

УДК 347.97/99

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА СУДОВОЇ РЕФОРМИ: ОКРЕМІ МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

STRATEGY AND TACTICS OF JUDICIAL REFORM: SEPARATE METHODOLOGICAL ASPECTS

Хотинська-Нор О.З.,

*кандидат юридичних наук, доцент,
науковий консультант*

*Вищого спеціалізованого суду України
з розгляду цивільних і кримінальних справ*

У статті викладено авторське бачення окремих факторів, що є визначальним при формуванні стратегії судової реформи. Такими, зокрема, на думку автора, є чітке усвідомлення цілей реформування та передбачуваність розвитку судової реформи. Тому їх детально проаналізовано крізь призму категорій наук стратегічного менеджменту, соціології, психології, політології та економічної теорії.

Ключові слова: судова реформа, судова система, стратегія реформування, тактика реформування, цілі реформи.

В статье изложено авторское видение некоторых факторов, влияющих на формирование стратегии судебной реформы. Такими, по мнению автора, являются четкое понимание целей реформирования и прогнозируемость развития судебной реформы. Поэтому их проанализировано, используя категории наук стратегического менеджмента, социологии, психологии, политологии, а также экономической теории.

Ключевые слова: судебная реформа, судебная система, стратегия реформирования, тактика, цели реформы.

The article provides author's vision of separate factors which are determinant while forming strategy of judicial reform. Particularly, the author considers that such factors are represented by clear realizing reformation purposes and predictability of judicial reform development. Therefore, they are analyzed in details through prism of such scientific categories as strategic management, sociology, psychology, political science and economical theory.

Key words: judicial reform, judicial system, reformation strategy, reformation tactics, purposes of reform.

Актуальність теми. Судова реформа – це цілеспрямована зміна певної сукупності інститутів судової влади, яка реалізується державою відповідно до розробленого плану трансформації. Тому, маючи на меті реформувати судову систему, держава повинна, перш за все, мати чіткі уявлення про те, чого хоче досягти і яким чином. Інакше кажучи – вибудувати траєкторію розвитку реформи.

Комплексних досліджень питання формування стратегії судової реформи у вітчизняній юридичній науці не існує. Однак окремі аспекти реформування судової системи досліджували такі вчені, як: В.Д. Бринцев, В.Г. Гончаренко, Ю.М. Грошевий, В.В. Долежан, О.С. Захарова, Р.О. Куйбіда, І.Б. Коліушко, В.Т. Маляренко, Л.М. Москвич, І.В. Назаров, В.Т. Нор, С.Ю. Обрусна, С.В. Прилуцький, Д.М. Притика, В.В. Сердюк та інші.

Метою цієї статті є викладення авторського бачення чинників, які є визначальними для формування

стратегії і тактики судової реформи, що опирається на здобутки наук стратегічного менеджменту, соціології, психології, політології та економічної теорії.

Виклад основного матеріалу. Проблему вибору перспективної траєкторії розвитку судової реформи як послідовності та компліментарності запроваджуваних змін, що мають високий шанс на успіх, можна охарактеризувати як одне з головних завдань реформаторів. Щоб його вирішити, необхідно володіти сукупністю передумов, набір яких може бути різним, що зумовлює формування індивідуального образу створеної стратегії. Разом із тим, існують певні первинні (основні) аспекти розробки стратегії.

Категорії теорії управління як науки, що вирішує завдання безпосереднього самостійного управління об'єктом у процесі його функціонування, дають нам можливість сформулювати три основних блоки інформації, аналіз якої є необхідним початком процесу реформування судової системи.

Блок цілей реформування – інформація, яка за своїм змістом є описом ідеального режиму (стану) функціонування судової системи. Цей блок інформації формується за суб'єктивним вибором, як ієрархічно впорядкована множинність окремих цілей реформування, які повинні бути реалізовані у випадку ідеального процесу реалізації реформи. Порядок слідування окремих цілей у ньому – зворотній порядку послідовної вимушеної відмови від кожної з них у випадку неможливості реалізації повної сукупності цілей. Тобто, першою у блоці пріоритетів реформування повинна значитися найбільш важлива і бажана ціль, останньою – сама незначна, відмова від якої допустима першою.

Сукупність однакових цілей, підпорядкована різній ієрархії пріоритетів (по-різному вибудована вертикаль значимості) утворює різні моделі блоку цілей реформування, що веде до можливих відмінностей у процесі реформування.

