

## МІЖНАРОДНІ ЗАСАДИ СУДОВОЇ ДОСКОНАЛОСТІ

Серед учасників домовленості, що представляють Міжнародний консорціум досконалості суду, наступні:

**Австралазійський інститут судового адміністрування (АІСА)** – незалежний інститут, членами якого є представники усіх рівнів органів судової системи, юридичної спільноти, судових адміністраторів, судових бібліотекарів та представники юридичної науки. Метою інституту є проведення досліджень та навчання з питань судового адміністрування та судових систем. <http://www.aija.org.au>

**Федеральний суддівський центр** – започаткований за рекомендацією Суддівської конференції Сполучених Штатів Америки; є дослідницькою та освітньою організацією федеральної судової системи США. Центр проводить та сприяє проведенню досліджень судових процедур та діяльності судових органів, а також проводить початкове та поточне навчання та підготовку федеральних суддів та працівників федеральних судів США. <http://www.fjc.gov>

**Національний центр судів штатів** – надає консультативні послуги, проводить навчання та оцінку судових систем на території США та у різних країнах світу. Центр діє як інформаційний кліринговий дім, що збирає, аналізує та синтезує інформацію у галузі судового адміністрування. Правління Національного центру судів штатів складається з суддів судів штатів першої та апеляційної інстанцій, судових управлінців судів штатів усіх рівнів та юрисдикцій, адвокатів та користувачів судових послуг. <http://www.ncsconline.org>

**Підпорядковані суди Сінгапуру** – мають широку юрисдикцію, що включає розгляд кримінальних та цивільних справ, сімейних справ та ювенальної юстиції. Підпорядковані суди цілеспрямовані на активне проведення реформи системи судового адміністрування, зосереджуючи особливу увагу на залученні міжнародної спільноти та застосування інформаційних технологій. <http://app.subcourts.gov.sg>

На додаток, наступні організації надавали допомогу в процесі розробки цих Міжнародних засад судової досконалості:

**Європейська комісія з питань ефективності судочинства (СЕРЕЈ)** – складається з експертів, що представляють усі країни-члени Ради Європи, та має на меті визначення складностей, з якими стикаються судові системи в цілому, окреслення конкретних шляхів вдосконалення функціонування систем судочинства, а також проведення оцінки результативності таких шляхів для загального застосування. <http://www.coe.int/cepej>

**Spring Singapore** – державний орган, що займається питаннями вдосконалення функціонування усіх видів підприємств. Організація спрямовує свою діяльність на вдосконалення якості та підвищення продуктивності підприємств як приватного, так і державного сектору. <http://www.spring.gov.sg/Content/HomePage.aspx>

**Світовий банк.** Членство в Світовому банку мають 185 країн. Одним із важливих напрямків роботи в рамках виконання широкомасштабної місії по боротьбі із бідністю в усьому світі є реформування системи урядування. Для досягнення результатів за даним напрямком роботи важливою є участь експертів з широкого кола дисциплін, таких як економіка, державна політика, соціальна наука. <http://www.worldbank.org>

## ЦІЛІ СТВОРЕННЯ ЗАСАД СУДОВОЇ ДОСКОНАЛОСТІ

Міжнародний консорціум, що складається із груп осіб та організацій з Європи, Азії, Австралії та Сполучених Штатів Америки, розробив дані Міжнародні засади досконалості суду. Ціллю діяльності Консорціуму в цьому напрямку є розробка системи цінностей, концепцій на інструментів, якими суди в усьому світі можуть керуватись для самостійного оцінювання та вдосконалення якості відправлення правосуддя та судового адміністрування.

