Запоріжжя, 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри соціальної філософії та управління
_____Т.І. Бутченко
«____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТУ

_____ Шклярову Євгену Анатолійовичу_____
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи ___Механізм прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції _____
керівник роботи _____Бутченко Т.І., доктор філософських наук, доцент_____
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «11» березня 2024 року № 433-с

2. Строк подання студентом роботи 4 лютого 2025 року___

3. Вихідні дані до роботи 1. Гординя, Н. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. Вісник *Національного університету оборони України.* 2023. С. 48–58. 2. Кресіна І.О. Політика, право і влада в світлі правової політології: монографія. Київ: Інститут держави і права імені В.М. Корецького НАН України, 2022. 370 с. 3. Куліш А. В., Іванова Н. С. Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень. *International scientific e-journal ΛΌГОΣ. ONLINE.* 2020. № 14. URL: https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.14.07.html. (дата звернення: 20.01.2025).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. досліджено підходи до дослідження механізму прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції у науковій літературі; 2. охарактеризовано зміст понять «управлінське рішення», «механізм прийняття управлінських рішень», «установа», «сфера юстиції»; 3. визначено принципи та методи дослідження механізму прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції, досліджено; 4. розглянуто нормативно-правові засади прийняття рішень в установах юстиції; 5. окреслено етапи прийняття рішень в установах сфери юстиції; 6. представлено міжнародний досвід прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції; 7. визначено чинники удосконалення механізму прийняття рішень у сфері юстиції; 8. надано

рекомендації щодо удосконалення механізмів прийняття рішень в установах юстиції в умовах воєнного часу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Бутченко Т. І., завідувач кафедри соціальної філософії та управління	20.03.2024	20.03.2024
Розділ 2	Бутченко Т. І., завідувач кафедри соціальної філософії та управління	28.08.2024	28.08.2024
Розділ 3	Бутченко Т. І., завідувач кафедри соціальної філософії та управління	10.10.2024	10.10.2024

7. Дата видачі завдання 10 березня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень 2024	*виконано*
2.	Бібліографічний пошук	Квітень 2024	*виконано*
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2024	*виконано*
4.	І розділ	Червень – серпень 2024	*виконано*
5.	ІІ розділ	Серпень – жовтень 2024	*виконано*
6.	ІІІ розділ	Жовтень – листопад 2024	*виконано*
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2024	*виконано*
8.	Нормоконтроль	Січень 2025	*виконано*

Студент _____ Є.А. Шкляров

Керівник роботи _____ Т. І. Бутченко

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В.Заїка

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 91 сторінки, 83 позицій у списку літератури.

МЕХАНІЗМ, ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, УСТАНОВИ СФЕРИ ЮСТИЦІЇ.

Мета дослідження: формування рекомендацій щодо удосконалення механізмів прийняття рішень в установах юстиції в умовах воєнного часу.

Об'єкт дослідження: прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції.

Предмет дослідження: процеси, методи, інструменти та практики механізмів прийняття рішень в установах юстиції в умовах воєнного стану.

Методи дослідження: індукції, дедукції, опитування, узагальнення.

Новизна дослідження: дослідження не лише узагальнює існуючі підходи та принципи управлінського процесу, але й пропонує конкретні рішення для покращення ефективності управлінських рішень, зокрема через автоматизацію, цифровізацію та удосконалення нормативно-правового забезпечення.

Гіпотеза дослідження: «Удосконалення механізму прийняття рішень у сфері юстиції, зокрема через застосування сучасних технологій, оптимізацію управлінських процесів, покращення кадрової політики та посилення прозорості, сприятиме підвищенню ефективності та точності рішень в установах юстиції».

Висновки. 1. Установи в сфері юстиції є соціальними організаціями, що мають формальні правила та ієрархії для задоволення соціальних потреб і забезпечення правопорядку.

2. Конституція України є головним джерелом, яке визначає принципи правової держави, верховенство права, захист прав і свобод громадян, а також організацію органів юстиції.

3. Вдосконалення механізму прийняття рішень у сфері юстиції через впровадження сучасних технологій, удосконалення управлінських процесів, покращення кадрової політики та посилення прозорості, сприятиме підвищенню ефективності та точності рішень в установах юстиції.

SUMMARY

The qualification work consists of 91 pages, 83 items in the list of references.

MECHANISM, MANAGERIAL DECISION-MAKING, JUSTICE INSTITUTIONS.

Purpose of the study: to formulate recommendations for improving decision-making mechanisms in justice institutions in wartime.

Object of research: management decision-making in justice institutions.

Subject of research: processes, methods, tools and practices of decision-making mechanisms in justice institutions under martial law.

Research methods: induction, deduction, survey, generalization.

Novelty of the study: the study not only summarizes the existing approaches and principles of the management process, but also offers specific solutions to improve the effectiveness of management decisions, in particular through automation, digitalization and improvement of regulatory and legal support.

Research hypothesis: «Improving the decision-making mechanism in the justice sector, in particular through the use of modern technologies, optimization of management processes, improvement of personnel policy and increased transparency, will help to increase the efficiency and accuracy of decisions in justice institutions».

Conclusions. 1. Justice institutions are social organizations that have formal rules and hierarchies to meet social needs and ensure law and order.

2. The Constitution of Ukraine is the main source that defines the principles of the rule of law, the rule of law, protection of rights and freedoms of citizens, as well as the organization of the judiciary.

3. Improvement of the decision-making mechanism in the justice sector through the introduction of modern technologies, improvement of management processes, enhancement of human resources policy and transparency will contribute to the efficiency and accuracy of decisions in justice institutions.

ЗМІСТ

ВСТУП……..3
РОЗДІЛІ 1. МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УСТАНОВАХ СФЕРИ ЮСТИЦІЇ……..4
1.1 Підходи до дослідження механізму прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції у науковій літературі……..…4
1.2 Зміст понять «управлінське рішення», «механізм прийняття управлінських рішень», «установа», «сфера юстиції»…….15
1.3 Принципи та методи дослідження механізму прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції…….23
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УСТАНОВАХ СФЕРИ ЮСТИЦІЇ……26
2.1 Нормативно-правові засади прийняття рішень в установах юстиції……...26
2.2 Механізм прийняття рішень в установах юстиції……..32
2.3 Міжнародний досвід прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції……45
РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УСТАНОВАХ СФЕРИ ЮСТИЦІЇ……51
3.1 Чинники удосконалення механізму прийняття рішень у сфері юстиції……..51
3.2 Рекомендації щодо удосконалення механізмів прийняття рішень в установах юстиції в умовах воєнного часу……70
ВИСНОВКИ……...78
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ……83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Механізм прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції є однією з ключових складових ефективного функціонування правової системи держави. В умовах швидких змін у суспільстві, глобалізації, цифровізації та непередбачуваних викликів, таких як війна чи інші надзвичайні ситуації, необхідність у вдосконаленні управлінських рішень стає ще більш актуальною.

В умовах воєнного стану, установи сфери юстиції стикаються з серйозними викликами: необхідність оперативно реагувати на зміни, приймати ефективні рішення в умовах обмежених ресурсів та забезпечувати правову стабільність в умовах невизначеності. Невідповідність швидкості реагування на такі ситуації потребує удосконалення механізмів прийняття рішень.

Останнім часом все більш актуальним стає питання інтеграції інноваційних технологій в управлінські процеси установ юстиції. Використання електронних платформ, автоматизація процесів, впровадження інструментів цифрового документообігу дозволяють підвищити ефективність і оперативність прийняття рішень. Це дозволяє знизити навантаження на працівників, скоротити час на обробку інформації і зберегти цілісність системи в умовах обмежень.

Механізм прийняття рішень у сфері юстиції безпосередньо впливає на стабільність правової системи. Зміни в організаційних структурах, нові технології або зміни у вимогах законодавства потребують своєчасного оновлення підходів до прийняття рішень. Система правосуддя повинна бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до нових умов, але при цьому залишатися стабільною для громадян.

Актуальність теми також визначається необхідністю підвищення ефективності роботи установ юстиції. Принципи раціональності, прозорості, оперативності та відкрите управління є основою сучасних механізмів прийняття рішень. Для досягнення цих цілей потрібно забезпечити ефективну взаємодію

між різними інституціями в межах держави, вдосконалюючи координацію та комунікацію між ними.

Процес прийняття рішень в установах юстиції включає в себе не лише правові, а й управлінські аспекти, які необхідно постійно вдосконалювати. Правильний механізм прийняття рішень у цій сфері сприяє належному виконанню функцій правосуддя, а також забезпечує впевненість громадян у правовій системі держави.

Таким чином, актуальність теми дослідження механізму прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції полягає в необхідності адаптації цих механізмів до сучасних викликів, включаючи військові чи надзвичайні ситуації, і впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності та забезпечення стабільності правової системи.

Мета магістерської роботи полягає у формуванні рекомендацій щодо удосконалення механізмів прийняття рішень в установах юстиції в умовах воєнного часу.

Завдання дослідження:

1. проаналізувати підходи до дослідження механізму прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції у науковій літературі;

2. уточнити зміст понять «управлінське рішення», «механізм прийняття управлінських рішень», «установа», «сфера юстиції»;

3. обгрунтувати принципи та методи дослідження механізму прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції;

4. проаналізувати нормативно-правові засади прийняття рішень в установах юстиції;

5. розкрити механізм прийняття рішень в установах сфери юстиції;

6. провести порівняльний аналіз міжнародного досвіду прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції;

7. визначити чинники удосконалення механізму прийняття рішень у сфері юстиції;

8. надати рекомендації щодо удосконалення механізмів прийняття рішень в установах юстиції в умовах воєнного часу.

Об'єктом дослідження є прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції.

Предметом дослідження є процеси, методи, інструменти та практики механізмів прийняття рішень в установах юстиції в умовах воєнного стану.

Гіпотеза магістерської роботи: удосконалення механізму прийняття рішень у сфері юстиції, зокрема через застосування сучасних технологій, оптимізацію управлінських процесів, покращення кадрової політики та посилення прозорості, сприятиме підвищенню ефективності та точності рішень в установах юстиції.

Структура магістерської роботи: складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку літератури.

РОЗДІЛ 1
МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УСТАНОВАХ СФЕРИ ЮСТИЦІЇ

1.1 Підходи до дослідження механізму прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції у науковій літературі

Механізм прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції є важливою темою для досліджень, оскільки він безпосередньо впливає на ефективність функціонування органів правопорядку та забезпечення правової справедливості. Прийняття управлінських рішень у цій сфері вимагає особливої уваги через специфіку правових норм, високий рівень відповідальності та необхідність дотримання принципів законності, прозорості та обґрунтованості. В умовах змінюваного правового середовища та розвитку цифрових технологій, підхід до прийняття рішень в установах юстиції потребує постійного вдосконалення та адаптації до нових реалій.

На підставі вивчення літератури за темою магістерської роботи виділимо такі основні підходи до дослідження прийняття рішень в установах сфери юстиції:

1. Системний підхід (Ющик О. О. [65], Мала Н. Т. [30], Проник І. С. [30], Іванченко Н. О. [16], Яцюрук В. О. [16]) розглядає управлінське рішення як частину системи, де всі елементи взаємопов’язані. Управлінське рішення в юстиції розглядається в контексті взаємодії різних організаційних компонентів: законодавства, судової практики, суспільних норм та ін.

Так, Ющик О. О., в своєму дослідженні розглядає три типи систем, у яких розробляються та впроваджуються рішення: технічну, біологічну та соціальну. Кожна з цих підсистем має свої специфічні особливості, які впливають на процес прийняття рішень.

Технічна підсистема – в цій системі рішення приймаються чітко за встановленим алгоритмом. Існує кілька варіантів вирішення однієї задачі, але зазвичай є оптимальне рішення. Така система характеризується високою передбачуваністю і визначеністю результату.

Біологічна підсистема є більш різноманітною та непередбачуваною порівняно з технічною. Однак вибір рішень обмежений еволюційними процесами в природі. У цій системі важливо розробити кілька варіантів вирішення проблеми і вибрати найкраще рішення, що відповідає певним вимогам.

Соціальна (суспільна) підсистема – в цій системі рішення приймаються в умовах взаємозв'язку між людьми, які можуть мати різні інтереси та бачення ситуації. Це система, в якій людина займає центральне місце, але її індивідуальність створює певні труднощі в прийнятті та реалізації рішень. Суспільна система характеризується складністю у взаємодії між учасниками, де управлінські рішення можуть бути впливовими і на особистісні, і на колективні аспекти [35].

У загальному підсумку Ющик О. О. акцентує увагу на тому, що механізм прийняття рішень залежить від специфіки кожної з підсистем, і для кожної з них існують свої підходи та методи для оптимального вибору рішень. Водночас, в соціальних системах проблема управління ускладнюється через різноманітність людських інтересів та особистісних характеристик.

Автор вірно зазначає, що рішення приймаються в різних типах систем (технічних, біологічних та соціальних), і кожна з них має свої особливості, що визначають підхід до управління. Це важливо для глибшого розуміння різних контекстів, у яких здійснюється прийняття рішень. У технічній підсистемі рішення дійсно часто визначаються чіткими алгоритмами, у біологічній є більше варіативності, а в соціальній підсистемі рішення можуть бути менш передбачуваними через взаємодію людей із різними поглядами та інтересами.

Розв'язання протиріч у практичній діяльності людей відбувається завдяки систематичності, що є важливою ознакою управління. Відповідно до зазначених

видів управління виділяють технічні правила та соціальні правила. Тому управління завжди є цілеспрямованою діяльністю, воно передбачає участь суб'єкта, що визначає мету управління. Тому мета виступає орієнтиром, яким орієнтується управлінська діяльність [35].

Мала Н. Т. [30], Проник І. С. [30], Іванченко Н. О. [16], Яцюрук В. О. [16] представляють комплексний підхід до прийняття управлінських рішень: централізований (максимальна кількість рішень приймається провідними ланками управління), децентралізований (менеджери нижчих рівнів управління мають більшу відповідальність і повноваження у прийнятті рішень), командний (співпраця керівника з підлеглими), індивідуалістичний (рішення приймає лише керівник), демократичний (рішення приймаються на користь більшості), консультативний (залучення великої кількості людей до прийняття рішень і пошук консенсусу між усіма думками), партиципативна система (керівник радиться з підлеглими, але рішення приймає сам) [16; 30].

У літературі відзначається, що індивідуалістичний підхід може бути менш ефективним у складних ситуаціях, де потрібно враховувати різноманітність поглядів та експертні думки. Це може призвести до обмеження іноваційності і об'єктивності в прийнятті рішень [16; 30]. Водночас наголошується на тому, що демократичний підхід може бути важким для реалізації в умовах швидкої зміни обставин або в кризових ситуаціях, де важлива оперативність прийняття рішення [16; 30].

2. Функціональний підхід (Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. та ін.) – фокусується на аналізі конкретних функцій та завдань, які виконуються в процесі прийняття рішень. Зокрема, аналізується роль керівника, колективу, та інших суб'єктів управління в установах юстиції [7].

Акцент робиться на аналізі конкретних функцій та завдань, що виконуються під час прийняття управлінських рішень. Це включає детальне вивчення ролі керівника, колективу та інших суб'єктів управління, зокрема в контексті установ юстиції. Водночас, згідно з поглядами авторів, управлінські рішення мають кілька ключових характеристик, які повинні забезпечити їх

ефективність та відповідність умовам організаційного середовища. Зокрема, на думку Брюшкової Н. О., Ніколюк О. В., Удовиці О. Ф., управлінські рішення повинні бути:

1) сформовані науковим шляхом, тобто з використанням законів і норм таких наук, як право, теорія управління, педагогіка, психологія; базуватися на комплексному аналізі конкретної проблеми;

2) своєчасними, тобто їх потрібно вживати, коли потрібна конкретна проблема. Зволікання із затримкою управлінського рішення може мати негативний вплив на ефективність організації, незадоволення учасників управлінської взаємодії, втрату додаткових можливостей сприяння діяльності;

3) чітко сформульованими, тобто коротко і зрозуміло відображати зміст проблеми та методи її вирішення, називати відповідальних за певні напрями та види діяльності;

4) бути реалістичними для реалізації, тобто враховувати наявність умов для вирішення певних проблем [7].

На нашу думку, варто доповнити дану думку авторів, оскільки управлінські рішення повинні мати соціальну підтримку та вплив на мотивацію працівників, важливо включати механізми зворотного зв’язку, щоб забезпечити правильне розуміння та прийняття рішень серед підлеглих. Недостатньо просто ухвалити рішення – необхідно здійснювати моніторинг та оцінку їх реалізації. Важливо, щоб кожне управлінське рішення включало механізм контролю та коригування, якщо це потрібно.

Ковбасюк Ю. В. досліджуючи державне управління зазначає, що прийняття управлінських рішень займає особливе місце в роботі кожного керівника та державного службовця. Власне, прийняття управлінських рішень та їх реалізація є суттю будь-якої управлінської праці [18].

На думку зазначеного автора, невчасні та неефективні управлінські рішення можуть стати джерелом опору позитивним змінам. Тому менеджмент повинен постійно адаптуватися до потреб суспільства. Основні завдання щодо прийняття управлінських рішень, особливості виділення функції прийняття

управлінських рішень: координувати співпрацю в процесі прийняття рішень; створення ефективних умов праці для керівників. Прийняття рішень у системі державного управління дуже різноманітне, багаторівневе та з різними повноваженнями. Деякі з них встановлюються на рівні вищих і центральних органів державної влади і призначені для вирішення найважливіших державних завдань, а інші є проміжними або допоміжними і приймаються в межах рівня або відповідних документів. Прийняття рішень є однією з основних функцій управління в сучасній науці управління, яка пов'язана з іншими основними функціями управління, особливо плануванням, організацією, мотивацією та контролем [18].

Прийняття рішень у державному управлінні є результатом діяльності суб'єктів, спрямованої на вирішення конкретних проблем регіонального рівня, що, у свою чергу, пов'язане з відповідними адміністративними умовами. Ситуативний характер рішень визначається також визначенням їх як альтернативного вибору. Виявлення таких ситуацій, їх аналіз (діагностика), обмежень і критеріїв оцінки рішень, формування (ідентифікація) та оцінка альтернативних варіантів рішень, а також вибір одного з них є звичайним процесом прийняття рішень.

Проста ланцюгова модель формування та реалізації державного управління у вигляді: «потреби – цілі – рішення – вплив – дії – результати», допомагає зрозуміти місце і роль управлінських рішень-виконання завдань у системі державного управління [18].

Насправді рішення приймає керівник («особа, що приймає рішення») на належному рівні компетенції. Але це ще до підготовки цього рішення, яке може мати дуже широкий обсяг і складність, вимагати різної кількості та кваліфікації спеціалістів з управління, а також відповідних часових витрат [18].

Ковбасюк Ю. В. підкреслює важливість своєчасного та ефективного прийняття рішень, зокрема в контексті державного управління. З його думкою про необхідність адаптації менеджменту до потреб суспільства та постійну адаптацію до змін можна погодитись. Водночас, підхід, який передбачає чітке

розмежування функцій на різних рівнях управління, зокрема в контексті організаційної та адміністративної структури, є важливим елементом для забезпечення ефективності управлінських рішень у державному управлінні [18].

3. Прибічники соціально-психологічного підходу (Багрій М. [2], Гординя Н. [8], Стахів І. М. [55] та ін.) вивчають вплив соціальних і психологічних факторів на процес прийняття управлінських рішень. Зокрема, здійснюється аналіз індивідуальних особливостей керівників, групової динаміки, корпоративної культури, а також ролі комунікацій.