Цілі є основою стратегії реформ. Вони є визначальними по відношенню до способів їх досягнення. Формування цілей судової реформи можна визначити, як її початковий етап, а їх досягнення – кінцевий пункт процесу реформування.

У рамках сформованого блоку цілей реформування доречним буде диференціювати та співставити цілі з урахуванням фактору часу:

- довгострокові або стратегічні, тобто розраховані на тривалий час;
- середньострокові або тактичні;
- короткострокові або оперативні, розраховані на короткий період часу.

Така часова класифікація цілей дозволить сформувати стратегію судової реформи за принципом «від простого до складного» або ж навпаки, залежно від взаємодії з сукупністю інших факторів формування стратегії, мова про які піде далі. Однак важливо усвідомлювати, що різний часовий рівень цілей реформи потребує різної конкретизації. Наприклад, якщо довгострокові цілі можуть лише загалом окреслювати перспективу розвитку судової системи, то короткострокові повинні містити таку деталізацію, щоб не виникало різночитань у їхньому розумінні.

Блок поточного стану контрольних параметрів реформування – сукупність відомостей про реальний стан функціонування судової системи за параметрами, що входять до блоку цілей реформування.

Ці два блоки утворюють взаємозв'язок, в якому кожен з них є упорядкованою множиною інформаційних модулів, що описують ті чи інші параметри функціонування судової системи, які відповідають окремим цілям реформування. Упорядкованість інформаційних модулів у блоці стану повторює ієрархію блоку цілей. Інакше кажучи, якщо блок цілей реформування – це перелік того, чого бажаємо, то блок стану реформування – це перелік того, що ми можемо. Окрім характеристики аспектів дійсного (реального) стану функціонування судової системи як об'єкта реформування, блок стану повинен містити оцінку наявних ресурсів (фінансових, майнових, людських), які можуть бути спрямовані до досягнення поставлених цілей,

що має особливу цінність у контексті використання внутрішнього потенціалу судової системи.

Сприйняття суб'єктом реформування стану судової системи завжди не ідеальне в силу двох обставин: 1) викривлення інформації, що надходить із системи, «шумами» середовища, через яке проходять інформаційні потоки; 2) особливості сприйняття та обробки інформації суб'єктом реформування. Тому блок стану постійно міститиме певну похибку у визначенні істинного становища, якій відповідає певна об'єктивна невизначеність для суб'єкта реформування. Невизначеність об'єктивна, тобто в принципі не може бути усунена зусиллями суб'єкта [1, с. 15]. Таким чином, планування судової реформи завжди відбувається в умовах певної невизначеності.

Аналіз цих двох блоків інформації за схемою «тематичної різниці»: «блок цілей» – «блок стану» дає можливість спрогнозувати та сформувати варіативність відхилень реального процесу реформування від ідеального режиму, передбаченого блоком цілей. Таким чином утворюється інформаційний блок похибки реформування. Він також несе в собі певну невизначеність, успадковану від блоку стану. Інакше кажучи, блок похибки реформування – це перелік можливих не досягнутих цілей реформи, передбачених блоком цілей, внаслідок реального стану ресурсного забезпечення функціонування судової системи.

Блок похибки реформування є запорукою успіху реформи, оскільки дає можливість розробникам судової реформи оцінити якість та ефективність пропонованих змін у перспективі, а також слугує основою для гнучкості реформи, передбачаючи можливість вибору варіантів та досягнення певних компромісів, а отже – коригування реформи.

Наступним ключовим моментом стратегії реформування судової системи є передбачуваність розвитку судової реформи під впливом зовнішнього середовища та внутрішніх зв'язків системи. Дослідження цього елемента потребує використання основ стратегічного менеджменту та стратегічної методології.

Одним із визначень наукового передбачення є його тлумачення як випереджаючого відображення дійсності, оснований на пізнанні законів природи, суспільства і мислення [2]. Водночас, наукове передбачення – це діяльність із застосування окремих методів, прийомів та інструментів, які дають змогу уявляти перебіг процесів і явищ у майбутньому в певній послідовності з установами чітких взаємозв'язків [3].

Що стосується рівня передбачуваності, то це відносна категорія, що має суб'єктивний характер, оскільки відображає усвідомлену міру здатності розробників стратегії (реформаторів) визначати майбутні зміни судової системи. Незважаючи на суб'єктивізм, рівень передбачуваності залежить від таких об'єктивних обставин як: рівень нестабільності зовнішнього середовища; прогностична компетентність розробників стратегії; інформаційне забезпечення стратегічного процесу (реформи).