Міжнародні засади судової досконалості є ресурсом для проведення оцінки досконалості суду за 7ма деталізованими аспектами досконалості суду та надають чітке керівництво судам, що мають на меті вдосконалити свою роботу. Такі засади пропонують модельну методологію проведення систематичного оцінювання та вдосконалення, що розроблена саме для використання судами. Вона ґрунтується на визнаних методологіях організаційного вдосконалення, при цьому спрямована на вирішення проблем та задоволення потреб саме судів. Засади містять керівні принципи щодо застосування стандартних вимірів ефективності та, що більш важливо, визначає способи підвищення якості діяльності судів. На відміну від багатьох існуючих ініціатив, що впроваджуються судами у всьому світі для вимірювання та вдосконалення певних напрямків їх діяльності та послуг, Засади відображають цілісний підхід до питання судової досконалості. Замість простої підготовки обмеженої кількості критеріїв ефективності за обмеженою кількістю аспектів функціонування судів, вона базується на цілісному підході до досягнення їх досконалості.

Відсутність таких засад саме для судової системи, а також невідповідність існуючих систем порівняльного аналізу окремих показників та систем вимірювання ефективності, як на міжнародному, так і на національному рівнях, надихнули Консорціум на створення даних Засад. Хоча і існує загальне розуміння ключових аспектів діяльності та стандартів досконалості суду, все ж судам необхідно більш ніж збірка якісних та кількісних критеріїв досконалості. Дані Засади є продуктом міжнародних зусиль на шляху до визначення процесу вдосконалення суду не залежно від місця знаходження чи розміру суду, чи ресурсів та технологій, що такий суд має у своєму розпорядженні. Вони розроблені для усіх судів, та є однаково ефективними як для великих міських судів, так і для невеликих селищних чи віддалених судів.

Міжнародні засади досконалості суду також містять вивчення практичного досвіду (кейс-стаді), процеси вдосконалення функціонування суду та інструментарій для вимірювання ефективності роботи суду та його розвитку. Такі Засади підлягають постійному перегляду та внесенню змін для врахування нових систем та ініціатив, спрямованих на покращення судових послуг. Дані Засади також є ефективним інформаційним ресурсом про ряд ініціатив із вдосконалення діяльності судів, що їх впроваджують в різних країнах світу.

## **ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ЗАСАД ДОСКОНАЛОСТІ СУДУ**

**В різних країнах «суди» називаються по-різному. Структура, навантаження та способи фінансування «судів» є також різноманітними.** Засади не є обов'язковими до застосування, та можуть розповсюджуватись на органи, що їх називають судами, трибуналами, комісіями, комітетами, та на органи з подібними назвами.

**Суди можуть бути загальної, обмеженої або спеціалізованої юрисдикції, та можуть функціонувати та фінансуватись у різні способи.** Суди можуть складатись з професійних або непрофесійних суддів, або ж з професіоналів-правників, що виступають в ролі суддів для вирішення окремих справ. Суди можуть бути світськими або релігійними. Так, в деяких країнах певна категорія справ складає основну масу усіх спорів, в той же час в інших країнах така сама категорія справ може і зовсім на розглядатись в судах. Юридичні потреби населення, а також його преференції щодо юридичного провадження для вирішення певних категорій справ також можуть бути відмінними в залежності від країни. Механізми фінансування також відрізняються в залежності від ролі, що її відіграють Міністерство юстиції, Рада суддів, Верховний суд, Міністерство фінансів, Парламент та різні муніципальні, федеральні органи влади та органи влади на рівні штатів у тій чи іншій країні.

**Суди відіграють основоположну роль у щоденному житті громадян, підприємств та урядів.** Суди допомагають встановлювати та підтримувати принцип верховенство права, яким населення може керуватись у повсякденному житті. У випадках порушення законодавства суди є нейтральною та гідною довір'я інстанцією, що таке порушення вирішує. Суди виконують таку роль за трьома основними напрямками: кримінальне право, цивільне право та різні спеціалізовані суди.

**Хоча кримінальні справи визначаються у відповідності до особливостей країни, такі суди мають певні подібні обов'язки.** Перш за все вони встановлюють факт скоєння злочину. Також, вони допомагають в утриманні від кримінальних дій шляхом винесення вироків та через участь в реабілітації засуджених.

