

УДК 347.9

DOI: 10.31733/2078-3566-2022-1-22-27



Сергій КОМИССАРОВ[©]

доктор юридичних наук, доцент
(Дніпропетровський державний університет
внутрішніх справ, м. Дніпро, Україна)

ФАКТОРИ НЕОБХІДНОСТІ ЗАХИСТУ ПРАВ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУДДІВ

У дослідженні йдеться про той бік професійної діяльності суддів, який здебільшого населенням України абсолютно не відомий, а саме про ймовірність шаленого політичного тиску на суддю, переслідувань, цькування, розповсюдження приватної інформації про суддю та членів родини з подальшими погрозами. Така ситуація, зазначається, потребує оперативного втручання відповідних державних правоохоронних органів. Також наводяться фактори, які слугують аргументами в бік збільшення соціальних гарантій суддів, необхідності підтримання високого рівня їх соціального забезпечення. У статті встановлено, що професійним суддям одночасно з усіма конституційно закріпленими правами та свободами людини і громадянина належать додаткові соціальні гарантії, які не являють собою особистий привілей, а встановлюються у зв'язку з покладанням державою на «делегатів» Феміди особливо важливої функції – здійснення правосуддя.

Ключові слова: судді, суддівська винагорода, відправлення правосуддя, незалежність, соціальні гарантії, судова практика, щомісячне довічне грошове утримання.

Постановка проблеми. В українському суспільстві часів третьої декади ХХІ століття місцями досі панує оманлива думка стосовно того, що соціальне забезпечення та захист відповідних прав в даній сфері – це події, які прямо стосуються неблагополучних верств населення, котрі зазнали певних утисків, внаслідок низки об'єктивних причин. При цьому такі групи осіб доволі часто об'єднані критеріями різноманітних негараздів: від бідності до інвалідності. Зазвичай подібний дискурс має відношення до внутрішніх переселенців, людей, постраждалих від Чорнобильської катастрофи, малозабезпечених осіб тощо. Втім належного соціального забезпечення можуть потребувати й зовсім протилежні представники соціуму, як-от військовослужбовці, державні службовці або судді. Щоправда необхідність в соціальних гарантіях даним категоріям громадян має дещо інше підґрунтя та пояснюється через призму виконання специфічних професійних обов'язків. Напевно що, одними з найбільш неоднозначних фігур для соціального захисту виступають судді, які в уявленнях народу вже давно нерозривно пов'язані з феноменом корупції та мають приховані мільйонні статки (до речі, не завжди й приховані). Разом з тим цікаво, що саме гарантована державою фінансово-соціальна впевненість суддів вбачається чи не головним антикорупційним стопором в їх посадовій діяльності.

Професійним суддям одночасно з усіма конституційно закріпленими правами та свободами людини і громадянина належать додаткові соціальні гарантії, які не являють собою особистий привілей, а встановлюються у зв'язку з покладанням державою на «делегатів» Феміди особливо важливої функції – здійснення правосуддя. З цього приводу кандидат юридичних наук, а за сумісництвом ще й суддя Київського апеляційного господарського суду, М. Дідиченко пише, що будь-які додаткові гарантії, пільги або компенсації суддям є нічим іншим, крім як правовими засобами досягнення суддею тих цілей, які ставить перед ним держава та суспільство, ввіряючи цю відповідальну посаду [1, с. 173]. Мається на увазі, що справедливе правосуддя можливо тільки у випадку, якщо буде дотримано принцип незалежності суддів, який, в свою чергу, знаходиться в прямій залежності від фінансово-ресурсної забезпеченості останніх. Підтримується така позиція й міжнародними стандартами належного судочинства, які раз по раз акцентують увагу на безпрецедентній важливості створення гідних та

© С. Комісаров, 2022

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-3101-964X>

mail@dduvs.in.ua

комфортних умов роботи суддям задля усунення потенційних корупційних ризиків. Наприклад, Монреальська універсальна декларація про незалежність правосуддя від 1983 року проголошує, що забезпеченість суддів адекватними засобами для відправлення правосуддя, в тому числі достатнім поточним бюджетом та матеріально-технічною базою, повинна бути пріоритетом державної політики в сфері судоустрою та статусу суддів [2, п. 33, с. 27], а прийняті на 20 років пізніше Бангалорські принципи поведінки суддів (2006 рік) містять тезу, що державі зі свого боку слід підтримувати чесність та непідкупність суддівського корпусу шляхом зміцнення впевненості суддів в їх становищі як в теперішньому, так і в майбутньому (суддя повинен бути впевненим в гідній пенсії та в тому, що у разі зміни політичної обстановки його не будуть піддавати гонінням на цьому тлі) [2, п. 3.1-3.2, с. 30-31].