Однак для нас інтерес становить не стільки характер зовнішнього середовища, в якому відбуватиметь-

ся реформа судової системи, скільки реакція судової системи на зміни в умовах певного середовища.

Судова система – це відкрита система, тому її розвиток залежить від чинників зовнішнього середовища.

Фактори зовнішнього середовища у економічній літературі здебільшого прийнято класифікувати за такими групами: 1) економічні, 2) політичні, 3) соціально-демографічні, 4) технологічні, 5) конкуренція, 6) географічні.

За іншого підходу до наведеного переліку компонентів зовнішнього середовища додаються правове та міжнародне середовище [4].

Однак процеси, які відбуваються в зовнішньому середовищі, дуже складні, взаємопов'язані та містять багато суперечностей, внаслідок цього всі ці процеси треба уважно та систематично вивчати.

Фактори зовнішнього середовища мають певний зв'язок між собою, який полягає в рівні сили, з якою зміна одного фактора діє на інші складові. Треба виявити основні тенденції, взаємовплив цих факторів і побудувати тренди їхнього розвитку [5, с. 202].

Враховуючи наведене, а також особливості функціонування вітчизняної судової влади, фактори впливу зовнішнього середовища на судову систему, що підлягають урахуванню при її реформуванні, можуть бути визначені таким чином:

1. Економічні фактори:

- загальний стан економіки держави та розвиток економічних процесів;
- рівень економічної підтримки судової системи;
- рівень доходів та стан зайнятості населення;
- розвиток господарських та інших економічних правовідносин.

2. Політично-інституціональні фактори:

- стабільність інститутів президентства та парламенту;
- державна політика у сфері судової влади;
- регуляторна політика уряду;
- діяльність громадських організацій.

3. Соціально-демографічні тенденції:

- кількість потенційних заявників (структура населення, зміни в окремих групах);
- рівень грамотності, освіти та правової обізнаності населення;
- соціокультурні чинники (традиції, звичаї).

4. Науково-технічні тенденції:

- розвиток електронного документообігу та автоматизація судів;
- вимоги до науково-технічного рівня забезпечення судочинства;
- вимоги до кваліфікації кадрів із урахуванням їх технічних навиків.

5. Геополітичні:

- зміни в адміністративно-територіальному устрої держави.

6. Фактори конкуренції:

- розвиток легітимних форм позасудового врегулювання спорів.

7. Структурні тенденції:

- виникнення та розвиток нових галузей матеріального права;

- диференціація та уніфікація процесів та процедур.

8. Міжнародні:

- укладення/приєднання до міжнародних угод;
- визнання державою юрисдикції міжнародних судів;
- рівень авторитету та впливу міжнародних організацій.

Усі чинники зовнішнього середовища знаходяться у тісному взаємозв'язку: зміни в одній сфері призводять до змін в іншій і так далі. Тому природа зовнішнього середовища є складною, багатоаспектною та потребує системного підходу до аналізу її стану.

Намагаючись передбачити розвиток судової реформи в контексті певного зовнішнього середовища, слід враховувати такі характеристики:

- ступінь впливу одних факторів зовнішнього середовища на інші;
- різну динаміку та різний темп змін факторів зовнішнього середовища;
- похибку у достовірності інформації про стан зовнішнього середовища.

Цілком зрозуміло, що судова система перебуває у тісному взаємозв'язку з зовнішнім середовищем та є її елементом по відношенню до інших факторів, які у своїй сукупності разом із нею є складниками метасистеми. Тому слід ураховувати ефект зворотного зв'язку, який неодмінно матиме місце та полягає у тому, що реформи у судовій системі змінять стан та фактори зовнішнього середовища. Для більшої ясності наведемо приклад.