**У сфері цивільного права суди вирішують різні категорії спорів між громадянами та підприємствами. Якщо інститут адміністративного права віднесений до сфери цивільного права, суди також вирішують спори за участі місцевих, регіональних та національних органів влади.** Цивільне право часто охоплює справи із сімейного права, комерційного права, трудового законодавства, а також спори між громадянами та органами влади, включаючи, наприклад, такі установи, як фонди соціального страхування. Серед спеціалізованих судів - адміністративні суди, суди у податкових справах, у справах охорони довкілля та землеустрою, економічні суди, і це далеко не повний перелік. Заради ясності та щоб відобразити усі функції, що виконують суди, Міжнародні засади досконалості суду використовуватимуть термін «суд» для позначення усіх органів, що є складовою частиною офіційної судової системи країни. Міжнародні засади в великій мірі стосуються усіх інших судів та трибуналів, чиєю функцією є вирішувати справи безсторонньо та справедливо, на основі верховенства права та у спосіб, що є обов'язковим до виконання для сторін, залучених в процес.

**Винесення судових рішень є основним завданням судів в усіх країнах світу, але суди при цьому втілюють функцію нагляду чи реєстрації.** Вони часто є відповідальними за виконання рішень у справах, пов'язаних з порушенням цивільного законодавства, про банкрутства та ліквідацію компаній та їх майна. В деяких країнах суди здійснюють контроль за утриманням та правдивістю основних правових записів/реєстрів, таких як інформація про корпорації та право власності на землю. В деяких юрисдикціях на суди покладається відповідальність забезпечувати виконання рішень про стягнення платежів за неоспореним боргом, або ж вони можуть контролювати терапевтичні програми, вироки та стягнення штрафів у кримінальних справах.

**Засади судової досконалості відображають функції, не пов'язані з відправленням судочинства, серед них - альтернативне врегулювання спорів (АВС), де спостерігається зв'язок через судове управління чи нагляд.** Наразі в судах в усьому світі розповсюджена тенденція заохочення чи забезпечення АВС за допомогою медіації, примирення та арбітражу. Однією з причин розповсюдження такої тенденції є можливість зменшення навантаження на суддів, якщо АВС проводиться не суддівським корпусом, а також зменшення загального навантаження на суд, якщо таке врегулювання проводиться не за сприяння суду, поза його межами. Прикладом цього може стати звернення до приватних фірм, що надають послуги із АВС. На додаток, альтернативне врегулювання спорів може забезпечити більш задовільні результати для сторін спору, включаючи більш повноцінну участь та конфіденційність. Незалежно від методу (медіація, арбітраж) АВС може стати невід'ємним елементом компетенції суду. За такої умови Міжнародні засади судової досконалості охоплюють ці процеси. З іншого боку, діяльність приватних фірм, що надають послуги з АВС, не регулюється даними Засадами. Міжнародні засади досконалості суду розповсюджуються на усі суди не залежно від правової культури (звичаєве право, цивільне право, релігійне право), рівня спеціалізації, способів фінансування, видів працівників (професійні судді, не професійні судді, юристи) та участі громадян в судовому процесі (наприклад, суд присяжних). Міжнародні засади також розповсюджуються на альтернативне врегулювання спорів, якщо таке проводиться за нагляду з боку судового органу.

## **ПЕРЕВАГИ ПРИЙНЯТТЯ МІЖНАРОДНИХ ЗАСАД СУДОВОЇ ДОСКОНАЛОСТІ**

Через розробку Міжнародних засад судової досконалості Консорціум визнав особливі роль та функції, що їх виконують суди у всьому світі незважаючи на значні відмінності політичних, економічних та правових систем. Такі відмінності торкаються питань захисту закону, вирішення правових спорів, виконання зобов'язань, визначення наслідків незаконної поведінки та захисту законних прав. Ці функції покликані гарантувати доступність судової системи та механізмів судового захисту для громадян, яким вони служать. **Прийняття Зasad сприятиме забезпеченню умов, за яких суди можуть надавати високоякісні судові послуги, що є невід'ємними для виконання їх основоположної ролі та функцій в суспільстві.**