Водночас, якими б міркуваннями не керувалися вітчизняні та міжнародні фахівці на національних чи всесвітніх форумах, в суто українській масовій свідомості гарантування належного рівня соціального забезпечення суддів завжди було й залишається дискусійним питанням, яке характеризується жвакими суперечками та обговореннями, оскільки пересічні громадяни закостеніли в своїй упередженості та не усвідомлюють логічного ланцюжку між соціальним забезпеченням носіїв судової влади та професійністю й неупередженістю відправлення правосуддя, як наслідку незалежності суддів. Враховуючи відмічене, не викликає жодних сумнівів, що Україна потребує більшої кількості наукових та публіцистичних робіт з означеної тематики, аби змінювати помилкові установки населення, розширюючи межі його свідомості. Додає актуальності даній роботі й той факт, що курс на європейську інтеграцію та обрання розвитку за демократичними цінностями змушує нашу державу створювати умови для реального забезпечення основоположних прав, в тому числі соціальних, кожної людини та кожного громадянина без прив'язки до професії чи статусу. Позитивно на значущості цієї статті позначається й фрагментарне висвітлення судової практики в контексті захисту соціальних прав саме суддів, як специфічної категорії громадян, в сучасній юридичній літературі.

Аналіз публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми. Серед вчених які присвячували свої праці питанням захисту прав суддів в соціальній сфері, окремо слід виділити наступні прізвища: Т. Галайденко, М. Дідиченко, Г. Єрмошин, Б. Желік, Г. Зуб, М. Клеандров, Л. Москвич, С. Прилуцький, Д. Притика та інші.

Метою даної статті є доведення важливості соціального захисту суддів, огляд та повномасштабний аналіз питань щодо захисту прав в сфері соціального забезпечення суддів. Задля досягнення поставленої мети висунуто наступне завдання – визначитися з причинами необхідності в фінансово-соціальному забезпеченні суддів на основі діючої нормативно-правової бази й роботах вчених-правників.

Виклад основного матеріалу. Переходячи до викладення основного матеріалу, перш за все відмітимо, що суддя – це громадянин України, який займає штатну суддівську посаду в одному з судів України й здійснює правосуддя на професійній основі. Статус судді єдиний та не залежить від місця суду в системі судоустрою чи адміністративної посади, яку суддя обіймає в суді [1, ст. 52]. Зазначений статус отримуються згідно із законодавчо визначеною процедурою, а претендувати на його отримання може дієздатний громадянин, не молодший тридцяти та не старший шістдесяти п'яти років, який має вищу юридичну освіту і стаж роботи в сфері права щонайменше п'ять років, володіє державною мовою, проявляє компетентні та добросовісні якості, не має судимості, хронічних психічних або інших захворювань, а також не має законодавчих заборон займати відповідну посаду [1, ч. 1-5 ст. 69]. Продовжуючи думку стосовно суддівського статусу, необхідно підкреслити, що останнім часом в світі спостерігається тенденція до інтернаціоналізації вимог до такого статусу. В рівній мірі це стосується й України, як держави, що активно бере участь в міжнародному співробітництві. Поступово відбувається процес узгодження та гармонізації вітчизняних конституційно-правових норм із міжнародними стандартами [2, с. 25]. Одним з фундаментальних таких стандартів вбачається незалежність суддів.