Так, Багрій М. та Гординя Н. констатують, що управлінська діяльність у сучасному динамічному середовищі часто супроводжується високим рівнем стресу, який є результатом швидких змін, невизначеності та постійних викликів. Своєю чергою, стрес як складне психолого-фізіологічне явище серйозно погіршує здатність менеджерів приймати ефективні рішення [2; 8].

Психологічні реакції на стрес включають емоційні, когнітивні та поведінкові аспекти, які потребують детального вивчення, щоб зрозуміти їхній вплив на ефективність управління. Різні моделі прийняття рішень, такі як теорія раціонального вибору, обмежена раціональність, теорія перспектив, раціональне прийняття рішень і поведінкові економічні моделі, забезпечують глибше розуміння того, як менеджери приймають рішення в нормальних ситуаціях. Однак у реальному житті керівники часто відчувають високий стрес, що сильно впливає на їхні когнітивні процеси, емоційний стан і мотивацію. Вивчення психологічних аспектів прийняття управлінських рішень в умовах стресу особливо актуальне в умовах постійно мінливих і зростаючих вимог до керівників [2].

Прийняття рішень в управлінні є складним і багатогранним процесом, який потребує комплексного аналізу з використанням різних наукових підходів, зокрема економічного та психологічного.

Економічний підхід до прийняття рішень заснований на раціональності, менеджери завжди прагнуть максимізувати вигоди і мінімізувати витрати. У цьому підході використовуються такі моделі, як теорія корисності, теорія ігор,

аналіз витрат і вигод, які дозволяють кількісно оцінити можливі наслідки різних варіантів рішень і вибрати найкращий. Однак власне процес прийняття рішень ускладнюється різними психологічними чинниками, які впливають на поведінку керівників. Психологічний підхід враховує, що рішення приймаються в контексті обмеженої раціональності, наприклад емоції, мотивація, стрес і когнітивні упередження відіграють важливу роль [55].

Представники цього підходу звертають увагу на те, що керівники часто діють на основі знань і попереднього досвіду, що завжди призводить до рішень, які не є економічно оптимальними. Інтеграція економічного та психологічного підходів дозволяє глибше зрозуміти процес прийняття управлінських рішень [2; 8; 55].

Мрака Н. М. [34], Піцикевич В. В. [34], Гнатишин Б. О. [34], Кочін І. С. [34], Михайлов Т. С. [34], Ленько Н. В. [34], Беззубий О. В. [34] зазначають, що основні концепції прийняття рішень охоплюють кілька ключових підходів, які досліджують процес вибору найкращих варіантів дій у різних ситуаціях. Однією з базових є концепція раціонального вибору, яка означає, що індивіди прагнуть максимізувати вигоди від своїх рішень, аналізуючи можливі наслідки та вибираючи найкращий варіант із доступних варіантів. Ця теорія наголошує на логічному та послідовному процесі прийняття рішень. Їй протиставляється теорія обмеженої раціональності Герберта Саймона, яка визнає, що люди обмежені у своїй здатності обробляти інформацію та аналізувати альтернативи [34].

Концепція підкреслює важливість задоволення, а не максимізації як головного принципу прийняття рішень у ситуаціях обмеженої інформації та часу. Свідоме прийняття рішень – ще одна важлива концепція, яка підкреслює роль підсвідомих процесів і попереднього досвіду в прийнятті рішень. Ця теорія стверджує, що люди часто приймають рішення швидко, ґрунтуючись на інтуїції, особливо в ситуаціях високої невизначеності або часу.

Поведінкові економічні концепції досліджують, як психологічні фактори, такі як емоції, соціальні впливи та когнітивні упередження, впливають на

прийняття рішень, у тому числі, у випадках нераціональної поведінки людини. [34]. Дослідження вищезазначених авторів дає цілісне розуміння різних аспектів прийняття рішень. На нашу думку, кожна з вищевказаних концепцій надає важливі інсайти в процес прийняття рішень, дозволяючи не тільки аналізувати вигоди та наслідки, а й враховувати організаційні, поведінкові та психологічні аспекти, які можуть впливати на кінцевий вибір.

Зокрема, концепція раціонального вибору допомагає зрозуміти, як приймаються оптимальні рішення в умовах повної інформації, тоді як теорія обмеженої раціональності вказує на важливість задоволення потреб у ситуаціях, коли час або інформація обмежені. Концепція свідомого прийняття рішень акцентує на інтуїтивному, швидкому реагуванні на ситуації, що відзначаються високою невизначеністю. Водночас, поведінкові економічні підходи пояснюють, як емоції та соціальні фактори можуть впливати на прийняття рішень, що, без сумніву, розширює наше розуміння цього складного процесу.

Узагальнюючи ці концепції, можна стверджувати, що ефективне прийняття рішень передбачає не лише аналіз логічних аспектів, а й глибше врахування психологічних та соціальних факторів, що дає можливість прогнозувати поведінку як окремих осіб, так і організацій в різних умовах. Таким чином, знання та застосування цих концепцій важливі для досягнення більш ефективних результатів в управлінській діяльності, особливо в умовах змінного та непередбачуваного середовища.

Стахів І. М. визначає, що прийняття та реалізація управлінських рішень вимагає високого професіоналізму та певних соціально-психологічних характеристик особистості. Процес прийняття рішення, вибір завжди має творчий характер і залежить від певної особистості. При прийнятті рішення різною мірою присутні три моменти: інтуїція, розум і раціональність [55].

Інтуїтивне рішення керівника базується на власному досвіді та відчутті правильності вибору («шосте почуття»). Але менеджер, орієнтований виключно на знання, може бути заручником випадку.

Вибір найкращого варіанту, який приносить найвищий успіх, базується на знаннях і знаннях. Цей спосіб прийняття рішень також не є надійним. Ці два методи вибирають досвідчені менеджери в процесі практичного управління персоналом.

Раціональні рішення базуються насамперед на методах економічного аналізу, обґрунтуванні, стратегічних і тактичних міркуваннях. Відповідно до особистісних якостей керівника рішення поділяються на виважені, емоційні, ризиковані, жорсткі та обережні. Зважені рішення приймають менеджери, які ретельно і критично підходять до своїх завдань. Такі люди мають упереджену думку, перш ніж прийняти рішення. Імпульсивні рішення часто легко приймаються менеджерами, але не піддаються якісному аналізу, обговоренню та оцінці. Такі рішення є недостатніми і ненадійними в управлінській діяльності. Ризиковані рішення, які приймають керівники, не є чітко обґрунтованими, їх автори впевнені в собі, не бояться ризику.

Зважені рішення приймаються шляхом ретельної оцінки всіх варіантів менеджером. Крім того, вони не відрізняються новизною і оригінальністю. Діяльність, що реалізується управлінськими рішеннями, поділяється на: процес управління (аналітичний, цільовий, організуючий, координаційний, контрольний, контрольно-оцінювальний) та орган управління (політичний, економічний, комерційний, соціальний, соціально-правовий, тощо) [55].

Отже, розглянуті підходи дозволяють комплексно вивчати механізм прийняття управлінських рішень у сфері юстиції та сприяти вдосконаленню управлінської діяльності в цій сфері.

Системний підхід дає змогу виявити важливість взаємодії між різними елементами організації та системи в цілому. Він акцентує на тому, що кожне рішення повинно бути узгоджене з іншими елементами системи, враховуючи специфіку технічних, біологічних та соціальних підсистем. Рішення, прийняті в таких умовах, мають бути не лише технічно правильними, але й соціально обґрунтованими.

Функціональний підхід орієнтований на чітке розподілення функцій і ролей серед учасників управлінського процесу, де особливу увагу приділяється своєчасності, обґрунтованості та реалістичності рішень. Це дає змогу більш ефективно вирішувати проблеми в рамках установ юстиції, враховуючи їхній організаційний контекст.

Соціально-психологічний підхід акцентує увагу на впливі психологічних і соціальних факторів на прийняття рішень. Врахування стресових ситуацій, емоцій, інтуїції та поведінкових аспектів є важливим для розуміння того, як управлінці приймають рішення в реальному житті, особливо в умовах високої невизначеності.

Важливо, що всі ці підходи не є взаємовиключними, а, навпаки, доповнюють один одного. Прийняття управлінських рішень у сфері юстиції потребує комплексного підходу, який враховує як раціональні аспекти (правові норми, алгоритми), так і соціально-психологічні фактори (психологічний стан керівників і підлеглих, колективну динаміку). Врахування цих чинників дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечуючи не лише правову точність, але й соціальну адаптивність організаційних процесів.

1.2 Зміст понять «управлінське рішення», «механізм прийняття управлінських рішень», «установа», «сфера юстиції»

Під змістом понять розуміють сукупність ознак, властивостей, характеристик або елементів, що визначають сутність цього поняття. Це те, що є уявленням про певний об’єкт або явище, що дозволяє нам зрозуміти, що воно означає та як відрізняється від інших об’єктів чи явищ.

Зміст визначених понять є важливим для розуміння контексту управлінської діяльності, особливо в установах сфери юстиції.

Розпочнемо з поняття «управлінське рішення».

Взагалі, рішення – це вибір варіантів. Рішення включають вибір для роботи, а також вибір місця роботи. Однак прийняття рішень в менеджменті є

системним процесом. Зрештою, управлінські рішення можуть вплинути на життя багатьох людей, принаймні тих, хто працює з керівником, який прийняв рішення, і, можливо, кожного в організації [49].

Наприклад, серед робіт, присвячених проблемам прийняття управлінських рішень, автори починають з пояснення питання про те, що означає слово «рішення» як подія і як процес. Відповідаючи на це запитання, Ющик О. О. зазначає, що всі рішення зазвичай стосуються людини чи організації. Рішення – це результат розумової діяльності людини, що призводить до висновку та необхідних дій. Рішення – це «певний висновок, якого досягає особа без подальших дій, стимулювання певних дій або вибір дії з набору варіантів і її виконання» [Ющик]. При цьому зазначається, що «не результат будь-якої розумової діяльності призводить до рішення», а саме рішення спрямоване на досягнення результатів, воно спрямоване на підтримку або розвиток процесів, що відбуваються або на створення нових процесів.

Якщо рішення готується і реалізується для соціальної системи, воно називається управлінським і спрямоване на наступне:

– стратегічне планування;

– управління господарською діяльністю;

– управління людськими ресурсами (продуктивність, активізація знань, умінь, навичок);

– менеджмент виробничої та сервісної діяльності;

– створення системи управління (метод, спосіб);

– управління внутрішніми та зовнішніми відносинами.

Тому, щоб прийти до поняття управлінського рішення, необхідно спочатку звернутися до поняття управління та його застосування в різних системах.

Управління – це особлива практична діяльність, безпосередньо спрямована на вирішення внутрішніх протиріч між двома видами діяльності суб’єкта – перетворенням об’єкта і перетворенням суб’єкта з метою задоволення потреб. Основними видами є технічне управління та соціальне управління.

На думку Ющика О. О., управлінське рішення є важливим цільовим орієнтиром у діяльності органів влади, воно є результатом адміністративного процесу, виробляється та регулярно реалізується в цьому процесі. По суті, управлінське рішення – це формальний спосіб цілеспрямованого визначення діяльності чи функції суб'єкта управління, підпорядкованої меті управління.

Реалізація управління охоплює за необхідності:

1) прийняття управлінських рішень;

2) реалізацію прийнятого рішення [65].

Як вказує Боровик М. В., керівник готує і приймає різні рішення в межах своїх посадових обов'язків. Така функція показує керівника, який приймає як особисті рішення, так і організовує роботу співробітників з підготовки та реалізації тих чи інших рішень. Кожному керівнику щодня доводиться приймати певні управлінські рішення. В основу прийняття управлінських рішень керівником мають бути покладені наукові основи та методи [6].

До основних характеристик управлінських рішень Костенко О. М. відносить:

– управлінське рішення пов'язане з обробкою інформації, пов'язаної з поставленим завданням, а також вибором на основі аналізу та найкращої операційної процедури;

– готується план дій щодо виконання рішення відповідно до критеріїв, обмежень і встановлених правил;

– система критеріїв і правил визначення управлінських рішень базується на знанні адміністративного законодавства з урахуванням особливостей об'єкта прийняття рішень і конкретної ситуації;

– процес прийняття управлінського рішення включає наукові знання, творчість і мистецтво управлінської діяльності;

– окремі управлінські рішення відрізняються за своїм конкретним змістом, але часто можуть мати багато спільних властивостей. Наприклад, певні управлінські (організаційні) рішення зазвичай містять відповіді на такі питання: яка мета; які методи та ресурси необхідні для цього; які конкретні функції

призначені для кожного структурного підрозділу; які прийоми, методи та послідовність дій персоналу необхідно застосувати для досягнення поставленої мети [23].

Як зазначає Бабій І. В., управлінське рішення є першим і основним етапом в організації діяльності кожного керівника. У зв'язку з цим управлінське рішення можна розглядати як основний зміст процесу управління і важливий інструмент системного підходу до діяльності організації. Кожна організація є не тільки виробником продукції (послуг), а й частиною суспільства. Тому, приймаючи управлінське рішення, необхідно враховувати не тільки економічний аспект діяльності, а й соціальні, ідеологічні, етичні та інші відносини. Основою управління є прийняття рішень. Своєчасне прийняття рішень сприяє розвитку виробництва, а неякісна чи несвоєчасна праця знижує продуктивність. Відповідальність керівника за прийняття рішень дуже висока, особливо для працівників державного рівня. Керівник не має права приймати несподівані та необґрунтовані рішення [1].

Куліш А. В. та Іванова Н. С. визначають управлінське рішення як результат творчого, об'єктивного аналізу ситуації проблем, вибору шляхів, способів і методів їх вирішення відповідно до цілей системи управління. Основою управління є рішення. Своєчасне, науково обґрунтоване управлінське рішення є хорошим стимулом для розвитку, тоді як несвоєчасне рішення знижує продуктивність організації та ще більше впливає на рівень конкурентоспроможності. Керівник несе відповідальність за рішення і не може приймати нераціональні або несподівані рішення [26].

Прийняття управлінських рішень можна розуміти як процес їх розробки та вибору. Управлінське рішення є результатом вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованого на вирішення конкретної управлінської проблеми. Основною метою управлінського рішення на думку Парій Л. В. та Кубрак А. О. є забезпечення координуючого впливу на орган (систему) управління для досягнення цілей організації [38]. Для прийняття управлінських рішень в організації використовуються різні методи та засоби, які допомагають

збирати, аналізувати та інтерпретувати інформацію. Ці методи включають SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз, тощо.

Отже, управлінське рішення є результатом розумової діяльності, що передбачає вибір дій для досягнення поставлених цілей організації. Воно спрямоване на досягнення конкретних результатів і розвиток процесів, що відбуваються в організації або створення нових процесів. Для ефективного прийняття управлінських рішень використовуються різні аналітичні інструменти, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз тощо, які допомагають виявити проблеми та можливості для покращення управлінських процесів.

У цьому контексті важливою є послідовність етапів, що характеризують механізм прийняття управлінських рішень.

Грубяк С. В. зазначає, що механізм прийняття управлінських рішень – це послідовність етапів, які включають ідентифікацію проблеми, збір інформації, генерацію альтернатив, оцінку альтернатив та вибір найбільш оптимального рішення, що відповідає цілям організації [9].

Механізм прийняття управлінських рішень на думку Петрової І. Л. – це інтеграція процесів стратегічного аналізу, формулювання та реалізації рішень, які забезпечують досягнення корпоративних цілей через визначення стратегічних альтернатив та оцінку їхньої ефективності [39].

Механізм прийняття управлінських рішень– це контекстуально залежний процес, який може бути непослідовним і хаотичним, де рішення виникають внаслідок взаємодії різних потоків проблем, рішень, учасників і можливостей згідно досліджень Баранова С. В. [3].

Можна відзначити, що механізм прийняття управлінських рішень є багатогранним і складним процесом, що залежить від контексту і конкретних умов організації.

Зокрема, Грубяк С. В. підкреслює, що механізм прийняття управлінських рішень є послідовністю етапів, які охоплюють ідентифікацію проблеми, збір і аналіз інформації, генерацію альтернатив, оцінку альтернатив та вибір найбільш

оптимального рішення, яке відповідає цілям організації. Цей підхід дозволяє систематизувати процес і знижувати ризик помилок у прийнятті рішень [9].

У свою чергу, Петрова І. Л. наголошує на інтеграції процесів стратегічного аналізу, формулювання та реалізації рішень, що забезпечує досягнення корпоративних цілей. Вона підкреслює важливість визначення стратегічних альтернатив і оцінки їхньої ефективності, що є необхідним для досягнення довгострокових цілей організації [39].

Баранов С. В. додає, що механізм прийняття управлінських рішень може бути непослідовним і хаотичним, адже рішення часто виникають у результаті взаємодії різних потоків проблем, рішень, учасників і можливостей. Це вказує на те, що управлінський процес є динамічним і вимагає гнучкості в підходах до прийняття рішень [3].

Таким чином, механізм прийняття управлінських рішень є багатоступеневим і контекстуально залежним процесом, що вимагає об’єктивного аналізу, стратегічного підходу та здатності адаптуватися до змінюваних умов.

Важливим в контексті дослідження є розуміння поняття «установа» та «сфера юстиції».

Поняття «установа» має різні інтерпретації, що варіюються залежно від підходу та акцентів авторів.

Злобіна О. визначає поняття «установа» як позначення соціальної організації, що характеризується формально встановленими правилами, ієрархією влади та систематичним розподілом обов’язків, спрямованим на досягнення визначених цілей [15].

Кресіна І.О. визначає, що установа – це будь-яка колективна практика або організація, що наділяється певною формою легітимності та служить для задоволення соціальних потреб [24].

Трофименко А. В., Константинова Ю.В. дійшли висновку, що установа – це сукупність формальних і неформальних правил, норм і обмежень, що визначають

поведінку індивідів і груп у суспільстві, сприяючи стабільності й передбачуваності соціальних і економічних відносин [58].

Юстиція є одним із видів адміністративно-політичної діяльності влади. Слово «юстиція» походить від латинського (justitia), справедливість, законність і вирішення спорів, забезпечення прав і свобод людей, захист їх інтересів, інтересів підприємств, установ, у тому числі функції органів юстиції та виконавчої влади [41].

Отже, юстиція – це важливий аспект адміністративно-політичної діяльності держави, що полягає в забезпеченні справедливості, законності та захисті прав і свобод громадян. Вона включає в себе вирішення юридичних спорів, захист інтересів особистостей, підприємств та установ, а також здійснення функцій органів юстиції і виконавчої влади для підтримки правопорядку та правової стабільності в суспільстві.

У системі юстиції України існують установи, що виконують важливі функції у забезпеченні правопорядку та прав людини.

1. Державна судова адміністрація України забезпечує організаційну, технічну та фінансову підтримку суддівської діяльності, керує ресурсами судових установ, здійснює адміністрування судової системи. Здійснює розподіл справ між суддями, організацію роботи судових органів, контроль за матеріально-технічним забезпеченням судів [12].

2. Державна виконавча служба України забезпечує виконання судових рішень та інших актів, що передбачають виконання на користь держави чи фізичних/юридичних осіб. Виконує примусове стягнення коштів, майна або інші заходи щодо примусу. Приймає рішення про примусове виконання рішень суду, накладення арешту на майно, відчуження майна, стягнення боргів [11].