Справедливі, доступні та ефективні суди створюють позитивні взаємовідносини між громадянами, а також між громадянами та державою. В свою чергу довіра та впевненість громадян в тому, що суди надаватимуть доступні, справедливі та підзвітні послуги, зростатиме за умови функціонування ефективної та дієвої судової системи. Так само підвищиться довіра до судів з боку ділової спільноти та, таким чином, інвестиції в країну зростуть. **Дієва судова система забезпечує позитивне економічне зростання та здоровий суспільний розвиток.**

**Суди мають вирішувати спори та виносити рішення у справах, що виникають в рамках законодавства у справедливий, доступний, ефективний та дієвий спосіб у прийнятні строки. Завданням судів є послідовне, неупереджене та незалежне застосування законодавства з метою захисту прав та свобод тих, кому суди служать.**

Неможливо переоцінити важливість ролі, що її відіграють суди в суспільстві, однак суди не можуть покладатись лише на свій конституційний статус для гарантування поваги до тієї ролі, що вони виконують, адже такий статус не може забезпечити довіру громадськості до судових рішень. Для ефективного функціонування судам необхідні повага та підтримка громади, та вони мають робити все необхідне для отримання такої підтримки. Якщо суд діє безсторонньо та справедливо, громадськість позитивно сприйматиме роль суду в громаді та визнаватиме судові рішення. Суди, що є відкритими та підзвітними перед громадою, природно зберезуть високу думку громадян про них. Однак, довіра громадськості є доволі вразливою та може легко бути втраченою через недостатню прозорість процедур, неефективне адміністрування, недостатню прозорість та необґрунтовані затримки при вирішенні судових справ. **Засади надають керівництво судам, що бажають забезпечити високий рівень довіри громадськості до своїх судів.**

Суди є підзвітними перед громадськістю в цілому. З огляду на це надзвичайно важливо, щоб громадськість мала б довіру до судових рішень та була б впевненою, що такі рішення не стали результатом незаконного впливу. Прийняття Міжнародних засад судової досконалості допомагає забезпечити незалежність та підзвітність, що є ключовими факторами для визначення законних та організаційних меж суду у питаннях проведення моніторингу та контролю за його діяльністю та публічного звітування про досягнуті результати.

У питаннях нагляду та перевірки дотримання норм суди займають унікальне місце у порівнянні з більшістю інших державних установ. Більшість правових систем визначає конституційні та законодавчі вимоги та політичні звичаї, що надають судам певний рівень свободи від перевірок, що його не мають інші державні установи. Таким чином, важливо, щоб суди докладали зусиль для постійного вдосконалення якості та ефективності процесів адміністрування та прийняття рішень. Систематичний перегляд судових процедур, судового адміністрування та ефективності функціонування як це передбачається Засадами є невід'ємним компонентом проведення само-нагляду з боку судів.

## **СУДОВІ ЦІННОСТІ**

Комерційні та урядові організації зазвичай ведуть облік та публікують комплексні стандарти якості, а також систематично впроваджують методології вдосконалення їх діяльності. Для ефективного впровадження критеріїв та процесів, що застосовуються в приватному секторі та різних сегментах державного сектору, в судовій системі необхідне унікальне розуміння її специфічних ролей та цінностей.

Консорціум визнає широку міжнародну згоду стосовно основних цінностей, що на них суди базуються у виконанні їх ролі. Серед найважливіших цінностей, необхідних для успішного функціонування судів, такі: рівність перед законом, справедливість, безсторонність, незалежність у прийнятті рішень, компетентність, чесність, прозорість, доступність, своєчасність та певність.

Цінності суду:

- рівність (перед законом),
- справедливість,
- безсторонність,
- незалежність у прийнятті рішень,
- компетентність,
- чесність,
- прозорість,
- доступність,
- своєчасність,
- певність.