Важко не погодитися з О. Кривецьким, який відмічає, що, оскільки неупередженість правосуддя є головним індикатором демократичного суспільства, кожен суддя в Україні повинен вирішувати всі питання в судовій справі та приймати відповідні судові рішення за умов та обставин, котрі абсолютно виключають будь-який сторонній вплив на нього [3, с. 3]. Проте одна справа декларувати певні ідеалістичні

постулати й зовсім інша – втілювати їх у життя. В реальності сьогодення вітчизняні судді зазнають хронічного тиску ззовні, змушені спиратися тільки на власні добродієсні якості, які утримують їх від конкретних неправомірних дій. Не даремно Т. Галайденко ще в 2010 році стверджувала, що практичний стан дотримання проголошеного принципу незалежності суддів вочевидь є незадовільним й це попри те, що відмічений принцип разом з принципом верховенства права належить до основних цінностей людської цивілізації [4, с. 28]. Через довгі роки, що умістили до себе й чисельні спроби реформування різних сфер суспільного буття, й Революцію Гідності, й переорієнтацію з російського партнерства на західноєвропейське, кардинальних змін не відбулося і по сей день фіксуються численні випадки тиску на суд, втручання в діяльність судових органів як представників влади, так й громадських активістів, які все частіше проявляють неповагу до суду. Красномовним підтвердженням всього переліченого може слугувати відкрита інформація з веб-порталу Вищої ради правосуддя, де ведеться Реєстр повідомлень суддів про втручання в їх діяльність. За даними цього реєстру за перші п'ять місяців 2021 року вже було зафіксовано 105 випадків спроб втручання в діяльність суддів з різними наслідками, а в 2020 році подібних прецедентів було аж 343 [5].

Як правило особи, що намагаються вплинути на суддівське рішення використовують гучні заяви, чорний піар, психологічний тиск через мережу Інтернет, але зустрічаються й більш активні дії, що іноді нагадують справжній терор по відношенню до служителів Феміди. Мова йде про ситуації із захопленням судів, вибухами гранат, погромами залів засідань, підпалення шин під будівлями судів чи навіть захоплення заручників. На превеликий жаль, «нагорода» не завжди знаходить свого «героя», що неминуче породжує злочинну всюдозволеність для певних осіб. З безвихіддю та прийняттям до подібних акцій поступово підходять й самі судді, вважаючи тиск на них нормою та упокорюючись тому, що громадські активісти наразі перебувають під особливою охороною можновладців. Для прикладу наведемо два кричущих випадки впливу на суддів, що мали місце в цьому році. Так, один з них навіть був названий ганебним Асоціацією розвитку суддівського самоврядування України та стосувався судді Комунарського районного суду м. Запоріжжя М. Дмитрієвої. Суть втручання в діяльність судді в досліджуваному випадку полягала в провокуванні аварії (дорожньо-транспортної пригоди) з боку обвинуваченого за кримінальним провадженням, яке перебуває на розгляді у судді М. Дмитрієвої. Підставою для вчинення відповідних дій обвинуваченим стала відмова вицезгаданої судді у задоволенні заяви про її відвід. Незадоволений даною відмовою обвинувачений за допомогою свого адвоката спочатку встановив транспортний засіб, який належить судді М. Дмитрієвій, а згодом підстеріг її на дорозі та навмисно виконував маневри, направлені на створення аварійної ситуації, чого, врешті-решт, з успіхом домогся. Підтвердженням умисного створення дорожньо-транспортної пригоди з боку обвинуваченого може слугувати відеозапис з відео регістратора, встановленого в автомобілі судді. При складанні протоколу про адміністративне правопорушення та схеми ДТП працівники поліції випадково обмовилися словом «бандит» відносно обвинуваченого, чим продемонстрували власну обізнаність про обставини знайомства судді та обвинуваченого та дали підстави додатково пересвідчитися в умисності вчиненого акту. Все перелічене дає змогу говорити про втручання в діяльність судді та необхідність відповідного реагування з боку уповноважених органів, зокрема Вищої ради правосуддя та Генеральної прокуратури [6].

Інший випадок спроби втручання в роботу судді вбачається цікавим з огляду на активну участь в ньому популярної останнім часом категорії осіб – Інтернет-блогера. Означена особа прийшла на засідання суду, яке в стінах Новокаховського міського суду Херсонської області проводив суддя В. Червоненко та мала бажання бути присутньою при розгляді в якості вільного слухача. Втім, враховуючи малі об'єми приміщення судової зали та карантинні обмеження, що встановлені як внутрішньою документацією суду, так й безпосередньо приписами Вищої ради правосуддя, блогеру було відмовлено в його бажанні та запропоновано покинути судову залу. Останній стояв на своєму та не дослухався до роз'яснень ані судового розпорядника, ані співробітника Служби судової охорони. Як наслідок, судові засідання довелося перенести на більш пізній строк. Пізніше блогер-активіст проекту «відкритий суд» написав скаргу на дії судді В. Червоненка, вважаючи, що цей суддя перевищив службові повноваження та намагався незаконно притягти до адміністративної відповідальності представника небайдужої громадськості.