3. Органи реєстрації актів громадянського стану займаються веденням реєстрів актів цивільного стану (народження, смерть, шлюб, розлучення, усиновлення тощо), а також реєстрацію змін у цих актах. Такі реєстраційні органи зазвичай входять до складу органів юстиції [11].

4. Державні нотаріальні контори, державні нотаріальні архіви (державні нотаріуси) або приватні нотаріуси здійснюють нотаріальні дії, які включають посвідчення документів, надання консультацій щодо юридичних питань, підтвердження підписів та копій, а також виконання інших функцій, передбачених законодавством. Нотаріусами проводиться видача нотаріальних свідоцтв, завірення договорів, посвідчення довіреностей, складання заповітів, надання засвідчень про справжність підписів [47].

5. Міжрегіональні територіальні органи з питань виконання кримінальних покарань Міністерства юстиції України – організація виконання покарань, охорона осіб, що перебувають у місцях позбавлення волі, а також здійснення реабілітаційних програм для засуджених. Такі органи займаються розглядом питань щодо умов утримання осіб в установах виконання покарань, переведення ув'язнених, застосування дисциплінарних заходів тощо .

Дані установи виконують важливі функції для забезпечення правопорядку, прав та свобод громадян, а також для стабільності та розвитку правової системи країни [33].

Кожне з цих понять є взаємопов'язаним і разом вони утворюють понятійний апарат нашого дослідження того, як функціонує управління в установах сфери юстиції, зокрема через механізми прийняття рішень.

Підсумовуючи, визначимо головні поняття.

Управлінське рішення – результат розумової діяльності, що передбачає вибір дій для досягнення поставлених цілей організації і спрямоване на досягнення конкретних результатів і розвиток процесів у організації.

Установа – різновид організації, що має формально встановлені правила і ієрархію, яка спрямована на задоволення соціальних потреб і функціонує через колективні практики, регулюючи поведінку індивідів і груп за допомогою формальних та неформальних норм, сприяючи соціальній стабільності та досягненню визначених цілей.

Сфера юстиції охоплює всі аспекти правової системи та діяльність установ, які сприяють дотриманню законів, прав людини та ефективному функціонуванню правосуддя в Україні.

1.3 Принципи та методи дослідження механізму прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції

Дослідження механізму прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції ґрунтується на певних принципах та методах, які забезпечують об’єктивність, точність і ефективність дослідження.

Необхідно уточнити, що основним завданням є вивчення специфіки процесів ухвалення рішень в установах сфери юстиції з метою підвищення ефективності та забезпечення правової обґрунтованості в управлінській діяльності.

Принцип системності важливий для дослідження, оскільки механізм прийняття рішень є частиною більш широкої системи управлінських процесів. Підхід системності дозволяє аналізувати взаємодію різних елементів управління (аналітичні етапи, прийняття рішень, реалізація та контроль) і враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів (політичних, економічних, організаційних). Тому саме принцип системності дозволяє здійснити комплексне і цілісне дослідження управлінських рішень.

Принцип конкретності означає те, що важливим аспектом дослідження є точність у вивченні функціонування установ і прийняття рішень на конкретних прикладах (слідчий ізолятор, нотаріат, органи РАЦС). Принцип конкретності дозволяє фокусуватися на реальних проблемах, деталях процесів і методах прийняття рішень у конкретних умовах. Це забезпечує більшу точність в дослідженнях, оскільки кожна установа має свої особливості, що потребують детального вивчення.

Практична спрямованість дослідження має чітко орієнтуватися на досягнення результатів, що можна застосувати на практиці. Рекомендації,

розроблені в результаті дослідження, повинні мати практичну цінність для покращення діяльності установ сфери юстиції, особливо в умовах воєнного стану. Принцип практичної спрямованості дає змогу застосувати отримані результати для реального покращення ефективності управлінських процесів [53].

Обґрунтування методів дослідження:

1. Метод аналізу документів є основою дослідження, оскільки нормативно-правова база є ключовим елементом, що регулює діяльність установ сфери юстиції. Вивчення Конституції України, основних кодексів та інших законодавчих актів дозволяє чітко визначити правові рамки, в яких здійснюється управлінська діяльність. Це забезпечує правову обґрунтованість прийнятих рішень та їх відповідність стандартам правової держави.

2. Описовий метод дозволяє детально вивчити існуючі процеси прийняття рішень у різних установах, зокрема в слідчих ізоляторах, нотаріаті та органах РАЦС. Опис процесів допомагає зрозуміти етапи прийняття рішень, зокрема в контексті виконання їх у реальних умовах. Такий підхід дозволяє виокремити проблеми на кожному етапі і здійснити їх аналіз з точки зору ефективності.

3. Порівняльний метод дозволяє оцінити різні підходи до прийняття рішень в установах сфери юстиції, виявити найкращі практики і адаптувати їх до реалій інших установ. Це дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, адаптуючи найкращі рішення до конкретних умов кожної установи [21].

Загалом, принципи та методи дослідження дозволяють здійснити комплексний, науково обґрунтований підхід до аналізу та покращення процесів прийняття управлінських рішень в установах юстиції, враховуючи як теоретичні, так і практичні аспекти цих процесів.

Отже, дослідження механізму прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції є важливим етапом для підвищення ефективності управлінської діяльності та забезпечення правової обґрунтованості цих процесів. У ході дослідження були використані конкретні принципи та методи, що дозволяють забезпечити об’єктивність, точність та ефективність аналізу.

Принцип системності підтвердив свою значущість, оскільки дозволяє дослідити механізм прийняття рішень як частину загальної системи управління, що охоплює різні етапи, від аналізу ситуації до реалізації рішень. Це дозволяє враховувати взаємодію внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ухвалення управлінських рішень, і надає можливість здійснити комплексне і цілісне дослідження.

Принцип конкретності забезпечує точність у дослідженні, оскільки дозволяє зосередитися на реальних прикладах і деталях процесів, що мають місце в конкретних установах сфери юстиції (слідчі ізолятори, нотаріат, РАЦС). Це сприяє більш точному розумінню специфіки функціонування цих установ та вдосконаленню процесу прийняття рішень.

Практична спрямованість дослідження є важливою складовою, оскільки рекомендації, які були розроблені на основі отриманих результатів, орієнтовані на покращення управлінської діяльності в умовах воєнного стану. Це дає змогу впроваджувати на практиці найбільш ефективні стратегії, що допоможуть покращити роботу установ сфери юстиції.

Методи дослідження, зокрема метод аналізу документів, описовий та порівняльний методи, виявили свою ефективність у вивченні різних аспектів прийняття управлінських рішень.

Метод аналізу документів надав змогу чітко визначити правові рамки, які регулюють діяльність установ, що дозволяє забезпечити правову обґрунтованість рішень та їх відповідність принципам правової держави.

Описовий метод дав змогу детально вивчити процеси прийняття рішень у конкретних установах, що дозволяє точніше зрозуміти етапи ухвалення рішень і виявити потенційні проблеми на кожному етапі.

Порівняльний метод дозволяє виявити найкращі практики в управлінні різних установ, що можна адаптувати для покращення процесу ухвалення рішень в інших установах сфери юстиції.

Таким чином, застосування комплексного підходу з урахуванням принципів і методів дослідження дозволяє науково обґрунтовано і об’єктивно

вивчати механізми прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції, що сприятиме підвищенню їх ефективності та правової обґрунтованості.

РОЗДІЛ 2
ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УСТАНОВАХ СФЕРИ ЮСТИЦІЇ

2.1 Нормативно-правові засади прийняття рішень в установах юстиції

Нормативно-правові засади прийняття рішень в установах юстиції визначаються системою законодавчих актів та підзаконних нормативно-правових документів, що регулюють діяльність кожної окремої установи. Зазначені акти визначають правила та процедури, за якими приймаються рішення в межах їх компетенції.

Нормативно-правовий підхід аналізує процес прийняття рішень з точки зору нормативно-правового регулювання. Він фокусується на вивченні законів, підзаконних актів, інструкцій та стандартів, які регламентують управлінську діяльність в установах юстиції.

Процес прийняття управлінських рішень у сфері юстиції значною мірою регулюється нормативно-правовими актами. Нормативно-правове регулювання цього процесу забезпечує, щоб прийняті рішення відповідали законодавству, були обґрунтованими, справедливими та прозорими:

1. Встановлення правових рамок:

– Конституція України: основний закон держави закладає основи правопорядку та визначає основні права і свободи громадян, що впливають на прийняття рішень у сфері юстиції [22].

– Закони України: Закон України «Про державну службу» встановлює принципи діяльності державних службовців, включаючи питання відповідальності, підзвітності та дотримання законності в процесі прийняття рішень [44]; Закон про доступ до публічної інформації: відповідно до цього закону, установи сфери юстиції зобов’язані забезпечувати відкритість і доступність інформації про прийняті рішення, що дозволяє громадянам і іншим

зацікавленим сторонам контролювати процес прийняття рішень [45]; Законодавство про захист персональних даних: регулює обробку і захист інформації, що використовується при прийнятті рішень, особливо коли йдеться про особисті дані громадян [46].

– Кодекси: Адміністративний, Кримінальний, Цивільний кодекси та інші визначають правила та процедури, яких мають дотримуватися установи юстиції при прийнятті рішень.

2. Регулювання процедур

– процесуальні норми: процесуальні кодекси (наприклад, Кримінально-процесуальний кодекс, Цивільно-процесуальний кодекс) визначають порядок розгляду справ, строки прийняття рішень, права і обов'язки учасників процесу. Це забезпечує дотримання принципу законності та справедливості.

– інструкції та положення: внутрішні нормативні акти установ сфери юстиції, такі як інструкції, положення, накази, конкретизують порядок прийняття рішень на рівні конкретних установ. Вони можуть визначати, хто має повноваження приймати рішення, в якій формі, з урахуванням яких факторів.

Нормативно-правове регулювання процесу прийняття рішень у сфері юстиції забезпечує дотримання законності, об'єктивності, прозорості та підзвітності в управлінській діяльності. Це критично важливо для забезпечення довіри громадян до установ юстиції та загалом до публічного управління.

Розглянемо більш детально нормативно-правові засади прийняття рішень в установах юстиції.

Конституція України визначає базові принципи правової системи, зокрема права і свободи громадян, організацію та діяльність державних органів, включаючи органи юстиції [22].

Стаття 1 Конституції України встановлює основи правової системи країни. Визначення України як «правової держави» є фундаментом для всієї правової діяльності в країні, в тому числі для роботи органів юстиції. Це означає, що в Україні права та свободи громадян гарантуються, а органи державної влади зобов'язані діяти відповідно до закону. Вся правова система ґрунтується на

принципах верховенства права, що є основним для юстиції, як у сфері правосуддя, так і в адміністративних та інших галузях права.

8 стаття підкреслює верховенство Конституції України як основного нормативного акту. Всі інші закони та підзаконні акти повинні відповідати Конституції. У разі суперечності нормативно-правового акту з Конституцією, такий акт є нечинним. Цей принцип має важливе значення для органів юстиції, оскільки суди та інші органи державної влади повинні діяти в межах, встановлених Конституцією.

Стаття 19 визначає важливий принцип правової держави – обмеження повноважень органів державної влади законом. Органи юстиції, суди, виконавчі органи, правоохоронці та інші органи державної влади повинні діяти тільки в межах своїх повноважень, визначених Конституцією та законами, це гарантує, що жоден орган не може перевищувати своїх функцій чи дій.

Стаття 24 являє собою важливий принцип, який забезпечує рівність громадян перед законом і рівний доступ до правосуддя. Всі громадяни мають право на захист своїх прав, а органи юстиції повинні бути нейтральними та непідкупними, забезпечуючи рівні можливості для всіх осіб, незалежно від їх соціального статусу, національності чи інших ознак.

Ці статті разом формують основи правової системи України та визначають, як повинні функціонувати органи юстиції, забезпечуючи верховенство права, рівність перед законом і справедливість для всіх громадян.

Цивільний кодекс України регулює загальні принципи цивільного права, що стосуються різних аспектів прав і обов’язків фізичних і юридичних осіб, у тому числі в контексті реєстрації актів цивільного стану, прав на нерухомість, спадщини тощо [62].

Стаття 1 визначає Цивільний кодекс як основне джерело цивільного права в Україні. Всі рішення, прийняті органами юстиції в цивільних справах, повинні ґрунтуватися на нормах цього Кодексу. Це включає прийняття рішень у справах, що стосуються прав і обов’язків фізичних та юридичних осіб, регулювання власності, угод, шлюбних відносин, спадщини тощо.

Важливе положення статті 12, що визначає, що цивільні права й обов'язки повинні реалізовуватися згідно з законом, а також моральними засадами суспільства. Це має важливе значення при прийнятті рішень в установах юстиції, оскільки суди та органи, які займаються розглядом цивільних справ, повинні враховувати не тільки формальне право, а й моральні норми при вирішенні питань, що можуть мати соціальні чи етичні наслідки.

Цивільний кодекс України відіграє важливу роль у визначенні порядку прийняття рішень установами юстиції. Він містить правила, що забезпечують правову ясність і справедливість у цивільних правовідносинах, і кожне рішення, прийняте в межах цивільного процесу, повинно базуватися на нормах цього Кодексу.

Кримінальний кодекс України регулює кримінальну відповідальність за порушення законів, включаючи процеси, які можуть бути пов'язані з діяльністю органів юстиції, таких як слідчі дії, покарання та виконання вироків [25].

Кримінальний кодекс визначає, які діяння є злочинами, які санкції застосовуються до правопорушників, а також порядок здійснення кримінального судочинства. У контексті нормотворчої діяльності та прийняття рішень в установах юстиції, надає основи для діяльності правоохоронних органів, прокуратури, судів і інших установ юстиції.

Основними завданнями цього Кодексу згідно Статті 1 є захист прав і свобод людини та громадянина, інтересів суспільства та держави від злочинних посягань шляхом встановлення кримінальної відповідальності за злочини.

Ця стаття визначає головну мету ККУ – захист прав і свобод особи, інтересів суспільства та держави. Вона є основою для всієї кримінальної юстиції. Прийняття рішень установами юстиції (судами, правоохоронними органами) повинно бути спрямоване на досягнення цієї мети, зокрема через належне встановлення відповідальності за вчинені злочини.

Стаття 4 визначає сферу застосування Кодексу як на території України, так і щодо осіб, що вчиняють злочини за кордоном. Це важливо для міжнародної співпраці в кримінальних справах, коли Україна має юрисдикцію щодо злочинів,

скоєних її громадянами за межами держави, або для випадків, коли є запити від інших країн про видачу правопорушників.

Кримінальний кодекс України є основою для прийняття рішень в установах юстиції щодо кримінальних справ. Кожне рішення в кримінальному процесі має бути прийняте відповідно до законів, що регулюють відповідальність за злочини, і повинно ґрунтуватися на принципах справедливості, законності та захисту прав людини.

Закон України «Про судоустрій і статус суддів» визначає порядок організації та функціонування судової влади, правила відбору та призначення суддів, їх права та обов'язки. Також закріплює нормативні засади прийняття судових рішень [18].

Закон України «Про нотаріат» регулює порядок виконання нотаріальних дій, визначає функції нотаріусів, порядок посвідчення документів та інших нотаріальних послуг, встановлює вимоги щодо їх законності [47].

Кодекс адміністративного судочинства України встановлює загальні принципи та процедури розгляду адміністративних справ у судах, а також порядок прийняття рішень органами виконавчої влади, що займаються реалізацією актів державної політики [20].

Установи юстиції в Україні функціонують на основі не лише законодавчих актів, таких як Конституція України, Цивільний кодекс або Кримінальний кодекс, а й на підставі внутрішніх документів, статутів та положень, які регулюють їхню діяльність. Вони деталізують організаційні, правові, фінансові та інші питання, необхідні для ефективного функціонування кожної установи юстиції.

Перелік основних установ юстиції та внутрішніх документів, на підставі яких приймаються рішення в цих установах.

1. Суди (Конституційний Суд України, Верховний Суд України, апеляційні та місцеві суди) регулюються:

– регламентом роботи суду, що визначає організаційно-правові засади роботи суддів, процедури розгляду справ;

– інструкцією з ведення діловодства в судах, що регулює порядок оформлення та обробки судових справ та ін.

2. Державна виконавча служба (Міністерство юстиції України, територіальні органи) регулюється:

– Положенням про органи Державної виконавчої служби, що визначає функції, права та обов'язки виконавців;

– інструкцією з організації виконання судових рішень, що встановлює порядок виконання рішень судів, які підлягають виконанню та ін.

3. Державна реєстраційна служба (ЦНАП та ін.) регулюється:

– Положенням про реєстрацію актів цивільного стану, що визначає порядок реєстрації народження, смерті, шлюбу та інших актів;

– інструкцією з ведення реєстру нерухомості, що регулює процес реєстрації прав на нерухоме майно та ін.

4. Нотаріат (Нотаріуси, що працюють в приватній практиці, та державні нотаріальні контори) регулюється:

– інструкцією про порядок ведення нотаріальних справ, що визначає, як нотаріуси повинні обробляти документи та виконувати нотаріальні дії.

5. Міжрегіональні територіальні органи з питань виконання кримінальних покарань Міністерства юстиції України (Державна кримінально-виконавча служба України, виправні установи, слідчі ізолятори) регулюються:

– Положенням про ДКВС, що регулює діяльність кримінально-виконавчих установ, завдання та повноваження;

– правилами внутрішнього розпорядку в установах виконання покарань, що встановлює порядок утримання осіб, які перебувають під вартою або відбувають покарання та ін.

Основні принципи та правила, за якими приймаються рішення в установах юстиції, ґрунтуються на Конституції України та ряді ключових законів, таких як Цивільний та Кримінальний кодекси, а також спеціальних нормативно-правових актах. Всі органи юстиції зобов'язані діяти в межах своїх повноважень, визначених Конституцією та іншими законами.

Конституція України визначає, що органи державної влади, зокрема органи юстиції, зобов'язані діяти відповідно до законодавства, що гарантує правову справедливість. Принцип верховенства права є основою для всіх рішень у сфері юстиції, що включає принципи рівності перед законом, захисту прав людини та суспільних інтересів.

Цивільний кодекс регулює цивільно-правові відносини, в той час як Кримінальний кодекс встановлює відповідальність за злочини та порядок кримінального судочинства. Обидва кодекси є основою для рішень у відповідних сферах правопорушень, забезпечуючи правову ясність і справедливість.

Крім основних законів, кожна установа юстиції (суди, виконавчі органи, нотаріуси, реєстраційні служби) має власні внутрішні документи, що деталізують порядок роботи. Ці документи забезпечують ефективне виконання законодавчих актів, регулюючи організацію діловодства, виконання судових рішень, реєстрацію актів цивільного стану та інші функції.

Стаття 24 Конституції підкреслює принцип рівності перед законом, що важливо для роботи органів юстиції. Усі рішення, прийняті судами та іншими установами юстиції, повинні ґрунтуватися на забезпеченні рівних прав для громадян незалежно від їхнього соціального статусу, національності чи інших характеристик.

Кримінальний кодекс України також містить положення щодо міжнародної співпраці, що є важливим для розгляду злочинів, скоєних за кордоном, а також для екстрадиції правопорушників.

В цілому, нормативно-правова база прийняття рішень в установах юстиції України є багатоаспектною і забезпечує правову справедливість, порядок, а також рівність перед законом, що є основою правової системи держави.