Доктор економічних наук Р. Ф. Пустовійт, аналізуючи інституційні перешкоди національного економічного зростання, одним із ключових факторів економічних негараздів у національній економіці вбачає у тому, що серед систем менш сприятливих до позитивної інституційної трансформації виявилася правова система. При цьому найсуттєвіші проблеми, на його думку, викликані зовсім не тим, що протягом посткомуністичних правових перетворень опанували ті норми законодавства, які потім виявили свою недостатню ефективність, принаймні з економічного погляду. Найважливішою перешкодою в цьому процесі він вбачає «слабкі» інститути систем інфорсменту прав власності та контрактних зобов'язань. Зокрема частина підприємців (не надто представницька), що наближена до влади, має пріоритетний доступ до ухвалення політико-економічних рішень і використовує судову владу як знаряддя, що спрямоване проти економічних конкурентів або політичних супротивників. Сам цей привілейований бізнес не зацікавлений в інституціоналізації стабільних відносин прав приватної власності. Одночасно такий процес призводить до монопольної концентрації фінансових ресурсів, що саме по собі є небезпекою щодо можливостей отримання політичної та статусної ренти на шкоду одержання інноваційної. У зв'язку з цим реальна незалежність судової влади, яка у практичній діяльності виконує функції незалежного арбітра у сфері захисту прав приватної власності та контрактних зобов'язань, виступатиме інституційним чинником, що усуне зазначену негативну характеристику та забезпечить

позитивну динаміку економічного зростання країни [6, с. 442–450].

Наступною об'єктивною складовою, що пливає на рівень передбачуваності розвитку судової реформи, є прогностична компетентність розробників стратегії реформи.

Прогностична компетентність розробників стратегії судової реформи залежить від великої кількості різнопланових чинників, оцінка яких виявляється у ретроспективних результатах оцінки прогнозованих характеристик.

У стратегічному менеджменті, основами якого ми керуємося, оцінку прогностичної компетентності розробників стратегії прийнято надавати на основі співставлення прогностичних і фактичних параметрів розвитку підприємства за період, що відповідає певному часовому виміру передбачуваних стратегічних рішень.

Водночас поняття прогностичної компетентності входить у систему загальнопсихологічних категорій і аналізується як властивість особистості, її здібність, як психічний процес, як діяльність.

У сучасній психології під прогностичною компетентністю розуміють здатність особи з високою ймовірністю передбачати хід подій, прогнозувати розвиток ситуацій і власні реакції на них, діяти з часо-просторовим випередженням [7]; це полідетермінована властивість, що в методологічному плані може поєднувати в собі основні види детермінації психічного-фізіологічний, феноменологічний, соціально-практичний та ситуативний, а значить є здатністю людини передбачити хід подій, власних дій, переживань, вчинків оточуючих її, відповідно, будувати діяльність на підставі адекватного ймовірнісного прогнозу [8].

Антипаційні (прогностичні) властивості відіграють суттєве значення практично у всіх сферах діяльності людини. Прогнози живої істоти покликані оптимізувати результати її дій. Тому вони адекватні саме тим змінним характеристикам середовища, від яких залежить успіх дії [9].

Тут варто нагадати наш висновок про те, що планування судової реформи завжди відбувається в умовах певної невизначеності. Інакше кажучи, приймаючи рішення щодо реформування судової системи, реформатори об'єктивно не можуть мати впевненості в досягненні поставлених цілей.

У психології готовність приймати рішення та діяти в умовах невизначеності, тобто готовність до самоконтролю дій при заздалегідь відомій недоступності, браку необхідних орієнтирів, а також готовність покладатися на свій власний потенціал розглядається як схильність особи до ризику [10]. Доцільно процитувати слова відомого радянського психолога Ю.П. Козельського, який зауважив: «Найхарактерніша риса ризикованих завдань – наявність невизначеності, тобто того, що результати, які отримає особа, яка приймає рішення, залежать від подій, які неможливо передбачити з повною визначеністю» [11, с. 54].

Таким чином, реформування судової системи з точки зору психології є певною мірою ризикованим заходом, а судова реформа – ризикованим завданням.

У рамках цієї роботи немає потреби та можливості більш детально зупинитись на дослідженні теорії прийняття рішень в умовах невизначеності, оскільки вона є самостійною сферою розвідок психологічної науки, відомою, в тому числі, в економічній теорії, як «теорія перспектив» А. Тверські та Д. Канемана.

Однак цікавими та важливими для нас є результати досліджень прогностичної спроможності в умовах ризикованої діяльності, які довели, що чим вищий у людини рівень сформованості прогностичної спроможності, тобто чим компетентнішою в прогнозуванні майбутнього є людина, тим меншим є рівень її схильності до ризику [8].

Наведене дає підстави сформулювати побажання щодо наявності високого рівня прогностичної компетентності у розробників стратегії судової реформи.