Такі дії суддя Новокаховського міського суду Херсонської області розцінив, як втручання у здійснення правосуддя, про що було складено відповідне повідомлення з проханням розібратися та забезпечити авторитет правосуддя [7].

Науковці висловлюють небезпідставну впевненість в тому, що суддя може вважатися почесним посадовцем високого рівня тільки, якщо соціальні гарантії, адресовані йому, будуть повністю компенсувати весь той негатив та складнощі, з якими судді стикаються в ході виконання професійних обов'язків. Очевидно, що глобальна суть соціального забезпечення суддів полягає в стимулюванні даної категорії людей сумлінно виконувати специфічні професійні обов'язки, підтвердженні високого авторитету посади судді в суспільстві, сприянні об'єктивній самооцінці самим суддею свого соціального статусу та в стримуванні суддів щодо налагодження корупційних зв'язків [8, с. 10].

Зрозуміло, що поряд з соціальними гарантіями діяльності суддів, такими як стабільно висока матеріальна винагорода за суддівську роботу, належне медичне, побутове та житлове забезпечення, важливе значення мають й загальні гарантії існування судової гілки влади, на кшталт таємниці прийняття судового рішення, особливостей призначення, обрання, притягнення до відповідальності та звільнення суддів й таке інше. На додачу необхідно зауважити, що, хоча законодавець й повинен враховувати реальні фінансові можливості держави щодо соціального забезпечення будь-якої категорії населення та мусить не припускати значного соціального розшарування, зокрема й в правовому середовищі, абсолютно неприпустимо повторювати сценарій 2010 року, коли проведена судово-правова реформа скасувала низку вже встановлених суддівських соціальних гарантій, а запровадження частини з них перенесла на невизначений строк. За твердженнями М. Савенка подібна ситуація є неприпустимою, адже видатки з Державного бюджету України на утримання судової влади захищаються безпосередньо конституційними нормами та не можуть бути скорочені нижче того рівня, який забезпечує можливість повного та незалежного відправлення правосуддя [9, с. 44]. Це відповідає сталій міжнародно-правовій позиції, а також закріплено в Конституції України, ст. 22 якої передбачає, що прийняття нових законів чи внесення змін до вже існуючих не допускає звуження змісту та обсягу існуючих прав і свобод [10, ст. 22]. Відтак при зменшенні розміру чи обсягу соціального забезпечення суддів держава має їх замінити на адекватні чи компенсувати ці зміни.

Висновки. Таким чином, даним дослідженням встановлено, що населення здебільшого сприймає однобічно роботу судді як «занадто» високооплачувану із одними лише пільгами, привілеями тощо. Однак, судді зіштовхуються із масою проблем, що виникають внаслідок професійної діяльності, що пов'язані із їх унікальними повноваженнями здійснювати правосуддя, ці проблеми уособлюються у тиску, переслідування, цькування тощо. Як можна побачити з наведеного, сьогодні суддям доводиться здійснювати правосуддя в надскладних умовах, тому що зі всіх сторін на них намагаються систематично та відверто вплинути різні суб'єкти, що переслідують власні цілі. При цьому судді не можуть відчувати себе повністю захищеними ні в своїх домівках, інформація про місцезнаходження яких спокійно з'являється у відкритому доступі, ні в приміщенні суду, адже та ж Служба судової охорони має обмежений функціонал щодо застосування до порушників фізичної сили або зброї, адже не відноситься до переліку правоохоронних органів. За таких обставин, коли суддя повинен самостійно відстоювати власну незалежність, поєднуючи це зі складною інтелектуальною роботою, браком часу на реалізацію власних зобов'язань, підвищеним рівнем психологічної напруги через постійну участь в різного роду конфліктах під час вирішення справ та, зрештою, з вирішенням побутових проблем (даний аспект особливо гостро стоїть відносно суддів-жінок), важко уявити, хто добровільно погодиться обіймати відповідну посаду без належного соціального забезпечення та підвищеного рівня матеріального добробуту. Отже, питання не лише права соціального забезпечення, але й захисту, в тому числі судового, таких прав має бути пріоритетом для держави Україна в сучасних умовах задля побудови системи правосуддя, яка б відповідала високим світовим стандартам передових держав світу.