2.2 Механізм прийняття рішень в установах юстиції

Механізм прийняття рішень в установах юстиції – це процес, у межах якого органи та працівники установ юстиції аналізують ситуацію, формулюють цілі,

розглядають альтернативи та обирають найефективніше та правомірне рішення для вирішення конкретної правової ситуації або управлінської задачі. Він включає в себе різні етапи та фактори, які забезпечують законність, справедливість і ефективність прийнятих рішень.

Правильний механізм прийняття управлінських рішень є основою для ефективної, справедливої та відповідальної роботи установ сфери юстиції, що, в свою чергу, сприяє розвитку демократичної держави та забезпеченню законності на всіх рівнях.

Методи є невід'ємною частиною механізму прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції, оскільки вони визначають, як саме відбувається процес ухвалення рішень, які інструменти та підходи використовуються для збору інформації, оцінки альтернатив і вибору найкращого рішення. Вони допомагають організувати і систематизувати процес, що дозволяє забезпечити його ефективність, обґрунтованість і відповідність законодавству.

Зважаючи на це, Теліна В. Ю. зазначає, що управлінське рішення в сфері юстиції приймається різними методами. Однак, оскільки обставини державних органів, їх функціональні та галузеві характеристики та соціальне середовище є різними, методи, які використовуються для їх вирішення, також відрізняються. Тому поточна діяльність передбачає не тільки наукові розробки використання методів прийняття управлінських рішень, а й застосування їх у практиці управління [57].

Внутрішній характер процесу прийняття рішень у державі також відображається в практичній спрямованості її інституцій. Таким чином, деякі інституції виконують змішані урядові та адміністративні функції (наприклад, парламент), інші є суто адміністративними (міністерства та відомства), а треті є політичними (адміністрація президента) [6].

Крім властивої їм природи, методи прийняття рішень мають також двосторонній характер. Зокрема, завдяки складним процесам і процедурам, які поєднують владну та адміністративну складові політичної системи, методи

прийняття урядових рішень включають як процеси, пов’язані з організацією процесу цілепокладання, так і зусилля з свідомого контролю зовнішніх факторів [36].

Для розуміння процесу прийняття рішень необхідно знати ключові особливості, які представлено на рис. 2.1. Це важливо з огляду на те, що механізм прийняття рішень в установах юстиції тісно пов’язаний з ключовими особливостями процесу ухвалення рішень, оскільки ці особливості визначають основні принципи, за якими відбувається прийняття рішень в таких установах.

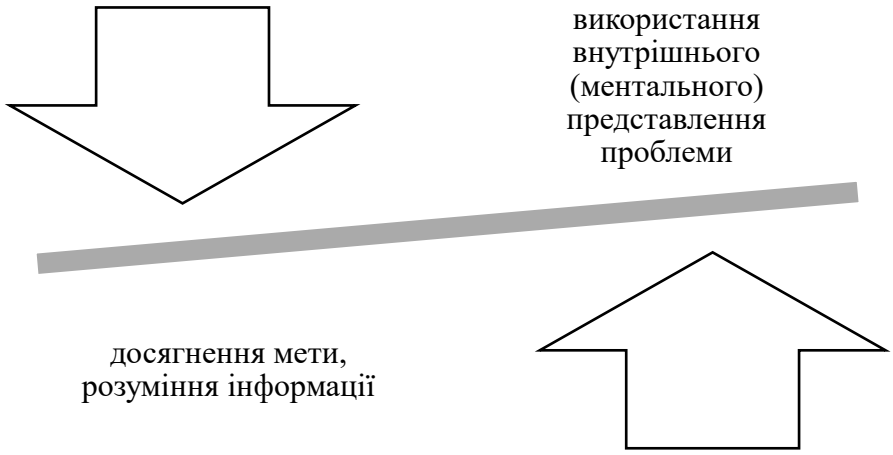


Рис. 2.1. Ключові особливості прийняття рішень

Використання внутрішнього (ментального) представлення проблеми є важливою частиною механізму прийняття рішень в установах юстиції, оскільки це дозволяє ефективно досягати поставлених цілей та правильно розуміти ситуацію, що виникла.

Використання ментального представлення проблеми є першим етапом прийняття рішень, коли керівники або фахівці установ юстиції визначають і формулюють проблему. Це дозволяє побачити її в цілому та з’ясувати всі її аспекти, враховуючи правові, соціальні, політичні та етичні фактори. Ментальне представлення дає змогу подивитись на ситуацію з різних точок зору, оцінити внутрішні і зовнішні обставини, що сприяє прийняттю найбільш обґрунтованого рішення.

Після того як проблема чітко усвідомлена, наступним етапом є формулювання можливих варіантів рішень. Ментальні репрезентації використовуються для уявлення різних сценаріїв і варіантів вирішення проблеми в умовах реальних обмежень і вимог. Вони допомагають оцінити, які стратегії можуть бути найбільш ефективними для досягнення мети, враховуючи доступну інформацію та специфіку кожної ситуації.

Після ухвалення рішення важливо також звертати увагу на те, як воно буде впроваджуватись. Використання ментального представлення проблеми продовжується на етапі реалізації, де уявлення про процеси і результат допомагає в подальшій корекції курсу при необхідності. Це дозволяє чітко бачити не тільки кінцеву мету, але й зберігати гнучкість у разі зміни обставин або появи нових даних.

Складові механізму прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції можна зобразити на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Складові механізму прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції

Першою складовою механізму прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції є аналіз ситуації [61].

За допомогою аналізу ситуації вивчається ситуація, визначаються проблеми установи, що включає аналіз правових норм, що регулюють діяльність, або вивчення фактичних обставин, що потребують вирішення.

Шульга О. зазначає, що управлінські рішення приймаються на основі отриманої необхідної інформації, перевірки та оцінки, яка характеризує стани та діяльність системи. Отримана інформація має бути насамперед спрямована на виявлення необхідності прийняття управлінського рішення, тобто для зміни дійсності необхідно здійснити певні дії чи процедури. Якщо ситуація є проблемною, почнеться процес розробки необхідного управлінського рішення.

У такій ситуації процес обробки отриманої для дії інформації, залежно від стану системи та поточних обставин, впливає на процес прийняття рішень наступним чином:

1) особисті судження керівника (думка керівника щодо пріоритетів дій, наприклад, наголошення на економічних, а не на соціальних проблемах);

2) ризик і невизначеність (зовнішні чинники середовища, можливості зменшення невизначеності);

3) час (певна кількість); необхідний час для визначення успіху певного рішення) [64].

Аналіз тісно пов’язаний з усіма функціями управління і забезпечує їх ефективність, тому є універсальною функцією управління. Прийняття правильних управлінських рішень зараз стало дуже важливою проблемою. Аналіз бере участь у всіх процесах прийняття управлінських рішень і сприяє вдосконаленню управлінської діяльності. Як відомо, під менеджментом розуміється систематична, планомірна дія, спрямована на керівництво процесом громадської чи іншої діяльності шляхом ефективного використання фінансових, матеріальних, трудових та інших ресурсів.

Система керування через свої загальні функції, зв’язок та взаємодію впливає на об’єкт, створюючи замкнутий контур керування. Слово «аналіз» означає розділити на частини. З самого визначення випливає головне: поділ проблеми на частини більш доступний для більш глибокого вивчення. Далі

виниклі проблеми та поставлені завдання вирішувалися конкретними методами, прийомами, методами. Така діалектика пізнання базується на єдності аналізу і синтезу як методу дослідження наукової дійсності [17].

Наступною складовою частиною є визначення мети і завдань. Формулюються чіткі цілі, яких потрібно досягти, а також завдання, які слід виконати для їх досягнення. Це може бути, наприклад, покращення ефективності роботи судів, організація роботи правових служб або вдосконалення механізмів правосуддя.

Важливою складовою частиною є збір і обробка інформації. Для прийняття рішення важливо зібрати всі необхідні дані, аналізуючи правову інформацію, нормативно-правові акти, звіти, думки експертів, а також результати попереднього досвіду та судової практики.

На думку Брюшкової Н. О. на даному етапі проводять аналіз та визначення першочергових питань, відповідно до їх важливості складають та готують порядок денний. Вся інформація, необхідна для прийняття управлінських рішень, збирається та аналізується для визначення першочергових проблем [7].

Далі відбувається вибір альтернатив: оцінка різних варіантів дій, що можуть призвести до досягнення поставлених цілей. Кожен варіант аналізується на основі можливих ризиків, витрат та вигод.

На цьому етапі збирається, відбирається та аналізується попередня інформація, необхідна для прийняття рішень [4].

На основі оцінки альтернатив ухвалюється найкраще рішення, яке відповідає вимогам законодавства, а також враховує специфіку установи і потреби її діяльності.

При прийнятті управлінських рішень на особу, що приймає рішення, впливає багато факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори включають:

– організаційну культуру (цінності, переконання та норми організації можуть впливати на процеси прийняття рішень);

– організаційна структура (ієрархія, розподіл праці та лінії зв’язку впливають на те, як приймаються та реалізуються рішення);

– інформаційні обмеження (обсяг, своєчасність і доступність інформації, витрати на отримання інформації, якість зв’язку);

– організаційні ресурси (наявність фінансових, людських і технологічних ресурсів може обмежити або розширити можливості прийняття рішень);

– стиль керівництва осіб, які приймають рішення, лідерський підхід вищого керівництва, впливає на процеси прийняття рішень та їх результати, напрям індивідуального чи колективного прийняття рішень;

– особисті характеристики особи, яка приймає рішення (досвід, навички, вік, освіта, тип особистості, ставлення до ризику тощо).

До зовнішніх факторів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень, належать:

– економічна кон’юнктура (макроекономічні показники розвитку країни: інфляція, рівень безробіття, рівень ВВП, інвестиційна привабливість країни);

– регуляторне середовище (закони та нормативні акти на місцевому, національному рівнях, які регулюють сферу юстиції);

– політичне середовище (державна політика, стабільність і геополітичні чинники можуть впливати на прийняття рішень) [64].

Оскільки рішення повинне бути реалізоване, важливо належним чином організувати процес виконання: визначити відповідальних осіб, розробити план дій, встановити контроль за виконанням.

Після реалізації рішення здійснюється моніторинг його ефективності, аналіз результатів, виявлення недоліків і коригування в разі необхідності. Це дозволяє визначити, наскільки рішення було успішним і що потрібно змінити.

Важливим є забезпечення прозорості і відкритості в процесі ухвалення рішень, інформування зацікавлених сторін (наприклад, громадськості або органів державної влади) щодо прийнятих рішень [34].

Даний механізм сприяє досягненню правових, ефективних та справедливих рішень у сфері юстиції, забезпечуючи відповідність нормам права та збереження високих стандартів правосуддя.

Отже, розглянувши важливість і складові механізму прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції, акцентуючи увагу на ефективності, правомірності та справедливості прийнятих рішень, можна сформувати наступні висновки.

Аналіз ситуації є першою складовою цього механізму прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції. Він включає вивчення ситуації, визначення проблем установи, оцінку правових норм та фактичних обставин.

Визначення мети і завдань – чітке формулювання цілей і завдань є важливим для досягнення успіху в управлінських рішеннях. Цей процес включає також визначення конкретних кроків, які потрібно здійснити для досягнення поставлених цілей.

Збір та обробка інформації є важливим етапом, оскільки рішення базуються на детальному аналізі правової інформації, нормативно-правових актів, результатів попереднього досвіду та судової практики.

Вибір альтернатив – на цьому етапі розглядаються різні варіанти дій для досягнення поставлених цілей. Оцінка кожного варіанту включає аналіз ризиків, витрат та вигод.

Вплив факторів – прийняття рішень може залежати від різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як організаційна культура, структура організації, економічна ситуація, політичне середовище.

Моніторинг і коригування після реалізації рішення дозволяє оцінити ефективність і при необхідності внести зміни для покращення результатів.

Прозорість і відкритість в ухваленні рішень є важливими для довіри громадськості та забезпечення високих стандартів правосуддя.

Цей механізм дозволяє забезпечити справедливість, ефективність і відповідність нормам права в сфері юстиції, що сприяє розвитку демократичної держави і підтриманню правопорядку.

Публічне управління може здійснюватися у двох режимах – звичайному та надзвичайному. Вищезазначена проблемна ситуація виникає переважно у двох ситуаціях: через нові цілі розвитку (традиційний метод управління) та через розвиток кризи в державі (надзвичайне чи кризове управління). Іншими словами, це проблема пошуку чогось нового, кращого за те, що було, або проблема втрати останнього, причому перша пов'язана зі зміною сприйняття в рамках майбутнього, а друга – через непередбачені обставини [7].

Запроваджений правовий режим воєнного стану на території держави зумовив необхідність для переходу всіх організацій, у тому числі державних органів, на нові умови діяльності та вироблення нових підходів до прийняття управлінських рішень.

Природою сучасних викликів і загроз в умовах воєнного стану в Україні, які призводять до невизначеності та прийняття невірних управлінських рішень, є недостатня достовірність інформації, а в окремих випадках опосередкована інформація та незнання того, як діяти в ситуації, що склалася.

На думку Решетило П., Федотова Ю. [51], невизначеність руйнує налагоджені потоки управлінської інформації, і вони не можуть у цій ситуації повноцінно виконувати свої функції. Важливе значення для прийняття державних управлінських рішень має не лише кількість інформації та швидкість обміну, а й якість цієї інформації. Тому в умовах воєнного стану на всіх рівнях прийняття державно-управлінських рішень зростає ризик прийняття неефективних управлінських рішень в умовах недостатньої інформації та високої невизначеності. В управлінській діяльності поняття ризику безпосередньо пов'язане з поняттям визначеності: невизначеність пов'язана з розробкою управлінського рішення, а ризик – з реалізацією управлінського рішення, тобто з його наслідками [51].

Хоча ми повністю погоджуємося з тим, що ці концепції взаємопов'язані, ми зазначаємо, що існують специфічні характеристики, які висвітлюються в дослідженні І. Рішняк [52].

Автор вважає, що ризик – це недосягнення суб'єктом поставленої мети, що змушує приймати рішення в невизначених обставинах. При цьому, безумовно, вчений визнає неможливість передбачити розвиток і перебіг тих чи інших подій у майбутньому. Отже, ризик заснований на невизначеності, і, відповідно, зниження ризику можна досягти шляхом зменшення невизначеності. Управління невизначеністю, по суті, не є окремим видом управлінської діяльності. Адже будь-яке управлінське рішення прямо чи опосередковано пов'язане з невизначеністю. У ситуаціях невизначеності керівник може використовувати два основні варіанти: отримати більше інформації та повторно проаналізувати проблему.

Рішення державного управління в сфері юстиції базуються на невизначеності, оскільки ймовірність появи варіацій подій невідома. Тому керівники, які приймають державні управлінські рішення під час воєнного стану, потрапляють у невизначені ситуації, причинами яких є, з одного боку, відсутність необхідної (достовірної, повної) інформації, а з іншого – некомпетентність передбачити наслідки прийнятих рішень. Для прийняття ефективних державних управлінських рішень надзвичайно важливо розуміти, з якою невизначеністю стикається керівник на даний момент [60].

При вирішенні завдань державного управління, зокрема і в сфері юстиції вчені виділяють наступні види невизначеності [63].

1. невпевненість у виборі цілей;

2. невизначеність щодо впливу неконтрольованих факторів, що впливають на процеси операційної діяльності;

3. невизначеність характеру зовнішнього середовища;

4. невизначеність щодо подальшого розвитку деяких подій;

5. невизначеність, пов'язана з неможливістю знати всі можливі варіанти.

При прийнятті державних управлінських рішень за невизначених умов виникають високі ризики негативних наслідків, оскільки встановлені комунікаційні зв'язки та інформаційні потоки порушуються, а нові ситуації вимагають цінної інформації з точки зору змісту, ефективності та кількості.

Нестабільність зовнішнього середовища та складність прогнозування змін умов війни, які визначають соціально-економічні, безпекові та політичні події кризи, вимагають швидкої адаптації до ситуації та швидкого прийняття та реалізації ефективних державно-управлінських рішень. Аналітична підтримка прийняття обґрунтованих управлінських рішень та впровадження сучасних методів прогнозування є важливою в невизначених та ризикованих ситуаціях [19; 51].

Процес прийняття рішень включає висунення на перший план характеристик прийняття управлінських рішень, розглянутих раніше [52].

Таким чином, особливості механізму прийняття рішень залежать від сфери їх застосування, рівня відповідальності та методів обґрунтування [43].

Прийняття рішень в установах сфери юстиції є важливою складовою механізму управління, оскільки впливає на ефективність, правову обґрунтованість і загальну результативність діяльності цих організацій. Враховуючи, що рішення можуть бути різноманітними за своєю природою – кадровими, матеріальними чи стосуватися основної діяльності установ, кожен тип рішень вимагає особливого підходу і специфічного механізму прийняття.

1. Прийняття кадрових рішень

Кадрові рішення в установах юстиції, зокрема в судах чи органах Міністерства юстиції України, мають своє специфічне регулювання. Зазвичай, такі рішення стосуються:

– призначення на посаду: порядок відбору кандидатів на посади в судах або в державних органах юстиції регулюється законодавчими актами, такими як Закон України «Про судоустрій і статус суддів». Призначення на посаду судді, наприклад, здійснюється за результатами конкурсу, що проводиться відповідними комісіями, і тільки після призначення указом Президента України.

– звільнення та переведення: рішення про переведення суддів, працівників органів юстиції чи виконавчої служби зазвичай приймаються керівниками установ (наприклад, керівником органу Державної виконавчої служби).

Звільнення може здійснюватися за рішенням дисциплінарної комісії або за результатами службового розслідування.

– дисциплінарні рішення: процедури, пов’язані з дисциплінарними стягненнями чи порушеннями, мають чітко визначену процедуру відповідно до внутрішніх регламентів органів юстиції. Це може включати дисциплінарне провадження, заслуховування пояснень осіб, застосування штрафів чи звільнення.

2. Прийняття рішень щодо матеріального забезпечення включає питання, пов’язані з розподілом фінансових ресурсів, закупівлею необхідних товарів чи послуг, а також організацією фінансової діяльності установи:

– установи юстиції, такі як суди, Міністерство юстиції, органи виконавчої служби, здійснюють планування та розподіл бюджетних коштів на основі затверджених бюджетів. Рішення про фінансування різних напрямків діяльності органів юстиції (наприклад, проведення судових процесів або забезпечення правопорушників) мають чітке регулювання на основі державних законів і бюджетних процедур.

– установи юстиції мають свої внутрішні нормативні документи, що регулюють процеси закупівель, зокрема через систему Prozorro, що забезпечує прозорість і конкурентність при укладанні договорів на постачання матеріальних ресурсів (наприклад, канцелярських товарів або обладнання).

3. Прийняття рішень щодо основної діяльності установ юстиції, які стосуються здійснення правосуддя, виконання покарань та інших важливих процесів. Зазвичай такі рішення стосуються:

– в судах рішення про прийом до розгляду справи або відкладення слухання приймаються суддями згідно з правилами процесуального законодавства (Цивільного кодексу, Кримінального процесуального кодексу, Кодексу адміністративного судочинства тощо). Процес починається із подачі позову чи кримінальної справи і включає розгляд доказів, заслуховування свідків, прийняття рішення за результатами судового розгляду.

– установа, така як Державна виконавча служба, приймає рішення щодо виконання судових рішень, що включає накладення арешту на майно, стягнення коштів, позбавлення волі. Ці рішення регулюються спеціальними нормативними актами, такими як Закон України «Про виконавче провадження».

– нотаріуси, згідно з Законом «Про нотаріат», приймають рішення щодо посвідчення документів, засвідчення підписів, надання копій документів, а також здійснення інших нотаріальних дій, що повинні відповідати вимогам законодавства.