Нарешті, інформаційне забезпечення стратегічного процесу реформування як об'єктивний фактор, що впливає на рівень передбачуваності розвитку судової реформи, в контексті нашого дослідження ми розглядаємо як: 1) сукупність інформації, необхідної для управління процесом реформування судової системи та досягнення запланованих цілей; 2) процес отримання, обробки, накопичення та аналізу інформації для прийняття необхідних рішень. Головна мета інформаційного забезпечення полягає у створенні системи взаємопов'язаних і взаємодоповнюваних показників, які дозволяють одержати всебічну кількісну і якісну характеристику стану судової системи, що дозволить забезпечити високий рівень передбачуваності розвитку процесу її реформування.

Відтак стан інформаційного забезпечення повинен відповідати певним кількісним та якісним параметрам. Зокрема недостатня поінформованість розробників стратегії реформи знижує їх прогностичні можливості, в той час як надмірна кількість інформації може утруднити її аналіз і призвести до хибних висновків та прогнозів. За таких обставин на перший план виходять вимоги до якості інформації.

Інформаційне забезпечення належної якості потребує системного підходу та дотримання таких, але не виключно, принципів:

- забезпечення достовірності інформації, тобто отримання (надходження) її з першоджерел;
- забезпечення об'єктивності інформації, тобто отримання (надходження) її з різних джерел;
- забезпечення оперативності інформації, тобто інформація повинна бути своєчасно надана та оперативно опрацьована;
- забезпечення достатності інформації, тобто формування необхідного масиву релевантної інформації, що дозволить прийняти оптимальні рішення стовно формування стратегії реформи.

Як об'єктивний чинник передбачуваності, інформаційне забезпечення стратегічного процесу реформування судової системи повертає нас до необхідності обробки та аналізу інформації у спосіб, про який йшлося вище, що передбачає формування відповідних інформаційних блоків.

Вивчення впливу внутрішніх зв'язків (внутрішнього середовища) судової системи на розвиток судо-

вої реформи потребує комплексного аналізу елементів судової системи у їх взаємозв'язку та взаємодії, що дозволить передбачити як сприйме судова система нововведення, що пропонуються їй реформою, а відповідно – ступінь її можливого супротиву. Цей чинник має важливе значення, оскільки, як ми вже зазначали вище, може як сприяти розвитку запроваджуваних змін, так і гальмувати процес реформування.

Історії сучасної судової реформи відомі приклади протистояння та несприйняття, ігнорування судовою системою окремих новацій. Так, у 2010 році в рамках цілеспрямованої кампанії з обмеження компетенції Верховного Суду України відбулося скорочення кількості його суддів із 94 до 20 осіб. Згідно з положеннями нового законодавства решта суддів повинні були переходити до вищих судів відповідно до своєї спеціалізації. Однак до новоствореного ВССУ, наприклад, з Верховного Суду України перейшло лише 4 судді, основний же склад його суддівського корпусу було сформовано з числа суддів апеляційних та місцевих судів. Із набуттям у листопаді 2011 року чинності змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» інсинуації навколо чисельного складу Верховного Суду України закінчилися: кількість посад суддів Верховного Суду України була збільшена з 20 до 48, тобто до кількості суддів, які на той час обіймали ці посади.

Аналіз внутрішнього середовища судової системи необхідно проводити з урахуванням тенденцій, що існують у зовнішньому середовищі, тобто з точки зору реалізації судовою системою можливостей, які надає їй зовнішнє середовище.

Параметри, які беруться до уваги при здійсненні аналізу внутрішніх зв'язків судової системи, в контексті їх впливу на розвиток реформи можуть бути різноманітними, залежно від сформульованих цілей реформування відповідно до ієрархії інформаційного блоку цілей. Наприклад, доцільним може бути вивчення судової системи у розрізі внутрішньо-системних функцій: процесуальна діяльність, управління, кадрова функція, організаційна культура, матеріальне та фінансове забезпечення. За іншого підходу в основу аналізу може бути покладено диференціацію суб'єктного складу судової системи: суди (у їх інстанційній вертикалі та/або за спеціалізацією), судді (у контексті їх належності до відповідних судових інстанцій та/або спеціалізацій), органи суддівського самоврядування, органи судової системи із забезпечувальними функціями, працівники апарату суду. Також раціональним буде вивчення взаємозв'язку та взаємодії інститутів судової системи: принципів організації судової системи, суддівського корпусу, суддівського самоврядування, судового права, прокуратури та адвокатури.