Список використаних джерел

1. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 02.06.2016. *Відомості Верховної Ради України*. 2016, № 31, ст. 545.
2. Борова Ю. Особливості конституційно-правового статусу суддів: проблеми теорії та практики. *Підприємництво, господарство і право*. 2006. № 8. С. 25-28.
3. Кривецький О. П. Захист суддів як гарантія верховенства права. *Громадська думка про правотворення*. 2018. № 7 (151). С. 3-5.
4. Галайденко Т. В. До питання розмежування категорій «принцип незалежності суддів» та «гарантії його реалізації». *Вісник Вищої ради юстиції*. 2010. № 3. С. 28-40.
5. Реєстр повідомлень суддів про втручання в діяльність. URL : <https://hcj.gov.ua/intervention>.
6. Повідомлення про втручання в діяльність судді Комунарського районного суду м. Запоріжжя М. М. Дмитрієвої щодо здійснення правосуддя від 29.01.2021 № 01-05/2/2021 (відкрита інформація з офіційного веб-порталу Вищої ради правосуддя). URL : https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/resolution/512-0-6-21_.pdf.
7. Повідомлення про втручання в діяльність судді Новокаховського міського суду Херсонської області В. Д. Червоненка щодо здійснення правосуддя від 21.04.2021 № 01-10/711/2021 (відкрита інформація з офіційного веб-порталу Вищої ради правосуддя). URL : https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/resolution/1864-0-6-21_.pdf.
8. Галайденко Т. В. Гарантії незалежності суддів та їх реалізація в сучасній Україні : автореф. дис. канд. юрид. наук : 12.00.10 / НУ «Одеська юридична академія». Одеса, 2013. 20 с.
9. Савенко М. Д. Спеціальні гарантії незалежності та недоторканності суддів Конституційного Суду України. *Вісник Конституційного Суду України*. 2004. № 4. С. 36-47.
10. Конституція України від 28.06.1996. *Відомості Верховної Ради України*. 1996, № 30, ст. 141.

Надійшла до редакції 09.02.2022

References

1. Pro sudoustruy i status suddiv [On the Judiciary and the Status of Judges] : Zakon Ukrayiny vid 02.06.2016. *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. 2016, № 31, art. 545.
2. Borova, Yu. (2006) Osoblyvosti konstytutsiyno-pravovoho statusu suddiv: problemy teorii ta praktyky [Features of the constitutional and legal status of judges: problems of theory and practice]. *Pidpryyemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. № 8, pp. 25-28.
3. Kryvets'kyu, O. P. (2018) Zakhyst suddiv yak harantiya verkhovenstva prava [Protection of judges as a guarantee of the rule of law]. *Hromads'ka dumka pro pravotvorennya*. № 7 (151), pp. 3-5.
4. Halaydenko, T. V. (2010) Do pytannya rozmezhuвання katehoriy «pryntsy nezalezhnosti suddiv» ta «harantiy yoho realizatsiyi» [On the issue of distinguishing between the categories «principle of independence of judges» and «guarantees of its implementation»]. *Visnyk Vyshechoyi rady yustytysiyi*. № 3, pp. 28-40.
5. Reyestr povidomlen' suddiv pro vtruchannya v diyal'nist' [Register of reports of judges on interference in activities]. URL : <https://hcj.gov.ua/intervention>.
6. Povidomlennya pro vtruchannya v diyal'nist' suddi Komunars'koho rayonnoho sudu m. Zaporizhzhya M. M. Dmytriyevoyi shchodo zdiysnennya pravosuddya vid 29.01.2021 № 01-05/2/2021 (vidkryta informatsiya z ofitsiynoho veb-portalu Vyshechoyi rady pravosuddya) [Notification of interference in the activities of the judge of the Kommunarsky District Court of Zaporizhia M. M. Dmitrieva regarding the administration of justice dated 29.01.12021 № 01-05 / 2/2021 (open information from the official web portal of the High Council of Justice)]. URL : https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/resolution/512-0-6-21_.pdf.
7. Povidomlennya pro vtruchannya v diyal'nist' suddi Novokakhovs'koho mis'koho sudu Khersons'koyi oblasti V. D. Chervonenka shchodo zdiysnennya pravosuddya vid 21.04.2021 r. № 01-10/711/2021 (vidkryta informatsiya z ofitsiynoho veb-portalu Vyshechoyi rady pravosuddya) [Notification of interference in the activities of Judge of the Novokakhovka City Court of the Kherson Region VD Chervonenko regarding the administration of justice dated 21.04.2021 № 01-10 / 711/2021 (open information from the official web portal of the High Council of Justice)]. URL : https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/resolution/1864-0-6-21_.pdf.
8. Halaydenko, T. V. (2013) Harantiyi nezalezhnosti suddiv ta yikh realizatsiya v suchasniy Ukrayini [Guarantees of independence of judges and their implementation in modern Ukraine] : avtoref. dys. kand. yuryd. nauk : 12.00.10 / NU «Odes'ka yurydychna akademiya». Odessa, 20 p.
9. Savenko, M. D. (2004) Spetsial'ni harantiyi nezalezhnosti ta nedotorkannosti suddiv Konstytutsiynoho Sudu Ukrayiny [Special guarantees of independence and inviolability of judges of the Constitutional Court of Ukraine]. *Visnyk Konstytutsiynoho Sudu Ukrayiny*. № 4, pp. 36-47.
10. Konstytutsiya Ukrayiny vid 28.06.1996 [The Constitution of Ukraine of June 28, 1996]. *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. 1996, № 30, art. 141.