4. Специфічні процедурні аспекти в різних установах юстиції:

– судові рішення приймаються згідно з регламентом роботи суду, що регулює порядок прийняття, оформлення та подання рішень. Суддя оцінює факти, докази та застосовує норми права відповідно до законодавства.

– Державна кримінально-виконавча служба: виконання рішень судів передбачає процедури, які включають не тільки розподіл майна, а й інші заходи впливу, такі як накладення арештів, примусове виконання рішень через стягнення заборгованості.

– нотаріуси виконують нотаріальні дії, засвідчуючи документи. Вони приймають рішення про засвідчення договорів, заповітів або інших документів після перевірки їх на відповідність законодавству.

Усі рішення, прийняті в установах юстиції, підлягають правовому контролю, що включає перевірку відповідності законодавству, а також можливість оскарження вищими інстанціями або в інших державних органах.

Механізм прийняття рішень в установах сфери юстиції є складним і багатокомпонентним, що включає декілька етапів – від ідентифікації проблеми до оцінки результатів реалізованого рішення. Управлінські рішення у сфері юстиції приймаються в умовах невизначеності та високих ризиків, що обумовлює необхідність глибокого аналізу ситуації, використання ефективних методів прогнозування та підходів до управління ризиками.

2.3 Міжнародний досвід прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції

Міжнародний досвід прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції включає в себе широкий спектр підходів і практик, що розрізняються залежно від правової системи, політичних умов і культурних особливостей країни.

Розглянемо більш детально досвід прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції різних країн.

Наприклад, Естонія стала однією з перших країн, яка впровадила повністю електронне судочинство. Всі судові справи можна подати через електронну платформу, а також отримати рішення суду в електронному вигляді. Ця система забезпечує прозорість і зменшує можливості для корупції. Громадяни можуть перевіряти статус своєї справи в онлайн-режимі, що сприяє підзвітності судів.

Управлінське рішення про цифровізацію судової системи було прийнято на державному рівні з метою підвищення ефективності роботи судів та зменшення адміністративних витрат [37; 40].

У США чітко розподілені повноваження між трьома гілками влади: законодавчою, виконавчою та судовою. Судова система має незалежність від виконавчої влади, а також є підзвітною законодавчому органу. Наприклад, президент США не може безпосередньо впливати на рішення Верховного Суду, а члени суддівських органів підтверджуються Сенатом.

Такий розподіл є основою управлінської моделі США, що допомагає забезпечити баланс сил і запобігти зловживанню владою [36].

В Канаді існують спеціальні програми підготовки для суддів та працівників правосуддя. Судді, що призначаються на посаду, проходять спеціалізовані курси з етики, права та управління судовими справами. Такі програми допомагають їм справлятися з управлінськими задачами, що виникають під час ведення справ.

Рішення щодо регулярного підвищення кваліфікації та навчання суддів в Канаді допомагає забезпечити ефективне та справедливе управління судовими процесами [56].

Великобританія активно впроваджує штучний інтелект для аналізу судових справ і підготовки рішень. Наприклад, деякі алгоритми використовуються для допомоги в прогнозуванні результатів справ на основі попередніх судових рішень. Це допомагає суддям робити обґрунтованіші та швидші рішення.

Впровадження штучного інтелекту для підтримки суддів і прокурорів дозволяє скоротити час на розгляд справ та забезпечити більш обґрунтовані рішення [68; 75].

Європейський Союз активно сприяє розвитку правових і управлінських стандартів в своїх країнах-членах через програми обміну досвідом, такі як Європейська судова мережа, яка полегшує співпрацю між судами різних країн ЄС. Такі ініціативи дозволяють країнам запроваджувати кращі практики з інших юрисдикцій, що сприяє підвищенню ефективності управління в сфері юстиції.

Спільна діяльність в межах ЄС сприяє уніфікації підходів до управління в судах, дозволяючи забезпечити однакові стандарти правосуддя в різних країнах [67].

У Норвегії застосовують підхід, орієнтований на ризики, до управління правосуддям, особливо в кримінальних справах. Наприклад, при ухваленні рішень щодо умовного звільнення засуджених враховують не тільки тяжкість злочину, але й ризик повторного правопорушення. Це дозволяє зменшити рівень рецидивізму та ефективніше використовувати ресурси.

Вибір стратегії управління, що орієнтується на оцінку ризиків, дозволяє ухвалювати більш зважені і справедливі рішення щодо осіб, які перебувають у системі правосуддя [77].

Міжнародний досвід прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції є багатим та різноманітним. Зокрема, рішення щодо кадрових питань, матеріального забезпечення та основної діяльності в різних країнах мають свої специфічні особливості, які пов’язані з культурними, правовими та організаційними традиціями кожної країни. Однак, існують певні загальні принципи, що застосовуються в управлінні установами юстиції у світі.

У багатьох країнах управлінські рішення щодо кадрів у сфері юстиції включають:

Призначення суддів і керівників установ юстиції:

1. У США, призначення федеральних суддів, включаючи Верховний Суд, здійснюється Президентом, але потребує затвердження Сенатом. Судді призначаються довічно, що гарантує незалежність суддівської влади [70].

2. В Німеччині рішення щодо призначення суддів також приймаються на рівні федеральних або земельних урядів, але вони повинні пройти через специфічну процедуру, включаючи професійні кваліфікації та серйозний відбір, що забезпечує високий рівень професіоналізму [74].

3. У Франції система призначення суддів і прокурорів регулюється Національною школою юстиції, яка проводить відбір і підготовку кандидатів, гарантує їхню професійну підготовленість та неупередженість [78].

Дисциплінарні процедури:

1. В Іспанії існує Рада суддів, яка відповідає за дисциплінарні питання щодо суддів та прокурорів. Цей орган займається розглядом дисциплінарних порушень та приймає рішення щодо відсторонення або дисциплінарних стягнень [69].

2. В Канаді, кожна провінція має свою систему дисциплінарних процедур для суддів, які можуть бути призначені до окремих судових органів для розгляду скарг та порушень [72].

Прийняття рішень щодо фінансування та матеріального забезпечення у сфері юстиції також має міжнародну специфіку:

1. У Сполучених Штатах фінансування органів юстиції здійснюється через федеральний і державний бюджети. Федеральна судова система отримує кошти з федерального бюджету, а місцеві суди отримують фінансування на рівні штатів [70].

2. В Німеччині фінансування судів і правоохоронних органів відбувається через бюджет, розподілений між федеральним урядом і федеральними землями.

Кожен рівень державної влади має чітко визначену частку відповідальності за фінансування, що забезпечує ефективне управління ресурсами [74].

3. У Великій Британії фінансування судової системи здійснюється через Міністерство юстиції, яке відповідає за ефективність використання державних коштів і підтримує баланс між фінансуванням судової системи та іншими державними потребами [76].

Закупівля та управління ресурсами:

1. У Канаді для фінансування та закупівельних процедур органи юстиції використовують систему електронних тендерів, що дає можливість державним установам співпрацювати з постачальниками на основі змагальності та прозорості [72].

Рішення щодо основної діяльності установ юстиції охоплюють різні аспекти від управління правосуддям до виконання кримінальних покарань:

1. В Сполучених Штатах застосовуються різні підходи до управління судами, зокрема в штатах створено окремі органи для управління судовими адміністраціями, такі як Судова адміністрація Нью-Йорка. Ці органи визначають стратегію розвитку судової системи, організовують навчання для суддів та адміністраторів.

2. В Норвегії система управління судами базується на централізованому управлінні через Міністерство юстиції, яке здійснює нагляд за ефективністю судів, встановлює правила процесуального права і забезпечує доступність правосуддя для громадян.

Виконання кримінальних покарань:

1. У Швеції система виконання покарань відома своєю гуманністю та фокусом на реабілітацію. Управлінські рішення щодо виконання покарань приймаються через Шведську службу виконання покарань, яка відповідає за утримання ув’язнених і організацію програм реабілітації.

2. У Нідерландах, у межах виконання покарань, активно застосовується система пенітенціарних центрів з орієнтацією на мінімізацію рецидиву. Процедури прийняття рішень з організації пенітенціарної системи включають

впровадження новітніх методів психологічної підтримки та соціальної адаптації засуджених.

Отже, міжнародний досвід прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції демонструє різноманітність підходів, що залежать від правової системи, технологічного розвитку та соціально-економічних умов кожної країни.

Цифровізація судочинства, як в Естонії, сприяє підвищенню прозорості, зменшенню корупційних ризиків та оперативності розгляду справ. Чіткий розподіл владних повноважень у США забезпечує незалежність судової системи та запобігає впливу політичних чинників на правосуддя. Регулярне підвищення кваліфікації суддів у Канаді сприяє підвищенню професіоналізму та ефективності управлінських рішень.

Використання штучного інтелекту в судовій системі Великобританії дозволяє пришвидшити процес прийняття рішень і забезпечити їх обґрунтованість. Співпраця країн-членів ЄС у межах Європейської судової мережі сприяє уніфікації стандартів правосуддя та впровадженню передових практик управління. Орієнтація на оцінку ризиків у кримінальному правосудді Норвегії допомагає знизити рівень рецидивізму та оптимізувати витрати на систему юстиції.

Таким чином, аналіз міжнародного досвіду дає змогу адаптувати найкращі практики для вдосконалення системи управлінських рішень у сфері юстиції, що сприятиме підвищенню ефективності правосуддя та довіри громадян до судової влади.

Україна може адаптувати найкращі міжнародні практики управління в сфері юстиції з урахуванням національних особливостей, правової системи та соціально-економічних умов. Впровадження таких підходів сприятиме підвищенню ефективності судочинства, забезпеченню верховенства права та зміцненню довіри громадян до правової системи.

Україна вже здійснює цифрову трансформацію судової системи, зокрема через систему «Електронний суд». Подальший розвиток електронного документообігу, онлайн-доступу до судових матеріалів та автоматизації судових

процесів допоможе зменшити бюрократію, пришвидшити розгляд справ і мінімізувати корупційні ризики.

Адаптація принципу незалежності судової влади потребує реформування механізму призначення суддів та забезпечення дієвого контролю за їх діяльністю. Важливим кроком є розширення повноважень Вищої ради правосуддя, підвищення прозорості суддівських призначень та посилення громадського контролю.

Розвиток програм професійного навчання для суддів, прокурорів та адвокатів може покращити якість ухвалених рішень. В Україні вже працює Національна школа суддів, однак необхідне розширення навчальних програм, впровадження тренінгів з етики, антикорупційних практик і сучасних методів судочинства.

Україна може впровадити алгоритми штучного інтелекту для аналізу судових справ, що дозволить суддям отримувати обґрунтовані рекомендації на основі судової практики. Це особливо важливо в умовах зростання навантаження на суди.

Україна вже активно співпрацює з ЄС у сфері юстиції. Важливо продовжувати інтеграцію до європейських правових інституцій, зокрема через участь у програмах Європейської судової мережі та Європейського суду з прав людини.

Україні слід розвивати систему оцінки ризиків у кримінальному правосудді, що дозволить ухвалювати зважені рішення щодо умовного звільнення та запобіжних заходів. Це допоможе знизити рівень рецидивізму та оптимізувати роботу пенітенціарної системи.

Адаптація міжнародного досвіду дозволить Україні вдосконалити систему управління в юстиції, зробити її більш ефективною, прозорою та незалежною. Впровадження цифрових технологій, підвищення професійного рівня суддів, управління ризиками та інтеграція до європейської правової спільноти є ключовими напрямами, які допоможуть наблизити українську систему правосуддя до найкращих світових стандартів.

РОЗДІЛ 3
ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УСТАНОВАХ СФЕРИ ЮСТИЦІЇ

3.1 Чинники удосконалення механізму прийняття рішень у сфері юстиції

Чинники удосконалення механізму прийняття рішень є важливими для забезпечення ефективності і точності процесу ухвалення рішень на різних рівнях.

Чинники удосконалення механізму прийняття рішень у сфері юстиції варто розглядати відповідно до сформованих проблем прийняття рішень у сфері юстиції.

До основних проблем прийняття рішень у сфері юстиції віднесено наступні (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні проблеми прийняття рішень у сфері юстиції

1. Недостатнє фінансування та матеріально-технічне забезпечення (Обмежене фінансування ускладнює покращення умов утримання осіб під вартою, недостатня кількість ресурсів для модернізації системи безпеки та впровадження сучасних технологій, обмеженість коштів на навчання та підвищення кваліфікації персоналу).

Чинники удосконалення механізму прийняття рішень у сфері юстиції відповідно до вирішення даної проблеми:

– збільшення державного фінансування юстиційних установ, зокрема через перерозподіл бюджетних коштів та підвищення фінансової ефективності використання ресурсів;

– залучення міжнародних грантів та донорської допомоги для покращення умов утримання, підвищення кваліфікації персоналу та цифровізації управлінських процесів;

– підвищення ефективності використання коштів шляхом запровадження незалежного аудиту та моніторингу витрат;

– розвиток державно-приватного партнерства (ДПП) для залучення інвестицій у модернізацію установ юстиції.

2. Перевантаженість слідчих ізоляторів (Високе навантаження на персонал може призводити до порушень у дотриманні прав утримуваних осіб).

Чинники удосконалення механізму прийняття рішень у сфері юстиції відповідно до вирішення даної проблеми:

– автоматизація документообігу та створення єдиної електронної бази обліку утримуваних осіб;

– використання штучного інтелекту для аналізу даних та прогнозування ризиків у процесі ухвалення рішень;

3. Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів (Використання застарілих методів документообігу, що ускладнює комунікацію між відділами).

Чинники удосконалення механізму прийняття рішень у сфері юстиції відповідно до вирішення даної проблеми:

– автоматизація процесу ухвалення рішень та спрощення документообігу між різними рівнями управління;

– впровадження цифрових підписів для забезпечення безпечного та оперативного документообміну;

– можливість віддаленого доступу до документів для підвищення мобільності керівників та персоналу;

– створення захищених дата-центрів для зберігання юридичних документів та персональних даних;

– регулярний аудит інформаційних систем для мінімізації кіберзагроз та запобігання витокам даних;

– організація регулярних тренінгів та курсів з роботи з електронними документами та базами даних;

– розвиток культури цифрової грамотності серед працівників юстиції для підвищення ефективності використання цифрових рішень;

– мотивування працівників до використання новітніх технологій через преміювання за ефективну цифровізацію процесів.

4. Відсутність ефективного механізму незалежного контролю.

Чинники удосконалення механізму прийняття рішень у сфері юстиції відповідно до вирішення даної проблеми:

– розширення програм незалежного аудиту для перевірки ефективності управлінських рішень.

5. Кадрові проблеми (Низька заробітна плата та високий рівень професійного вигорання серед персоналу, недостатній рівень підготовки працівників у питаннях прав людини та міжнародних стандартів утримання осіб під вартою, високий рівень плинності кадрів, що негативно впливає на стабільність роботи установи).

Чинники удосконалення механізму прийняття рішень у сфері юстиції відповідно до вирішення даної проблеми:

– збільшення заробітних плат для зменшення рівня плинності кадрів та підвищення мотивації персоналу;

– регулярне навчання та підвищення кваліфікації працівників установ юстиції з урахуванням міжнародних стандартів;

– створення ефективної системи професійної адаптації для нових співробітників;

– розвиток психологічної підтримки персоналу для запобігання професійному вигоранню.

6. Бюрократизація процесів прийняття рішень (Довгі процедури ухвалення рішень на державному рівні, що ускладнює оперативне реагування на виклики, відсутність гнучкості в управлінні, що перешкоджає впровадженню інноваційних підходів).

Чинники удосконалення механізму прийняття рішень у сфері юстиції відповідно до вирішення даної проблеми:

– перехід до гнучких управлінських моделей для підвищення ефективності прийняття рішень;

– розробка стратегічних планів розвитку установ юстиції з урахуванням світових практик;

– посилення міжвідомчої координації для оперативного вирішення проблем та обміну інформацією.

7. Вплив зовнішніх факторів (воєнний стан, нестабільність у країні, додаткові ризики для безпеки утримуваних осіб та персоналу, збільшення навантаження на систему юстиції через воєнні злочини та нові категорії ув’язнених).

Чинники удосконалення механізму прийняття рішень у сфері юстиції відповідно до вирішення даної проблеми:

– інтеграція електронного судочинства для забезпечення розгляду справ у віддаленому форматі, якщо фізична присутність учасників судового процесу неможлива;

– участь у програмах міжнародної технічної допомоги для модернізації слідчих ізоляторів та судової системи;

– запровадження програм психологічної реабілітації для працівників юстиції, які працюють в екстремальних умовах.

Також до чинників удосконалення механізму прийняття рішень у сфері юстиції можна віднести наступні (рис. 3.2).

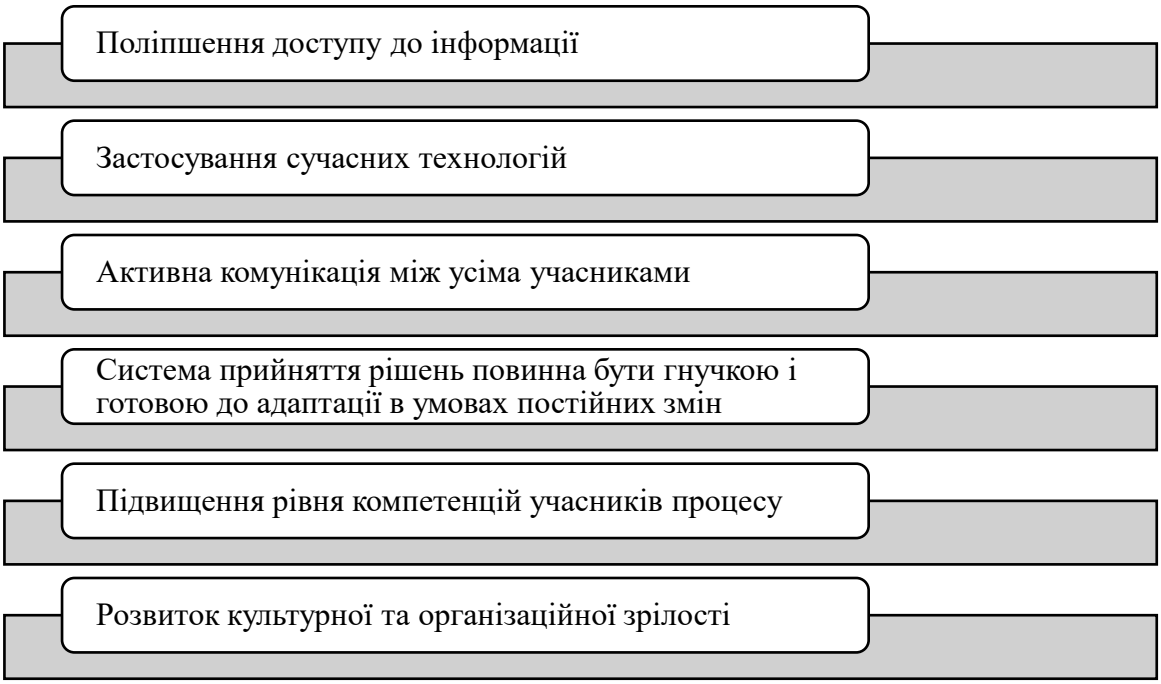


Рис. 3.2. Чинники удосконалення механізму прийняття рішень у сфері юстиції

1. Поліпшення доступу до інформації – чим більше актуальної і точнішої інформації є у розпорядженні осіб, що приймають рішення, тим більш обґрунтованими і правильними можуть бути ці рішення. Для цього необхідно:

– створювати інтегровані інформаційні системи для швидкого доступу до необхідних даних;

– підвищувати рівень інформованості всіх учасників процесу прийняття рішень.