Наведені підходи до стратегічного аналізу внутрішнього середовища судової системи не вичерпують себе та можуть застосовуватись як поодиночі, так і у сукупності.

У результаті проведеного аналізу необхідно синтезувати «сильні» і «слабкі» сторони судової системи. «Сильні сторони» судової системи означають найбільш сприятливі умови для реформування, за яких існує найбільша вірогідність відносно легкого та

швидкого досягнення намічених цілей. «Слабкі сторони», навпаки, – найменш сприятливі для реформування умови, у тому числі ті, за яких судова система може чинити найбільший супротив змінам.

У поєднанні з ієрархією блоку цілей реформування за формулою: «ціль ↔ умови внутрішнього середовища», «сильні» та «слабкі» сторони судової системи дозволяють визначити найбільш доцільну черговість реалізації запланованих змін.

Окремої уваги потребує питання впливу суб'єктивних факторів на формування стратегії реформи судової системи.

Їх роль у передбаченні розвитку реформи досить влучно характеризують слова відомого у сфері стратегічного менеджменту теоретика та практика Р. Коха: «Між мисленням і дією, між аналізом і спостереженням, між логічними моделями і досвідом, між теорією і інтуїцією існує симбіоз. У кінцевому рахунку рішення, як правило, приймаються на основі інтуїції. ... Якби це було не так, усі проблеми вирішувалися за допомогою математики» [12, с. 108].

Суб'єктивною, зокрема, є природа такого об'єктивного параметру, як бюджет реформи, оскільки його розмір визначається управлінським рішенням, що приймається, виходячи з бюджетних можливостей держави. Бюджет реформування слугує окремим корегуючим чинником у формуванні стратегії судової реформи та має неабияке значення.

Реформування судової системи вимагає від реформаторів продуманого розподілу ресурсів між різними елементами чи функціональними сферами системи відповідно до цілей реформи згідно з їх ієрархією в інформаційному блоці цілей реформування. Неадекватність ресурсного забезпечення стратегічно значимих цілей судової реформи не лише погіршує реалізацію стратегії реформування, а й загрожує її успіху в багатьох аспектах. Наприклад, недостатнє фінансування може утруднити і сповільнити (затягнути) процес реформування, в той час як надмірне забезпечення коштами може призвести до їх неефективного використання та не виправдати сподівання щодо очікуваних результатів. Тому у випадку недостатнього фінансування кошти повинні розподілятися за тим же принципом, що лежить в основі формування блоку цілей, тобто пропорційно до сформованих пріоритетних напрямків.

Суб'єктивізм у формуванні стратегії судової реформи природно обумовлюється характеристиками осіб, причетних до планування реформи, оскільки стратегія є частиною складної структури прийняття управлінських рішень.

У теорії державного управління виділяють такі основні суб'єктивні чинники, що впливають на процес прийняття управлінських рішень, а отже – формування стратегії реформи [13]:

1. Освіта і професійний досвід. Це один із найважливіших чинників, оскільки освіта дозволяє людині побачити більше альтернативних можливостей дії.

2. Психологічні особливості, які для управлінців переходять у категорію закономірностей. Серед них доцільно звернути увагу на такі:

– більшість осіб, приймаючи управлінське рішення, переоцінюють свої здібності та можливості в прогнозуванні бажаних результатів, і чим складнішою є ситуація, тим помітніше це виявляється;

– досить часто особи, які приймають управлінські рішення, вважають проблеми, що виникли, або такими, що становлять небезпеку, або такими, що створюють нові можливості для розвитку, що ґрунтується на переоцінюванні чи недооцінюванні наявної інформації;

– коли вибір із низки можливостей уже здійснено, він стає домінуючим як переконання, що призводить до втрати інших суттєвих можливостей;

– вибірковість сприйняття призводить до того миттєвого упізнання керівниками будь-яких ознак, що підкріплюють їхні стереотипи, які вони організовують відповідно до своїх переконань, створюючи таким чином перешкоди для відкритої комунікації. І тому вони часто зупиняються на уже апробованому раніше рішенні, відмовляючись від аналізу інших альтернатив;

– для людей властиво у стані напруги, невпевненості або стомленості зосереджувати свою увагу на найменшому обсязі доступної інформації; у подібних ситуаціях особи, які ухвалюють рішення, автоматично реагують лише на один (нерідко випадковий і не найголовніший) елемент ситуації;

– схильні до авторитаризму керівники здатні беззастережно вірити в традиційні цінності, не сприймаючи новаторства та інновацій [14].