ABSTRACT

Serhii Komissarov. Factors of the need to protect the rights in the field of social security of judges. The study deals with the side of the professional activity of judges, which is mostly unknown to the population of Ukraine, namely the likelihood of fierce political pressure on the judge, harassment, dissemination of private information about the judge and family members with further threats. This situation, it is noted, requires prompt intervention of the relevant state law enforcement agencies. There are also factors that serve as arguments in the direction of increasing the social guarantees of judges, the need to maintain a high level of their social security. The article establishes that professional judges, along with all constitutionally enshrined human and civil rights and freedoms, have additional social guarantees that are not a personal privilege, but are established in connection with the assignment by the state to the «delegates» of the Themis a particularly important function – the administration of justice.

The author states that recently in the world there has been a tendency to internationalize the requirements to the judicial status. This applies equally to Ukraine as a state that actively participates in international cooperation. The process of harmonization and harmonization of domestic constitutional and legal norms with international standards is gradually taking place, and one of the fundamental such standards is seen as the independence of judges.

The article also draws attention to the fact that a judge can be considered an honorable high-level official only if the social guarantees addressed to him will fully compensate for all the negatives and difficulties that judges face in the performance of professional duties. Obviously, the global essence of social security for judges lies in encouraging this category of people to faithfully perform specific professional duties, confirming the high prestige of the judicial office in society, contributing to the judge's objective self-assessment of his or her social status, and deterring judges from establishing corrupt relations.

Keywords: *judges, judicial remuneration, administration of justice, independence, social guarantees, judicial practice, monthly lifetime allowance.*

УДК 658; 351

DOI: 10.31733/2078-3566-2022-1-27-33



Валерій ПСТКОВ[©]

доктор юридичних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро, Україна)

ОБМЕЖЕННЯ ТА КРИТЕРІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У науковому дослідженні йдеться про обмеження та критерії ухвалення менеджерами в певних організаціях управлінських рішень, що можуть впливати на успішність та ефективність таких рішень. Наголошено, що загальними обмеженнями під час ухвалення управлінських рішень є неадекватність засобів, недостатня кількість персоналу, що має необхідну кваліфікацію та досвід; нездатність закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в ще не розробленій або надто дорогій технології; винятково гостра конкуренція; закони й етичні розуміння. Також вказано, закономірністю є те, що для великої організації є менше обмежень, ніж для невеликої (це зумовлене вищою керівною ланкою звуження повноважень усіх членів організації).

Наголошено на основних критеріях ухвалення рішень, серед яких: визначення альтернатив; оцінка альтернатив; вибір альтернативи; реалізація; зворотний зв'язок; особистісні оцінки керівника; середовище ухвалення рішення; час і середовище, що змінюється; інформаційні обмеження; поведінкові обмеження; негативні наслідки; взаємозалежність рішень.

Ключові слова: *управлінське рішення, оцінка альтернатив, ухвалення рішення, негативні наслідки, менеджер.*

© В. Петков, 2022

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4310-5876>

pravo.kaf@duan.edu.ua