### **Цінності суду, втілені в Міжнародних засадах судової досконалості**

Дані основні цінності забезпечують відповідний процес та рівний законний захист для усіх, хто звертається до суду. Вони також скеровують суди у їх діяльності та пропонують парадигму принципів ефективного функціонування судів.

Такі цінності, як справедливість та безсторонність встановлюють стандарти поведінки судів. Такі цінності, як незалежність та компетентність перш за все пов'язані із здатністю судді приймати рішення виключно на основі ґрунтовного розуміння застосовного законодавства та фактів у справі. Чесність включає прозорість та відповідність процесу, рішення та особу, що

таке рішення приймає. Правосуддя не лише має бути відправлене, але й безсумнівно виглядати як таке, що було відправлене. Доступність включає: легкість доступу до судового процесу (включаючи помірковані збори за подання заяви до суду та інші затрати, можливість скористатись послугами адвоката та, за необхідності, перекладача), ефективне використання приміщення суду та отримання точної, повної інформації про судовий процес та результати окремих справ. Своєчасність є наслідком балансу між часом, необхідним для своєчасного отримання, презентації та виваження доказів, закону та аргументів та необґрунтованих зволікань в результаті неефективності процесів та недостатніх ресурсів. Не менш важливим є гарантування певності, коли рішення на певному етапі буде вважатись «кінцевим», будь то перша чи апеляційна інстанція.

**Як правило, судові цінності та захист громадян через судові провадження знаходяться в прямій залежності. В окремих країнах основні цінності суду відображені в положеннях законодавства країни.** В інших країнах такі цінності походять з міжнародних домовленостей. Цінності також визначають якість проваджень та роль судді та суду в процесі прийняття рішень, включаючи вирішення кримінальних справ через застосування принципу «обвинувачений вважається невинним доки його вина не буде доведена». Приклади закріплення цінностей в міжнародному праві та угодах можна бачити в Загальній декларації прав людини ООН (Статті 10 та 11), Європейській конвенції з прав людини (Стаття 6), Хартії АСЕАН (Стаття 1) та в Бангалорських принципах поведінки суддів. Не залежно від того, чи застосовує країна положення міжнародних конвенцій у питанні захисту прав людини, для громадян **важливо, що основні цінності діяльності судів та проведення судових проваджень є чітко та публічно проголошеними. Міжнародні засади були розроблені з урахуванням важливої ролі, що її мають підтримка та дотримання цих основних цінностей для ефективного функціонування судових органів.**

**Спільне розуміння (організаційних) цінностей наповнює діяльність організації змістом в цілому та скеровує її діяльність.** Спільні цінності, такі як справедливість, безсторонність, незалежність, прозорість, своєчасність та компетентність, що підтримуються та пропагуються судьями та працівниками судів, відображають переважну організаційну культуру суду. Звичайно, визначення та пріоритетність зазначених цінностей може бути різним в залежності від суду та країни.

Такі цінності знаходять своє втілення в кожному окремому аспекті, за якими відбувається вимірювання ефективності, як це зазначено в Міжнародних засадах. Наприклад, одним з найважливіших завдань керівництва судів та показником ефективного лідерства (перший аспект досконалості) є пропагування спільних цінностей. Відповідальністю голови суду, голів департаментів та інших керівників судів є сприяння розумінню та дотриманню спільних цінностей, таких як незалежність, чесність та своєчасність. Цього можна досягнути шляхом внутрішньої та зовнішньої комунікації та через методи управління судом. Спільні судові цінності можна пропагувати через впровадження певних обов'язкових процедур (другий аспект досконалості). Приклади включають створення процедур проведення навчання та професійної підготовки з метою підвищення компетентності суддів та працівників судів, або ж розробка місії організації, що відображала б усі спільні цінності суду.