2. Застосування сучасних технологій, що можуть значно знизити вплив людських помилок, автоматизувати частину процесу, а також надавати прогнози на основі аналізу великих обсягів даних.

3. Процес прийняття рішень може бути набагато ефективнішим, якщо він передбачає активну комунікацію між усіма учасниками. Це включає:

– використання платформ для співпраці, які дозволяють різним групам вчасно ділитися інформацією та обговорювати варіанти рішень;

– участь зацікавлених сторін на всіх етапах прийняття рішень, щоб враховувати різні точки зору та запобігти ризику ухвалення односторонніх рішень;

– полегшення зворотного зв'язку та обговорень у процесі прийняття рішень через сучасні інструменти комунікації.

4. Система прийняття рішень повинна бути гнучкою і готовою до адаптації в умовах постійних змін (технологічних, економічних, соціальних):

– застосування гнучких стратегій управління, що дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища;

– регулярний перегляд та оновлення процедур прийняття рішень з урахуванням нових реалій.

5. Підвищення рівня компетенцій учасників процесу:

– навчання та підвищення кваліфікації управлінців, аналітиків та інших учасників процесу;

– вивчення та освоєння сучасних методів аналітики, управління ризиками, стратегічного планування.

6. Розвиток культурної та організаційної зрілості:

– створення атмосфери довіри, де учасники не бояться висловлювати свої думки та ідеї;

– підтримка інноваційності та відкритості до нових підходів і змін;

– розвиток командної роботи, де всі учасники процесу готові працювати на спільний результат.

Загалом, удосконалення механізму прийняття рішень є багатоаспектним процесом, що потребує інтеграції сучасних технологій, розвитку компетенцій і культури співпраці, а також врахування соціальних і етичних факторів.

Отже, удосконалення механізму прийняття рішень у сфері юстиції є ключовим фактором забезпечення ефективного функціонування правової системи. Виявлені проблеми, такі як недостатнє фінансування, перевантаженість установ, низький рівень цифровізації, кадровий дефіцит та зовнішні загрози, вимагають комплексного підходу до їх вирішення.

Основні чинники удосконалення механізму прийняття рішень включають:

1. Оптимізацію фінансування через перерозподіл бюджетних коштів, залучення міжнародних грантів та розвиток державно-приватного партнерства.

2. Автоматизацію процесів та цифровізацію судочинства, документообігу та управлінських рішень для прискорення роботи та мінімізації людського фактору.

3. Посилення контролю та прозорості через незалежний аудит, громадський моніторинг та інтеграцію інформаційних баз даних.

4. Розвиток кадрового потенціалу – підвищення зарплат, систематичне навчання персоналу, психологічна підтримка та зниження рівня професійного вигорання.

5. Зменшення бюрократичних бар’єрів шляхом впровадження гнучких управлінських моделей та посилення міжвідомчої координації.

6. Реагування на зовнішні виклики, включаючи воєнний стан, через адаптацію судочинства, інтеграцію електронних систем та посилення безпеки установ.

Крім того, важливими аспектами удосконалення механізму ухвалення рішень є:

– поліпшення доступу до інформації, що підвищує точність і якість рішень;

– застосування сучасних технологій, які автоматизують процеси та мінімізують людські помилки;

– активна комунікація між усіма учасниками процесу, що сприяє ефективнішому ухваленню зважених рішень;

– гнучкість та адаптивність управлінських рішень відповідно до змін правового середовища та суспільних запитів;

– розвиток організаційної культури, що підтримує інновації, відкритість та довіру між всіма учасниками правової системи.

Сучасний механізм прийняття рішень у сфері юстиції потребує системного реформування та адаптації до викликів, що постають перед правовою системою України.

Впровадження інноваційних технологій, оптимізація управлінських процесів, підвищення кваліфікації кадрів та посилення прозорості дозволять створити ефективну та сучасну систему правосуддя, що відповідатиме міжнародним стандартам та забезпечуватиме верховенство права та дотримання прав людини.

Одним із ключових аспектів управління у сфері юстиції є ефективне функціонування слідчих ізоляторів, які виконують важливу роль у забезпеченні правопорядку, дотриманні прав людини та реалізації державної політики у сфері виконання покарань. Аналіз сучасного механізму прийняття рішень у цій сфері можна здійснити на прикладі Державної установи Міністерства юстиції України «Запорізький слідчий ізолятор», що розташована в місті Запоріжжі [71].

«Запорізький слідчий ізолятор» виконує функції тимчасового тримання осіб, взятих під варту, а також засуджених, які очікують етапування до виправних колоній. Основні завдання установи включають:

– забезпечення правопорядку та режиму утримання відповідно до чинного законодавства України;

– контроль за дотриманням прав і свобод осіб, які перебувають під вартою;

– організацію медико-санітарного та комунально-побутового забезпечення затриманих та ув’язнених осіб;

– взаємодію з правоохоронними органами, судовими установами та іншими органами державної влади.

Діяльність установи спрямована на забезпечення правопорядку, додержання вимог режиму, правил внутрішнього розпорядку для тримання

засуджених і осіб узятих під варту, їх комунально-побутового і медико-санітарного забезпечення, тощо.

Нормативно-правові засади функціонування слідчого ізолятора регулюються комплексом національних і міжнародних актів, які встановлюють права та обов'язки утримуваних осіб, порядок організації та функціонування установи, а також правила та стандарти щодо умов утримання. Основні нормативно-правові акти включають:

Порядок організації роботи ДУ «Запорізький слідчий ізолятор»:

1. Визначення структури та підрозділів: створення та функціонування основних відділів та служб, які забезпечують різні аспекти діяльності ізолятора (безпека, режим, медичне обслуговування, виховна робота, адміністративно-господарська діяльність, юридичне забезпечення, фінансовий відділ та кадрова служба).

2. Регламентування робочих процесів: розробка та впровадження внутрішніх нормативних актів, що визначають порядок виконання робіт та обов'язків, графіки роботи, розподіл завдань між працівниками, процедури взаємодії між підрозділами.

3. Планування та контроль: складання планів роботи на різні періоди (місяць, квартал, рік), проведення регулярних нарад для оцінки виконання завдань, моніторинг та контроль за дотриманням встановлених норм та правил.

4. Забезпечення умов утримання: організація харчування, медичного обслуговування, матеріально-технічного забезпечення, охорони здоров'я, безпеки та порядку в установі.

5. Координація з іншими органами: взаємодія з правоохоронними органами, судами, адвокатами, органами соціального захисту та іншими державними та недержавними інституціями.

Моделі розподілу повноважень ДУ «Запорізький слідчий ізолятор»:

1. Централізована модель: усі ключові рішення приймаються начальником установи або його заступниками. Ця модель дозволяє забезпечити суворий

контроль за діяльністю установи, але може бути менш гнучкою та ефективною у реагуванні на зміни ситуації.

2. Функціональна модель: розподіл повноважень в окремих випадках здійснюється за функціональними ознаками, де кожен відділ відповідає за певний напрямок діяльності (наприклад, відділ безпеки, медична служба, виховна служба). Керівники відділів мають повноваження в межах своїх функцій.

Основні принципи розподілу повноважень:

1. Чітке визначення обов'язків та відповідальності: кожен працівник повинен знати свої обов'язки та відповідальність, що сприяє підвищенню ефективності та запобіганню конфліктів.

2. Єдність керівництва: забезпечення єдності керівництва та координації дій всіх підрозділів для досягнення загальних цілей.

3. Гнучкість: можливість адаптувати структуру та розподіл повноважень до змінних умов та нових викликів.

4. Контроль та звітність: встановлення системи контролю за виконанням завдань та регулярної звітності для забезпечення прозорості та підзвітності.

Забезпечення ефективної організації роботи та розподілу повноважень у слідчому ізоляторі є ключовим для підтримання правопорядку, забезпечення прав утримуваних осіб та ефективного функціонування установи.

Аналіз особливостей публічно-управлінської роботи в ДУ «Запорізький слідчий ізолятор» щодо вироблення та аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень включає кілька важливих аспектів:

Вироблення та аналіз публічної політики:

1. Збір та аналіз даних:

– внутрішні дані: інформація про умови утримання, стан здоров'я ув'язнених, ефективність програм реабілітації, показники безпеки тощо.

– зовнішні дані: нормативно-правові акти, судові рішення, дослідження у сфері кримінології та пенітенціарної системи, міжнародний досвід.

2. Визначення проблем:

– ідентифікація ключових проблем та викликів, що стоять перед установою (переповненість, порушення прав людини, недостатнє фінансування, кадрові проблеми).

3. Формування політичних цілей:

– встановлення стратегічних цілей на основі аналізу даних та виявлених проблем, розробка конкретних заходів для їх досягнення.

4. Консультації та обговорення:

– залучення зацікавлених сторін, таких як правозахисні організації, представники громадянського суспільства, родичі ув’язнених, медичні та соціальні служби.

5. Розробка політичних документів:

– створення планів, стратегій та програм, які визначають напрямки розвитку слідчого ізолятора та заходи для досягнення встановлених цілей.

Основи прийняття управлінських рішень:

1. Правова основа: всі рішення повинні відповідати чинному законодавству та міжнародним стандартам прав людини.

2. Етичні принципи: дотримання принципів гуманізму, рівності, справедливості, забезпечення гідних умов утримання.

3. Ефективність та результативність: оцінка результатів прийнятих рішень, їх впливу на безпеку, умови утримання та соціальну реабілітацію ув’язнених.

4. Транспарентність та підзвітність: забезпечення відкритості процесу прийняття рішень, звітність перед вищими органами влади та громадськістю.

Технології прийняття управлінських рішень:

1. SWOT-аналіз: виявлення сильних і слабких сторін установи, можливостей та загроз, що стоять перед нею.

2. Метод мозкового штурму: генерація ідей та рішень у колективі, залучення персоналу до процесу прийняття рішень.

3. Моделювання сценаріїв: розробка різних сценаріїв розвитку подій та оцінка їх наслідків для визначення найбільш ефективного шляху дій.

4. Моніторинг та оцінка: постійний моніторинг виконання прийнятих рішень, оцінка їх ефективності та корекція на основі отриманих даних.

4. Використання інформаційних систем: впровадження сучасних інформаційних технологій для збору, аналізу даних та прийняття управлінських рішень (наприклад, електронні системи управління справами ув'язнених).

5. Проведення навчання та тренінгів: підвищення кваліфікації персоналу через навчання сучасним методам управління, правовим основам та етичним стандартам.

Процес прийняття рішень в установі сфери юстиції має щонайменше п'ять загальних етапів (рис. 3.3).

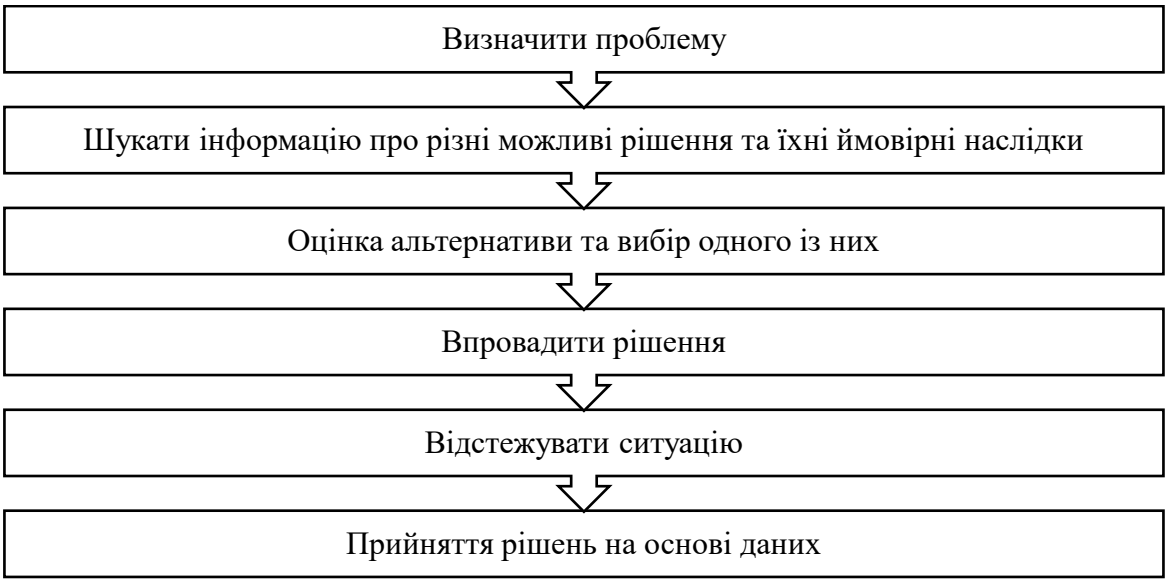


Рис. 3.3. Процес прийняття рішень в установі сфери юстиції

Сучасне функціонування механізму прийняття рішень установи включає різноманітні підходи та інструменти, що дозволяють забезпечити ефективність, швидкість і точність у прийнятті рішень.

Сучасне функціонування механізму прийняття рішень у сфері юстиції – це серія кроків, які необхідно виконати для визначення найкращого варіанту чи курсу дій для задоволення потреби або вирішення задачі установи.

Різноманітність варіантів і кількість рішень, які необхідно приймати на постійній основі, роблять впровадження ефективного процесу прийняття рішень ключовим компонентом успішної діяльності установи сфери юстиції.

У «Запорізькому слідчому ізоляторі» механізм прийняття рішень включає такі ключові етапи:

Оцінка ситуації та ідентифікація проблеми:

– аналіз умов тримання осіб під вартою;

– оцінка рівня дотримання прав людини;

– виявлення можливих порушень у сфері безпеки, санітарних норм, дисципліни персоналу тощо.

Формування альтернативних варіантів вирішення проблеми:

– розгляд можливих управлінських рішень (наприклад, покращення умов утримання, кадрові зміни, оновлення обладнання, запровадження нових процедур безпеки);

– консультації з представниками Міністерства юстиції, правозахисниками, медичними службами.

Оцінка альтернатив та вибір оптимального рішення:

– аналіз законодавчих норм і вимог міжнародних стандартів щодо утримання осіб під вартою.

– визначення матеріально-технічних та кадрових ресурсів для реалізації рішення;

Реалізація управлінського рішення

– впровадження ухвалених змін у діяльність установи (наприклад, покращення медичних послуг, впровадження відеонагляду для запобігання порушенням, посилення заходів безпеки).

Контроль та оцінка результатів:

– моніторинг виконання прийнятих рішень та їх ефективності;

– виявлення недоліків і внесення необхідних коректив;

– проведення інспекцій, внутрішніх аудитів та звітності.

Виклики та перспективи розвитку

Сучасні умови функціонування слідчих ізоляторів в Україні, зокрема «Запорізького СІЗО», пов’язані з низкою викликів, серед яких:

1. Проблеми фінансування – обмеженість бюджетних коштів ускладнює реалізацію заходів щодо покращення умов утримання.

2. Недостатній рівень цифровізації – відсутність сучасних технологій у системі управління та контролю.

Для підвищення ефективності управлінських рішень у діяльності СІЗО можливе застосування таких підходів:

1. Впровадження електронного документообігу для підвищення оперативності прийняття рішень.

2. Посилення громадського контролю через залучення правозахисних організацій та незалежних експертів.

3. Підвищення кваліфікації персоналу через спеціалізовані навчальні програми з міжнародних стандартів утримання ув’язнених.

4. Модернізація матеріально-технічної бази з метою покращення умов утримання.

Механізм прийняття рішень у сфері нотаріату має свою специфіку, адже нотаріус виступає не тільки як виконавець процесуальних функцій, а й як гарант правової безпеки в процесах, пов’язаних із правовими угодами та актами. Основні етапи прийняття рішень у сфері нотаріату можна поділити на кілька ключових складових:

1. Ідентифікація проблеми або ситуації

На цьому етапі нотаріус виявляє ситуацію, що потребує правового врегулювання. Це може бути потреба в посвідченні договору, заповіту, договору дарування, підписання документа чи засвідчення інших правових актів. Проблема, як правило, полягає в необхідності юридичної перевірки документів або підтвердження факту, що певний акт чи угода мають юридичну силу.

2. Збір та перевірка документів

Нотаріус збирає всі необхідні документи та інформацію для перевірки правової дії або правомочності осіб. Це може включати:

- перевірку документів на відповідність чинному законодавству;
- визначення правочинності осіб (їх правосуб'єктності);
- перевірку на наявність обмежень чи заборон на укладення угод;
- ідентифікацію особи, яка звертається, через паспорт, іпн, свідоцтва та інші документи.

На цьому етапі нотаріус часто використовує спеціальні реєстри, бази даних для перевірки наявності будь-яких обмежень або заборон, а також здійснює консультації щодо правових наслідків тих чи інших дій.

3. Аналіз та консультації

На цьому етапі нотаріус аналізує ситуацію і надає консультації клієнту щодо правових наслідків його дій. Це може включати пояснення правових аспектів майбутнього правочину, визначення юридичних ризиків і можливих наслідків для сторін угоди. Залежно від ситуації, нотаріус може порадити змінити умови угоди або запропонувати альтернативи для уникнення правових ускладнень.

4. Оцінка правочину

Після перевірки і консультацій нотаріус проводить оцінку правочину з точки зору його законності та відповідності чинному законодавству. Наприклад, якщо мова йде про дарування нерухомості, нотаріус перевіряє наявність обмежень щодо правочину, таких як заборона на розпорядження власністю, або чи відповідають умови угоди вимогам цивільного законодавства.

5. Прийняття рішення та посвідчення документів

Після перевірки та оцінки правочину нотаріус приймає рішення щодо посвідчення документів. Якщо угода відповідає всім вимогам закону, нотаріус може посвідчити підпис, угоду чи інший акт. Це може бути:

- засвідчення підпису на документах;
- посвідчення фактів, що мали місце;
- завірення справжності копій документів;
- реєстрація прав на нерухоме майно (наприклад, при даруванні або продажу).

У разі, якщо угода не відповідає вимогам законодавства або містить правові недоліки, нотаріус може відмовити у її посвідченні, зокрема, у разі порушення принципів правочинності чи існування юридичних перешкод.

6. Документування та зберігання інформації

Після ухвалення рішення і посвідчення документів нотаріус має документувати і зберігати нотаріальні акти в архіві. Зазвичай це включає:

- ведення нотаріального реєстру;
- збереження оригіналів або копій нотаріальних актів;
- оформлення протоколів засідань, якщо рішення нотаріуса потребують письмового обґрунтування або уточнення.

7. Моніторинг та контроль

У разі необхідності, після посвідчення правочину нотаріус здійснює моніторинг виконання угоди. Це може бути актуальним для договорів, що передбачають наступні дії (наприклад, реєстрація права власності, зміна статусу документа тощо).

8. Аналіз результатів та надання зворотного зв’язку

Нотаріус може здійснювати зворотний зв’язок із сторонами угоди або зацікавленими особами щодо виконання правочину, якщо виникають запитання чи потреби в уточненні. Це дозволяє уникнути непорозумінь та сприяє вчасному вирішенню юридичних ситуацій.

Можна визначити наступні специфічні аспекти прийняття рішень у нотаріаті:

1. нотаріус діє як незалежний орган, не представляючи інтереси жодної зі сторін угоди, що гарантує об’єктивність прийнятих рішень.