3. Підходи до прийняття рішень. У процесі будь-якого прийняття рішення, як правило, можуть бути використані: інтуїція, судження чи раціональність.

4. Особистісні риси особи, яка приймає рішення, що є основою для поділу управлінських рішень на урівноважені, імпульсивні, ризиковані, інертні, обережні та раціональні.

5. Статева відмінність. Виявляється за багатьма показниками, зокрема, ставленням до кількості варіантів рішення, інтуїцією, логікою, умовами, коливаннями щодо сумніву, зовнішніми і власними думками та почуттями, послідовністю і наполегливістю у досягненні цілей, схильністю до самоаналізу і незалежністю, обережністю, адекватністю сприйняття об'єктивних зв'язків, здатністю абстрагуватися тощо.

6. Схильність до прийняття політичних рішень, що призводить до лобювання інтересів окремих груп.

7. Схильність до бюрократичного стилю управління, тобто прийняття не оптимальних управлінських рішень, а тих, що забезпечують збереження власного статусу.

Зазначені характеристики суб'єктивного обумовлюють не лише вибір стратегії судової реформи в контексті передбачення її розвитку, а й охоплюють весь процес реформування на всіх його етапах.

Висновки. У підсумку слід зазначити, що суб'єктивне бачення рівня передбачуваності розвитку судової реформи під впливом зовнішнього середовища, внутрішніх зв'язків системи, з урахуванням можливостей бюджетного забезпечення процесу реформування, в основі якого – аналіз об'єктивних чинників, є визначальним при формуванні стратегії судової реформи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Достаточно общая теория управления: Постановочные материалы учебного курса факультета прикладной математики – процессов управления Санкт-Петербургского государственного университета (1997–2003 гг.). – Санкт-Петербург. – 2003 г. – 419 с.
2. Дрін О.Я. Передбачуваність змін середовища як передумова визначення стратегічної методології і форми стратегії підприємства [Текст] / О.Я. Дрін // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2014. – № 11. – С. 322–330.
3. Ткаченко А.М. Наукове передбачення та невизначеність майбутнього у стратегічному плануванні [Текст] / А.М. Ткаченко, І.О. Козачков // Економіка промисловості. – 2009. – № 4. – С. 16–18.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. для студентов, обучающихся по специальности и направлению «Менеджмент» / О.С. Виханский // 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1999. – 292 с.
5. Касьянова Н.В. Управление развитием предприятия на основе кумулятивного подхода: концепция, модели та методи: монографія / Н.В. Касьянова // НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк: СПД В.С. Купріянов – 2011. – 374 с.
6. Пустовийт Р.Ф. Інституційні перешкоди і чинники національного економічного зростання [Текст] / Р.Ф. Пустовийт // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір (збірник наукових праць) / НАН України. Інститут регіональних досліджень; редкол.: відп. ред. В.С. Кравців. – Львів. – 2013. – Вип. 1 (99). – 599 с.
7. Менделевич В.Д. Антиципационные механизмы неврозогенеза [Текст] / В.Д. Менделевич // Психологический журнал. – 1996. – Т. 17. – № 4. – С. 107–115.
8. Бунас А.А. Прогностична компетентність як соціально значуща властивість особистості при прояві схильності до ризикованої поведінки [Текст] / А.А. Бунас // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. Психологія. – 2014. – Т. 19. – Вип. 2. – С. 52–61.
9. Фейгенберг И.М. Память и вероятностное прогнозирование [Текст] / И.М. Фейгенберг // Вопросы психологии. – 1973. – № 3. – С. 8–18.
10. Корнилова Т.В. Риск и мышление [Текст] / Т.В. Корнилова // Психологический журнал. – 1994. – Т. 15. – № 4. – С. 20–32.
11. Козелецкий Ю.П. Психологическая теория решений / Ю.П. Козелецкий // М.: Прогресс. – 1979. – 504 с.
12. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию: [Пер. с англ.] / Р. Кох. – 2-е изд. – СПб. и др.: Питер, 2003. – 318 с.
13. Чопенко А.В. Вплив суб'єктивних чинників на прийняття управлінських рішень [Текст] / А.В. Чопенко // Теорія та практика державного управління. – 2009. – Вип. 3. – С. 414–419.
14. Wilcox J., Wilcox E., Cowan K. Communication Creatively in Conflict Situation // Management Solution. – 1986. – October. – P. 18–24.