Шлях до досконалого суду є також шляхом до укріплення спільних цінностей суду, та в результаті - до вдосконалення ефективності функціонування та якості суду. Міжнародні засади конкретизують дані цінності та створюють систему показників для вимірювання прогресу на шляху до досягнення мети. Так, для ілюстрації використаємо приклад такої судової цінності як «доступність», до якої входить «доступність за ціною та доступність судових послуг» в якості аспекту досконалості суду разом з рядом запропонованих підходів досягнення досконалості шляхом мінімізації фінансових, фізичних та «віртуальних» бар'єрів доступу. Тоді суд, що впроваджує процедури з пропагування зручного доступу, та серед заходів якого є встановлення чітких показників/вивісок для відвідувачів суду, забезпечення зручних зон очікування та перебування громадян, розміщення практичної судової інформації на інтернет-сторінці, встановлення платежів на помірному рівні та правил звільнення від сплати платежів, а також забезпечення мовних та спеціальних послуг для осіб з обмеженими можливостями демонструє відповідність цінності доступності.

### **Міжнародні засади судової досконалості**

Ефективність та якість функціонування суду

Цінності суду

Сім аспектів досконалості суду



## ДОСКОНАЛІСТЬ СУДУ

Міжнародні засади ґрунтуються на двох ключових концепціях досконалості суду: управління та вимірювання. Для досягнення статусу досконалого суду необхідні ініціативні управління та керівні кадри на усіх рівнях, а не лише на вищому рівні, при цьому мають бути встановлені та досягнуті цілі ефективності. Процес прийняття обґрунтованого рішення вимагає ефективного вимірювання за ключовими аспектами досконалості та наявності надійних даних. Такі виміри разом з відповідними даними відображають поточний стан суду з огляду на його ефективність, інформують про досягнутий прогрес у напрямку досягнення поставлених цілей, а також визначають сфери вдосконалення.

В такому сенсі ефективність функціонування відображає якість судового управління та керівних кадрів, вказує на якість аспекту забезпечення діяльності суду (організація суду, судові послуги, процедури та правила суду) та на ефективність забезпечення попиту на справедливість (зовнішнє середовище та користувачі судових послуг). При цьому останнє – це справжній лакмусовий тест ефективності діяльності. Дані, отримані в результаті такого вимірювання, забезпечують зворотній зв'язок щодо питань ефективності внутрішньої організації суду та судових послуг, а також формулювання процедур та правил суду. Впровадження вимірів ефективності забезпечить отримання інформації про зовнішнє середовище, в якому діють суди, та започаткує діалог з користувачами судів та широким загалом.

Міжнародні засади судової досконалості визначають 7 аспектів досконалості суду. Кожен із аспектів відображає важливий напрямок діяльності суду на шляху до досконалості. Кожна сфера має вкрай важливий вплив на здатність суду відповідати у своїй діяльності його цінностям та досягати високих показників ефективності функціонування. Нижче наводиться детальний опис таких семи аспектів досконалості суду, що пов'язані з основними цінностями, визначеними вище.

Суд може розпочати свою подорож на шляху до досконалості через вдосконалення кожного із семи аспектів як з точки зору результатів діяльності, так і довіри громадськості до якості послуг, що їх надає суд. Така подорож полягає в постійному поліпшенні функціонування на шляху до досконалого суду, що досягається через оптимальну внутрішню організацію судів з особливою увагою на сильних керівних кадрах, дотриманні чітких судових процедур та правил, раціональному управлінні ресурсами, ефективному та дієвому функціонуванні суду та на високому рівні якості та надійності даних про діяльність суду. Взаємозв'язок між ключовими аспектами досконалості проілюстрований за допомогою наступної діаграми.