2. нотаріус несе юридичну відповідальність за свої дії, оскільки його рішення мають юридичну силу, що забезпечує високий рівень довіри до нотаріату як до професії.

3. нотаріус має дотримуватись етики професії, зберігаючи конфіденційність інформації, отриманої від клієнтів.

Механізм прийняття рішень в органах реєстрації актів громадянського стану є важливою частиною адміністративно-правової системи, адже ці органи відповідають за реєстрацію ключових подій в житті громадян, таких як народження, шлюб, розлучення, смерть та зміна імені. Процес ухвалення рішень в таких установах зазвичай містить кілька етапів, кожен з яких включає ретельний аналіз і дотримання законодавства.

1. Ідентифікація ситуації включає виявлення ситуації, що потребує реєстрації або прийняття рішення. Зазвичай громадяни звертаються до органів РАГС з заявою про реєстрацію певного акта громадянського стану (народження, шлюб, смерть тощо). Спеціаліст органу реєстрації визначає, яка саме дія необхідна:

- реєстрація народження: подання заяви батьками;
- реєстрація шлюбу: подання заяви майбутніми подружжями;
- реєстрація смерті: подання заяви родичами померлого.

2. Перед прийняттям рішення важливо зібрати всі необхідні документи для реєстрації акта. Зазвичай це може бути:

- паспорт або свідоцтво про народження особи;
- свідоцтво про шлюб, якщо мова йде про зміни в шлюбному статусі;
- медичні довідки (наприклад, для реєстрації смерті);
- свідоцтво про народження дітей (для реєстрації батьківства).

У разі необхідності здійснюється перевірка документів на відповідність вимогам законодавства.

3. Органи РАГС перевіряють правомочність заявників (наприклад, чи мають право особи на реєстрацію певної події, чи виконано всі умови для реєстрації). У разі необхідності перевіряються дані через наявні реєстраційні системи або державні бази даних.

4. Органи РАГС здійснюють аналіз відповідності дій заявників і поданих документів чинному законодавству. У разі реєстрації шлюбу перевіряється, чи виконано вимоги щодо віку осіб, які одружуються, та чи не існує юридичних перешкод (наприклад, близькоспорідненість). Для реєстрації змін у

громадянському стані перевіряється наявність всіх необхідних юридичних умов (наприклад, документів для зміни імені).

5. Коли всі документи перевірено та виявлено, що вони відповідають вимогам законодавства, орган реєстрації приймає рішення:

- у разі реєстрації шлюбу – видається свідоцтво про шлюб;
- у разі реєстрації народження – видається свідоцтво про народження;
- у разі реєстрації смерті – видається свідоцтво про смерть.

6. Після прийняття рішення орган РАГС здійснює саму реєстрацію події в реєстраційному журналі, а також оформлює відповідний акт (свідоцтво про народження, шлюб, смерть і т.д.). Всі документи вносяться в єдиний реєстр актів громадянського стану, який ведеться органами реєстрації на території певної адміністративно-територіальної одиниці.

7. Після реєстрації акта громадянського стану орган РАГС видає відповідне свідоцтво заявникам, яке є офіційним доказом факту події (наприклад, свідоцтво про народження, шлюб або смерть). Це свідоцтво може використовуватися для подальших юридичних або адміністративних процедур (наприклад, для отримання соціальних виплат або зміни прізвища).

8. Після реєстрації орган РАГС може здійснювати перевірку та моніторинг записів у реєстрах для забезпечення правильності введених даних та попередження можливих помилок. У разі необхідності проводиться коригування записів, якщо виявлено помилки.

Особливості механізму прийняття рішень у сфері РАГС:

1. Органи реєстрації повинні діяти незалежно, керуючись лише чинним законодавством.

2. Всі акти громадянського стану зберігаються в архівах, що дає можливість відновлення інформації про події в разі необхідності.

3. У разі порушення законодавства органи РАГС можуть бути притягнуті до юридичної відповідальності, а особи, що подавали неправдиву інформацію, можуть бути піддані адміністративним чи кримінальним санкціям.

Основні проблеми механізму прийняття рішень у сфері юстиції:

1. Недостатнє фінансування та матеріально-технічне забезпечення.

2. Перевантаженість слідчих ізоляторів.

3. Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів.

4. Відсутність ефективного механізму незалежного контролю.

5. Кадрові проблеми.

6. Бюрократизація процесів прийняття рішень.

7. Вплив зовнішніх факторів (воєнний стан, нестабільність у країні).

Функціонування «Запорізького слідчого ізолятора» є важливою складовою системи юстиції в Україні. Прийняття управлінських рішень у цій сфері потребує врахування багатьох факторів – від дотримання прав людини до забезпечення належних умов утримання та ефективності роботи персоналу. Впровадження сучасних методів управління, цифрових технологій та реформування нормативної бази дозволить підвищити рівень правопорядку та відповідати міжнародним стандартам у сфері юстиції.

Нотаріус діє як незалежний орган, що гарантує об’єктивність при прийнятті рішень. Оскільки рішення нотаріуса мають юридичну силу, це забезпечує високий рівень довіри до професії. Нотаріус має дотримуватися етики, зокрема, забезпечувати конфіденційність отриманої від клієнтів інформації.

Процес прийняття рішень в нотаріаті включає кілька етапів, таких як ідентифікація проблеми, збір та перевірка документів, аналіз ситуації, консультації клієнтів, оцінка правочину, посвідчення документів, моніторинг виконання угод. Нотаріус забезпечує зберігання та документування нотаріальних актів, веде реєстр і здійснює моніторинг виконання угод.

Механізм прийняття рішень в органах РАГС:

1. Спеціаліст РАГС виявляє ситуацію, що потребує реєстрації (наприклад, народження, шлюб, смерть).

2. Перед прийняттям рішення необхідно зібрати та перевірити документи, що підтверджують факт події.

3. Перевіряється правомочність заявників та відповідність документів вимогам законодавства.

4. Після перевірки документів орган РАГС приймає рішення щодо реєстрації акта та видає відповідне свідоцтво (про народження, шлюб, смерть тощо).

5. Після реєстрації актів вони вносяться в реєстр і зберігаються в архіві для можливості відновлення інформації.

6. Органи РАГС можуть здійснювати перевірку та коригування записів у разі виявлення помилок.

Процеси прийняття рішень у нотаріаті та РАГС базуються на принципах незалежності, об'єктивності та дотримання законодавства. Обидва механізми забезпечують юридичну надійність та правильність документів і актів, що мають юридичну силу, а також відповідають за архівацію та моніторинг виконання відповідних правових процедур.

Сучасний механізм прийняття рішень у сфері юстиції є комплексним процесом, що охоплює правові, організаційні, управлінські та технологічні аспекти.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення механізмів прийняття рішень в установах юстиції в умовах воєнного часу

Рекомендації щодо удосконалення механізмів прийняття рішень в установах юстиції в умовах воєнного часу можна згрупувати наступним чином:

– щодо удосконалення нормативно-правової бази;

– щодо удосконалення інформаційного забезпечення;

– щодо покращення координації, міжсекторальних комунікацій;

–щодо впровадження інноваційних технологій, цифровізації.

Вдосконалення нормативно-правової бази в аспекті розширення використання електронного підпису та засобів дистанційного оформлення юридичних документів дозволить забезпечити функціонування органів юстиції

навіть під час фізичних обмежень (наприклад, у випадку переміщення державних установ або відсутності доступу до офісів).

Наприклад, електронний підпис може бути застосований для посвідчення договорів, складання заповітів, оформлення довіреностей тощо. Це дозволяє забезпечити правову силу таких документів і забезпечити безперервність нотаріальних послуг, навіть коли фізичне звернення до нотаріуса неможливе. Важливою частиною цього процесу є вдосконалення нормативних актів, що дозволяють безпеку та правову обґрунтованість використання електронного підпису в таких операціях.

Зокрема, необхідно внести зміни в Закон України «Про нотаріат», вказавши, що нотаріус може здійснювати нотаріальні дії, зокрема посвідчення підписів, завірення копій документів, укладення угод, в електронному вигляді за допомогою відповідних електронних платформ і технологій, з обов'язковим використанням кваліфікованого електронного підпису. Нотаріус несе відповідальність за автентичність та законність нотаріальних актів, здійснених в електронній формі.

Мета змін – дозволити нотаріусам проводити всі нотаріальні дії в електронній формі, що забезпечить безперервність нотаріальних послуг навіть у разі фізичних обмежень.

Удосконалення інформаційного забезпечення органів юстиції в умовах воєнного часу є важливим аспектом забезпечення ефективного механізму прийняття рішень. Враховуючи специфічні виклики, такі як обмеження фізичного доступу до установ, зміни в організаційних структурах, а також необхідність забезпечення безпеки та конфіденційності, пропонуються наступні рекомендації:

1. Розвиток системи електронного документообігу

Рекомендація – розробити та впровадити систему електронного документообігу, яка дозволить створювати, підписувати та зберігати юридичні документи в електронному вигляді. Така система повинна бути інтегрована з іншими державними інформаційними системами і мати високий рівень безпеки.

Мета – забезпечити ефективне управління документами в умовах фізичних обмежень, скоротити витрати на обробку паперових документів і прискорити процес прийняття рішень.

У випадку, якщо ця система буде впроваджена установі сфери юстиції, наприклад, слідчому ізоляторі, громадяни зможуть звернення в електронній формі. Приймальня зможе вивчити документи, зробити відповідні нотатки або прийняти рішення через систему. Згодом усі ці документи автоматично будуть збережені в єдиній базі, що дозволить здійснювати пошук і перевірку запитів від громадян у будь-який час.

Очікувані результати:

1. Збільшення ефективності роботи – замість традиційного паперового документообігу буде зменшено час на обробку документів, що підвищить швидкість прийняття рішень та відповіді на запити громадян;

2. Зменшення корупційних ризиків – завдяки автоматизації процесів та зменшенню людського фактору знизиться ймовірність корупційних зловживань;

3. Покращення доступності – громадяни матимуть змогу взаємодіяти з установами юстиції без необхідності фізичного відвідування установ, що особливо важливо під час повітряних тривог та воєнного стану вцілому.

Впровадження системи електронного документообігу в установі сфери юстиції забезпечить більш ефективне, безпечне і доступне управління документами, що відповідає сучасним вимогам до цифровізації державного управління.

2. Система моніторингу та аналізу ефективності роботи

Рекомендація – впровадити систему моніторингу та аналізу ефективності роботи органів юстиції в умовах воєнного часу, яка дозволяє відстежувати час обробки заяв, рішень, ефективність використання інформаційних технологій, рівень доступності послуг та зворотний зв’язок з громадянами.

Удосконалення інформаційного забезпечення органів юстиції в умовах воєнного часу має на меті підвищення ефективності, швидкості та безпеки процесів прийняття рішень. Впровадження сучасних інформаційних технологій

дозволить не тільки зберегти юридичні функції в умовах фізичних обмежень, але й значно покращити доступність та якість послуг для громадян.

Покращення координації та міжсекторальних комунікацій є критично важливим аспектом удосконалення механізмів прийняття рішень в установах юстиції, особливо в умовах воєнного часу. Скоординоване реагування різних державних органів та установ забезпечує ефективність процесів і знижує ймовірність помилок чи затримок:

1. Рекомендація – розробити інтегровану міжвідомчу електронну платформу, яка об'єднуватиме органи юстиції, правоохоронні органи, органи державної влади, місцевого самоврядування, а також інші державні та приватні установи для обміну важливою інформацією та координації дій у реальному часі.

Мета – забезпечити оперативне обмінювання інформацією та реагування на ситуації, що потребують правового вирішення, попри обмеження, що виникають в умовах воєнного часу.

2. Рекомендація – організувати регулярні міжвідомчі наради та навчання для ключових працівників установ юстиції та інших органів, що мають відношення до правових процесів (поліція, органи місцевого самоврядування, органи реєстрації). Це допоможе підвищити обізнаність щодо актуальних проблем і узгодити спільні дії в умовах надзвичайної ситуації.

Мета – забезпечити злагоджену взаємодію між різними органами державної влади та місцевого самоврядування для швидкого реагування на правові виклики.

3. Рекомендація – створити або вдосконалити кризові центри для координації дій між органами юстиції та іншими державними органами (поліція, служби безпеки, медичні установи тощо) під час надзвичайних ситуацій, які мають правовий характер. Такі центри повинні бути здатні приймати швидкі рішення та координувати ресурси.

Мета – забезпечити своєчасну реакцію на кризові ситуації та мінімізувати наслідки для громадян і держави.

Покращення координації та міжсекторальних комунікацій між установами юстиції та іншими державними органами є ключовим фактором для ефективного реагування на правові виклики в умовах воєнного часу. Використання новітніх технологій, інтеграція інформаційних систем і зміцнення співпраці на всіх рівнях дозволить швидше та ефективніше приймати рішення, що відповідають вимогам часу.

Впровадження інноваційних технологій та цифровізація в установах юстиції в умовах воєнного часу може суттєво покращити ефективність механізмів прийняття рішень:

1. Рекомендація – впровадити автоматизовані системи для електронного документообігу та управління судовими і правовими справами. Ці системи повинні дозволяти зберігати, обробляти і обмінювати документи в електронному вигляді, що зменшує потребу в фізичних архівах та дозволяє забезпечити доступ до важливих матеріалів з будь-якої точки.

Мета – зменшити час на обробку документів, підвищити оперативність і забезпечити безперебійний доступ до справ в умовах обмеженого доступу до фізичних офісів.

Приклад використання системи:

1. У разі розгляду судової справи, суддя отримує електронну версію позову, підписану електронним підписом, в системі. Усі необхідні документи (докази, свідчення, висновки експертів) автоматично додаються до справи та зберігаються в електронному архіві. Суддя може прийняти рішення без потреби у фізичному доступі до документації.

2. Під час кримінальної справи правоохоронні можуть миттєво надати необхідні документи (наприклад, протоколи допитів, результати слідчих дій) через захищену платформу. Це зменшує час, що витрачається на фізичний обмін документами.

2. Рекомендація – розширити використання електронного підпису для підтвердження правової сили документів і угод. Це дозволить зберігати

юридичну силу документів, не потребуючи фізичної присутності учасників процесу.

Мета – забезпечити безпечну, зручну та ефективну альтернативу традиційним методам підписання документів, що особливо важливо в умовах воєнного часу, коли фізична мобільність може бути обмежена.

3. Рекомендація – впровадити централізовані електронні реєстри для збереження та доступу до важливих правових документів, таких як реєстри майна, реєстри правових актів, реєстри осіб, а також для автоматизованого обміну даними між органами юстиції.

Мета – спрощення доступу до інформації, зменшення ймовірності помилок при перевірці даних, підвищення ефективності при проведенні правових перевірок і прийнятті рішень.

4. Рекомендація – розробити онлайн-курси, вебінари та тренінги для працівників установ юстиції з метою підвищення їх кваліфікації у використанні новітніх технологій, цифрових інструментів та забезпечення належного рівня безпеки даних.

Мета – забезпечити високий рівень професіоналізму у застосуванні цифрових інструментів для ефективного прийняття рішень в умовах швидко змінюваного середовища.

Інноваційні технології та цифровізація є потужним інструментом для забезпечення ефективного та безпечного прийняття рішень в установах юстиції в умовах воєнного часу.

Вони дозволяють знизити фізичні обмеження, покращити доступ до інформації та підвищити оперативність процесів. Впровадження цих технологій допоможе забезпечити безперервне функціонування системи юстиції навіть під час складних обставин.

Отже, сформовані рекомендації щодо удосконалення механізмів прийняття рішень в установах юстиції в умовах воєнного часу можна згрупувати наступним чином:

1. Щодо удосконалення нормативно-правової бази: розширення використання електронного підпису та засобів дистанційного оформлення юридичних документів дозволить органам юстиції забезпечити безперервне функціонування навіть під час фізичних обмежень (наприклад, переміщення установ або відсутність доступу до офісів). Це включає в себе удосконалення нормативних актів, які визначають правову обґрунтованість використання електронного підпису для посвідчення договорів, заповітів, довіреностей та інших юридичних документів.

2. Щодо удосконалення інформаційного забезпечення: розвиток системи електронного документообігу – впровадження такої системи дозволить створювати, підписувати та зберігати юридичні документи в електронному вигляді, а також інтегрувати їх з іншими державними інформаційними системами. Це скоротить витрати на обробку паперових документів і прискорить процес прийняття рішень.

Впровадження системи моніторингу та аналізу ефективності роботи органів юстиції – система дозволить відстежувати ефективність роботи органів юстиції в реальному часі, а також аналізувати час обробки заяв, рівень доступності послуг та зворотний зв’язок з громадянами, що сприятиме вдосконаленню процесу прийняття рішень у кризових ситуаціях.

3. Щодо покращення координації, міжсекторальних комунікацій: інтегрована міжвідомча електронна платформа – розробка такої платформи дозволить об’єднати органи юстиції, правоохоронні органи, органи державної влади та місцевого самоврядування для оперативного обміну інформацією та координації дій у реальному часі.

Важливо організувати регулярні зустрічі між установами для підвищення обізнаності щодо актуальних проблем і узгодження спільних дій у кризових ситуаціях.

4. Щодо впровадження інноваційних технологій, цифровізації: автоматизовані системи для електронного документообігу та управління судовими і правовими справами дозволять зберігати, обробляти і обмінювати

документи в електронному вигляді, що сприятиме оперативності та зменшенню залежності від фізичних архівів.

Розробка реєстрів для збереження важливих правових документів, що дозволить забезпечити швидкий доступ до інформації та спростить правові перевірки. Підвищення кваліфікації працівників установ юстиції щодо використання новітніх технологій та цифрових інструментів допоможе покращити ефективність прийняття рішень у мінливих умовах воєнного часу.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки проведеного дослідження, маємо зазначити:

1. Розглянуті підходи до дослідження механізму прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції у науковій літературі дозволяють комплексно вивчати механізм прийняття управлінських рішень у сфері юстиції, сприяючи вдосконаленню управлінської діяльності. Системний підхід акцентує на важливості взаємодії елементів організації, де рішення мають бути узгоджені з технічними, біологічними та соціальними підсистемами, і бути соціально обґрунтованими. Функціональний підхід орієнтований на чіткий розподіл функцій та ролей серед учасників управлінського процесу, з акцентом на своєчасність і реалістичність рішень. Соціально-психологічний підхід враховує вплив психологічних і соціальних факторів, таких як стрес і інтуїція, на прийняття рішень, що важливо в умовах невизначеності. Ці підходи доповнюють один одного і сприяють комплексному прийняттю рішень, враховуючи як раціональні аспекти (правові норми, алгоритми), так і соціально-психологічні чинники. Для ефективного управлінського процесу використовуються аналітичні інструменти, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз тощо.

2. Провівши уточнення змісту понять «управлінське рішення», «механізм прийняття управлінських рішень», «установа», «сфера юстиції», можна сказати, що механізм прийняття управлінських рішень включає ідентифікацію проблеми, аналіз інформації, генерацію альтернатив і вибір оптимального рішення, що відповідає цілям організації.

Установи в сфері юстиції є соціальними організаціями, що мають формальні правила та ієрархії для задоволення соціальних потреб і забезпечення правопорядку. Вони включають судову владу, прокуратуру, адвокатуру, органи виконання покарань та інші інституції. Усі ці поняття взаємопов’язані і створюють основу для ефективного управлінського процесу в сфері юстиції, сприяючи стабільності організаційної діяльності.

3. Обгрунтувавши принципи та методи дослідження механізму прийняття

управлінських рішень в установах сфери юстиції можна сказати, що принцип системності підтвердив свою значущість, оскільки дозволяє дослідити механізм прийняття рішень як частину загальної системи управління, що охоплює різні етапи, від аналізу ситуації до реалізації рішень. Принцип конкретності забезпечує точність у дослідженні, оскільки дозволяє зосередитися на реальних прикладах і деталях процесів, що мають місце в конкретних установах сфери юстиції (слідчі ізолятори, нотаріат, РАЦС). Практична спрямованість дослідження є важливою складовою, оскільки рекомендації, які були розроблені на основі отриманих результатів, орієнтовані на покращення управлінської діяльності в умовах воєнного стану.

Методи дослідження, зокрема метод аналізу документів, описовий та порівняльний методи, виявили свою ефективність у вивченні різних аспектів прийняття управлінських рішень.

4. Конституція України є головним джерелом, яке визначає принципи правової держави, верховенство права, захист прав і свобод громадян, а також організацію органів юстиції. Принципи, закріплені в Конституції, такі як рівність перед законом, обмеження повноважень органів державної влади, а також принцип справедливості, визначають основи роботи установ юстиції.

Цивільний та Кримінальний кодекси регулюють цивільно-правові та кримінальні відносини, відповідно до яких органи юстиції приймають рішення у цивільних та кримінальних справах. Цивільний кодекс забезпечує правову ясність і справедливість в галузі цивільних прав, а Кримінальний кодекс встановлює відповідальність за злочини і порядок кримінального судочинства.

Крім Конституції, Цивільного та Кримінального кодексів, важливими є закони, які регулюють специфічні аспекти діяльності установ юстиції, зокрема «Про судоустрій і статус суддів», «Про нотаріат», а також Кодекс адміністративного судочинства. Ці акти деталізують порядок функціонування судів, нотаріусів, реєстраційних служб і органів виконавчої влади.

Кожна установа юстиції, наприклад, суди, виконавчі органи, нотаріуси, має власні регламенти, інструкції та положення, які уточнюють правила роботи і

процеси прийняття рішень в межах своєї компетенції. Ключовим є дотримання принципу рівності перед законом і справедливості у всіх рішеннях установ юстиції, що передбачає рівний доступ до правосуддя для всіх громадян без дискримінації за ознаками соціального статусу, національності або інших характеристик.

5. Механізм прийняття рішень в установах сфери юстиції є складним і багатокомпонентним, що включає декілька етапів – від ідентифікації проблеми до оцінки результатів реалізованого рішення. Управлінські рішення у сфері юстиції приймаються в умовах невизначеності та високих ризиків, що обумовлює необхідність глибокого аналізу ситуації, використання ефективних методів прогнозування та підходів до управління ризиками.

6. Провівши порівняльний аналіз міжнародного досвіду прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції, можна сказати, що міжнародний досвід прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції демонструє різноманітність підходів, що залежать від правової системи, технологічного розвитку та соціально-економічних умов кожної країни.

Цифровізація судочинства, як в Естонії, сприяє підвищенню прозорості, зменшенню корупційних ризиків та оперативності розгляду справ. Чіткий розподіл владних повноважень у США забезпечує незалежність судової системи та запобігає впливу політичних чинників на правосуддя. Регулярне підвищення кваліфікації суддів у Канаді сприяє підвищенню професіоналізму та ефективності управлінських рішень.

Використання штучного інтелекту в судовій системі Великобританії дозволяє пришвидшити процес прийняття рішень і забезпечити їх обґрунтованість. Співпраця країн-членів ЄС у межах Європейської судової мережі сприяє уніфікації стандартів правосуддя та впровадженню передових практик управління. Орієнтація на оцінку ризиків у кримінальному правосудді Норвегії допомагає знизити рівень рецидивізму та оптимізувати витрати на систему юстиції.

7. Чинниками удосконалення механізму прийняття рішень у сфері юстиції

можна визначити:

– автоматизація документообігу та створення єдиної електронної бази обліку утримуваних осіб;

– автоматизація процесу ухвалення рішень та спрощення документообігу між різними рівнями управління;

– можливість віддаленого доступу до документів для підвищення мобільності керівників та персоналу;

– регулярний аудит інформаційних систем для мінімізації кіберзагроз та запобігання витокам даних;

– організація регулярних тренінгів та курсів з роботи з електронними документами та базами даних;

– розвиток культури цифрової грамотності серед працівників юстиції для підвищення ефективності використання цифрових рішень;

– посилення міжвідомчої координації для оперативного вирішення проблем та обміну інформацією.

– інтеграція електронного судочинства для забезпечення розгляду справ у віддаленому форматі, якщо фізична присутність учасників судового процесу неможлива.

8. Сформовані рекомендації щодо удосконалення механізмів прийняття рішень в установах юстиції в умовах воєнного часу можна згрупувати наступним чином:

1. Щодо удосконалення нормативно-правової бази: розширення використання електронного підпису та засобів дистанційного оформлення юридичних документів дозволить органам юстиції забезпечити безперервне функціонування навіть під час фізичних обмежень (наприклад, переміщення установ або відсутність доступу до офісів). Це включає в себе удосконалення нормативних актів, які визначають правову обґрунтованість використання електронного підпису для посвідчення договорів, заповітів, довіреностей та інших юридичних документів.

2. Щодо удосконалення інформаційного забезпечення: розвиток системи

електронного документообігу – впровадження такої системи дозволить створювати, підписувати та зберігати юридичні документи в електронному вигляді, а також інтегрувати їх з іншими державними інформаційними системами. Це скоротить витрати на обробку паперових документів і прискорить процес прийняття рішень. Впровадження системи моніторингу та аналізу ефективності роботи органів юстиції – система дозволить відстежувати ефективність роботи органів юстиції в реальному часі, а також аналізувати час обробки заяв, рівень доступності послуг та зворотний зв’язок з громадянами, що сприятиме вдосконаленню процесу прийняття рішень у кризових ситуаціях.

3. Щодо покращення координації, міжсекторальних комунікацій: інтегрована міжвідомча електронна платформа – розробка такої платформи дозволить об’єднати органи юстиції, правоохоронні органи, органи державної влади та місцевого самоврядування для оперативного обміну інформацією та координації дій у реальному часі. Важливо організувати регулярні зустрічі між установами для підвищення обізнаності щодо актуальних проблем і узгодження спільних дій у кризових ситуаціях.

4. Щодо впровадження інноваційних технологій, цифровізації: автоматизовані системи для електронного документообігу та управління судовими і правовими справами дозволять зберігати, обробляти і обмінювати документи в електронному вигляді, що сприятиме оперативності та зменшенню залежності від фізичних архівів. Розробка реєстрів для збереження важливих правових документів, що дозволить забезпечити швидкий доступ до інформації та спростить правові перевірки. Підвищення кваліфікації працівників установ юстиції щодо використання новітніх технологій та цифрових інструментів допоможе покращити ефективність прийняття рішень у мінливих умовах воєнного часу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабій І. В. Управлінське рішення в антикризовому менеджменті підприємства. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2015/9.pdf (дата звернення: 06.11.2024).

2. Багрій М. Соціально-психологічні чинники професійного стресу. 2022. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/26008/1/22_Bahriy.pdf (дата звернення: 11.11.2024).

3. Баранова С. В. Особистісна зрілість та відповідальність: соціально-психологічний аспект: монографія. Київ: Інтерконтиненталь-Україна, 2020. 364 с.

4. Бідюк П. І. Системи і методи підтримки прийняття рішень : підручник. Київ : «Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського», 2022. 610 с.

5. Бінько І. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. *Вісник АПСВТ*. 2020. № 3-4. С. 41–47.

6. Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 81 с.

7. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1605 (дата звернення: 06.11.2024).

8. Гординя Н. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. Вісник *Національного університету оборони України.* 2023. С. 48–58

9. Грубяк С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*, 2017. № 11. С. 201–204.

10. Департамент державної виконавчої служби. URL: https://minjust.gov.ua/ddvs (дата звернення: 06.11.2024).

11. Державна реєстрація актів цивільного стану. URL: https://minjust.gov.ua/ddr/services/dergavna-reestratsia-aktiv-civilnogo-stanu (дата звернення: 06.11.2024).

12. Державна судова адміністрація України. URL: https://dsa.court.gov.ua/dsa/ (дата звернення: 06.11.2024).

13. ДУ «Запорізький слідчий ізолятор». URL: https://monitor-info.com.ua/places-nofreedom/derzhavna-ustanova-ministerstva-yustycii-ukrainy-zaporizkyy-slidchyy-izolyator-i45 (дата звернення: 06.11.2024).

14. ДУ «Запорізький слідчий ізолятор». URL: https://www.ua-region.com.ua/08563553 (дата звернення: 06.11.2024).

15. Злобіна О. Аґенти соціальних змін у суспільстві нестійкої інституційності. Колективна монографія. Київ: Інститут соціології НАН України, 2022. 330 с.

16. Іванченко Н. О., Яцюрук В. О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm (дата звернення: 10.11.2024).

17. Карагодін О. В. Розвиток механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в системі державного управління: дис… канд. наук з держ. управління: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління». Донецький державний університет управління. Маріуполь, 2015. 219 с.

18. Ковбасюк Ю.В. Державне управління. Том 2. Навчальний посібник. К.; Дніпропетровськ : НАДУ, 2013. 324 с.

19. Коврига О. С. Конспект лекцій з дисципліни «Прийняття рішень в публічному управлінні» програми підготовки фахівців за ступенем вищої освіти «Магістр» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Київ. 2019. URL: https://tnu.edu.ua/sites/default/files/normativbasa/rishleksait.pdf (дата звернення: 06.11.2024).

20. Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 № 2747-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text (дата звернення: 06.11.2024).

21. Колісніченко Е. В. Основи наукових досліджень: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2012. 83 с.

22. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. Ст. 141. URL: https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciyaukrayini-rozdil-ii (дата звернення: 06.11.2024).

23. Костенко О. М. Обґрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. URL: https://magazine.faaf.org.ua/ob-runtuvannya-upravlinskih-rishen-z-vrahuvannyam-yakosti-informaciyno-analitichnoi-sistemi-menedzhmentu.html (дата звернення: 06.11.2024).

24. Кресіна І. О. Політика, право і влада в світлі правової політології: монографія. Київ: Інститут держави і права імені В.М. Корецького НАН України, 2022. 370 с.

25. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text (дата звернення: 06.11.2024).

26. Куліш А. В., Іванова Н. С. Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень. *International scientific e-journal ΛΌГОΣ. ONLINE.* 2020. № 14. URL: https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.14.07.html. (дата звернення: 14.11.2024).

27. Купіч Н. О. Використання методу експертних оцінок Дельфі у задачах прийняття рішень. URL: https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/74/135/7.pdf (дата звернення: 14.11.2024).

28. Куртов А. І., Полікашин О. В., Потіхенський А. І., Александров В. М. Експертні оцінки. метод «Делфі» як технологія прийняття управлінських рішень. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/487884 (дата звернення: 14.11.2024).

29. Лащук Я. М. Організаційний механізм прийняття управлінських рішень у публічній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 113–117.

30. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. Вип. 20/14. С. 345-351.

31. Мартинова О., Шевченко О. Застосування методу експертних оцінок в економічних дослідженнях. *Молодий вчений*, 2 (90), 2021. С. 259–266.

32. Менеджер у системі управлінських відносин. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%82%D0%B0_%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/5_Psyh_uprav_L3.pdf (дата звернення: 14.11.2024).

33. Міжрегіональні територіальні органи з питань виконання кримінальних покарань Міністерства юстиції України. URL: https://minjust.gov.ua/dep/dkvs/mijregionalni-teritorialni-organi-z-pitan-vikonannya-kriminalnih-pokaran-ministerstva-yustitsii-ukraini (дата звернення: 14.11.2024).

34. Мрака Н. М., Піцикевич В. В., Гнатишин Б. О., Кочін І. С., Михайлов Т. С., Ленько Н. В., Беззубий О. В. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу. *Академічні візії*. Випуск 30/2024. URL: file:///C:/Users/Downloads/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf (дата звернення: 14.11.2024).

35. Мулик Т. О., Томчук О. Ф., Федоришина Л. І. Управлінський аналіз: сутність та значення у прийнятті рішень. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 4. С. 144-154.

36. Надьон О. В., Хмиров І. М., Луценко Т. О. Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: навч. посіб. Х.: НУЦЗУ, 2020. 175 с.

37. Назаренко О. А. Прийняття публічно-управлінських рішень. URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/38-2023/21.pdf (дата звернення: 14.10.2024).

38. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на

підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47_2023ua/15.pdf (дата звернення: 14.11.2024).

39. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.

40. Петровський П. Актуальність наукового обґрунтування публічно-управлінської діяльності в умовах війни. *Демократичне врядування*. 2022. Вип. 2 (30). URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/jan/29787/verstka30-3-15.pdf (дата звернення: 01.11.2024).

41. Писарчук В. М. Публічне управління у сфері юстиції. URL: https://naurok.com.ua/prezentaciya-na-temu-publichne-upravlinnya-u-sferi-yustici-412040.html

42. Податковий Кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 14.11.2024).

43. Половцев С. Підхід до врахування невизначеності при розв'язанні задач державного управління. *Економіка та держава.* 2009. № 9. с. 92–93.

44. Про державну службу : Закон України № 889-VIII від 10.12.2015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення: 14.11.2024).

45. Про доступ до публічної інформації: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 32, ст. 314). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text (дата звернення: 14.11.2024).

46. Про захист персональних даних: Закон України №2297–VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text (дата звернення: 14.11.2024).

47. Про нотаріат : Закон України від 02.09.1993 № 3425-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3425-12#Text (дата звернення: 14.11.2024).

48. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19 (дата звернення: 14.11.2024).

49. Процеси, що пов’язують управлінські дії. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/443524/mod_resource/content/1/%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BB%D1%8C%203_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D0%B8%2C%20%D1%89%D0%BE%20%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D1%83%D1%8E%D1%82%D1%8C%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%20%D0%B4%D1%96%D1%97.pdf (дата звернення: 10.11.2024).

50. Рашкевич Н. В., Отрош Ю. А. Методологія та організація наукових досліджень: навчальний посібник. Харків, 2022. 291 с.

51. Решетило П., Федотова Ю. .Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Економіка та управління підприємствами.* 2020. № 3 (77). С. 149–154.

52. Рішняк І. Системний аналіз категорії ризику та невизначеності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2013. № 489. С. 263–275.

53. Романчиков В. І. Основи наукових досліджень: навч. посібник. Київ: Видавництво «Центр учбової літератури», 2007. 254 с.

54. Снітчук М. О. Підготовка та прийняття управлінських рішень. URL: http://webcache.googleusercontent.com/search? (дата звернення: 14.11.2024).

55. Стахів І. М. Лекція № 1 Основи теорії прийняття управлінських рішень. URL: https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/28300/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%201.pdf (дата звернення: 14.11.2024).

56. Сухий Н. Особливості прийняття управлінських рішень в сфері публічного управління. Матеріали І міжрегіональної науково-практичної конференції «*Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні*», 21 травня 2019 року. Т. : ТНТУ, 2019. С. 69–70.

57. Теліна В. Ю. Сучасні підходи до розробки та прийняття управлінських рішень в умовах ринкової системи господарювання. *Економічний*

вісник Донбасу. № 1 (23). 2011. С. 51–56.

58. Трофименко А. В., Константинова Ю.В. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2020. 375 с.

59. Управлінські рішення в менеджменті. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/326411/mod_resource/content/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%203.pdf (дата звернення: 14.11.2024).

60. Филипенко О. М. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/252.pdf (дата звернення: 21.11.2024).

61. Філіпенко А. С. Місце управлінського рішення в адміністративно-правовій діяльності. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/161ab3aa-6712-4fc7-a328-7374a44576c0/content (дата звернення: 21.11.2024).

62. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15 (дата звернення: 21.11.2024).

63. Червеняк К. Публічне адміністрування в процесі прийняття рішень: навчально-методичні рекомендації (для студентів-магістрантів спеціальності «281 Публічне управління та адміністрування»). Навчально-методична серія «КАФЕДРА». № 62; Ужгород. нац. ун-т; Ф-т сусп. наук; Каф. політології і держ. управління, УжНУ. 2022. 36 с.

64. Шульга О. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*, (22), 2022. С. 54–58.

65. Ющик О. О. Управлінське рішення: до визначення поняття та видів. Теорія та історія держави і права. *Філософія права. Часопис Київського університету права.* 2023/3 31. С. 30–34.

66. Яковчук Р. С. Теоретичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2017. № 10.: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2017_10_7 (дата звернення: 14.01.2025).

67. Branches of the U.S. government. URL: https://www.usa.gov/branches-of-government (дата звернення: 21.11.2024).

68. e-Governance. URL: https://e-estonia.com/solutions/e-governance/justice-public-safety/ (дата звернення: 21.12.2024).

69. European e-Justice Portal - About the network. URL: https://e-justice.europa.eu/431/EN/about_the_network (дата звернення: 21.12.2024).

70. FAQs: Federal Judges. URL: https://www.uscourts.gov/about-federal-courts/about-federal-judges/types-federal-judges/faqs-federal-judges (дата звернення: 21.12.2024).

71. How can we use AI to predict the outcome of court cases? URL: https://science.ai.cam.ac.uk/2024/10/01/how-can-we-use-ai-to-predict-the-outcome-of-court-cases (дата звернення: 20.11.2024).

72. Justice Ian Binnie Judicial independence in Canada. URL: https://www.venice.coe.int/wccj/rio/papers/can_binnie_e.pdf (дата звернення: 06.11.2024).

73. Rehabilitation Lessons from Norway's Prison System. URL: https://www.firststepalliance.org/post/norway-prison-system-lessons (дата звернення: 20.10.2024).

74. Riedel J. Judicial Review of Judicial Appointments in Germany. 2020. URL: https://iacajournal.org/articles/10.36745/ijca.296 (дата звернення: 14.10.2024).

75. The Digitalization of the Justice System. URL: https://www.legid.app/the-digitalization-of-the-justice-system-2/ (дата звернення: 20.09.2024).

76. The justice system and the constitution. URL: https://www.judiciary.uk/about-the-judiciary/our-justice-system/jud-acc-ind/justice-sys-and-constitution/ (дата звернення: 22.10.2024).

77. Training for new federally appointed judges. URL: https://cjc-ccm.ca/en/training-new-judges (дата звернення: 20.10.2024).

78. Types of legal professions – European e-Justice Portal. URL: https://e-justice.europa.eu/contentMaximisation?init=true&member=1&action=printMS&idCo

untry=fr&vmac=OVsSxbZx4DU2NVTEJ3pq0LtArG2033Hnp7UhIc8ZYk5c7vvcAVNhFBxyfzugqN4XF7Ie7YLwEmn7qvhfH5HQkQAADGoAAAIH&idTaxonomy=29&isJSOffEnabled=1 (дата звернення: 20.11.2024).

79. Use of AI in law firms to predict litigation outcomes. URL: https://www.lexisnexis.co.uk/blog/future-of-law/using-ai-to-predict-litigation-outcomes (дата звернення: 21.10.2024).

80. What is the role of judges in Spain? URL: https://e-justice.europa.eu/29/EN/types_of_legal_professions?SPAIN&member=1 (дата звернення: 20.10.2024).

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Шкляров Євген Анатолійович, магістрант 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти e.a.shkliarov1987@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Механізм прийняття управлінських рішень в установах сфери юстиції» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ Шкляров Є. А.

Дата_____ Підпис_____ Бутченко Т. І.