## СІМ АСПЕКТІВ ДОСКОНАЛОСТІ СУДУ

### Чинник

1. Судове управління та керівні кадри

### Системи та механізми реалізації

2. Судові процедури та правила
3. Людські, матеріальні та фінансові ресурси
4. Судове провадження

### Результати

5. Потреби та рівень задоволення клієнтів
6. Цінова та територіальна доступність судових послуг
7. Довіра громадськості

#### **1. Судове управління та керівні кадри/лідерство**

Ініціативні методи управління та ефективні керівні кадри є невід’ємними факторами успіху та досягнення досконалості будь-якого суду. Цей принцип розповсюджується на усі рівні в організації. Ці фактори є ключовими для порушення статус-кво та поліпшення якості, ефективності та дієвості послуг. Враховуючи особливу природу судів як професійних організацій, голови судів та судові управлінці мають виробити бачення того, яким їх суд може стати, пропагувати основні цінності, що є важливими для оптимального функціонування їх організації, а також забезпечити двосторонню комунікацію з користувачами судів для врахування їх потреб та побажань.

Дійсно, ефективне лідерство створює умови, за яких суд не діє в ізоляції, без налагодженого зв’язку з громадою та зовнішніми партнерами. Відмінна організація роботи суду, що показує надзвичайно високу ефективність, може бути забезпечена лише за умови налагодженої співпраці з організаціями та партнерами, що впливають на роботу суду, серед них: держані прокуратури, урядові установи, місцеві адвокатури, міліція, правоохоронні органи.

Для забезпечення сильного лідерства в судах необхідно приділяти увагу розбудові високопрофесійного управлінського потенціалу, а також впровадженню нововведень в судах та здатності передбачати зміни у суспільстві (що може призвести до зміни попиту на судові послуги). У більшості країн голови судів є суддями, що мають високий кваліфікаційний рівень. Однак, даний факт не є автоматичною гарантією того, що голова суду є найкращим судовим управлінцем. Зразкові суди можуть залучати судових адміністраторів, що не є професійними суддями, але мають професійні знання та навички в галузі фінансів та управління організаціями, при цьому заохочуючи їх та суддів на керівних посадах проходити навчання по

вдосконаленню їх навичок з управління. Впровадження нововведень та гнучкість судових організацій є важливими факторами, оскільки відомо, що суспільство переживає зміни, а саме: збільшення мобільності громадян, інтернаціоналізацію, зміни економічної ситуації, зміни рівня злочинності, зміни законодавства. Досконалі судові управлінці здатні одразу розпізнати зміни. Вони активно залучають працівників суду та суддів, що не обіймають керівних посад, в процес визначення проблемних питань та їх вирішень. Вони намагаються змінити робочі процеси та організаційну структуру, а також впроваджують інноваційні рішення, що призводять до підвищення ефективності роботи та високих показників якості.

**Інші виміри сильного лідерства включають «відкритість» організації та її підзвітність.** Це означає, що суди систематично оприлюднюють результати своєї діяльності та надають інформацію про якість своїх послуг громадянам.

**Ефективне лідерство в судах забезпечує підтримку орієнтації судів на зовнішніх клієнтів, ініціативної та професійної культури управління, підзвітності та відкритості, бажання впроваджувати нововведення та ініціативної відповіді на зміни в суспільстві.**

## **2. Судові процедури та правила**

Визначення, впровадження та оцінка судових процедур та правил є ключовими інструментами ефективного управління та ефективного керівництва. Вони передбачають систематичний збір інформації про ефективність роботи суду, про суспільні зміни, а також потреби та побажання користувачів судів та зовнішніх партнерів судових органів. Така робота вимагає запровадження ефективної системи управління інформацією для реєстрації та опрацювання даних про ефективність, що необхідні для аналізу. Досконалі суди використовують систему процедур та правил, а також плани по реалізації попередньо сформульованих цілей щодо досягнення ефективності їх функціонування та високої якості послуг. Основуючись на емпіричних даних, досконалі суди активно застосовують судові процедури та правила для покращення якості послуг. Судові процедури та правила можуть фокусуватись на підкріпленні конкретних цінностей чи реалізації чітко визначених цілей. Так, процедура та правила, наприклад, можуть мати на меті уніфікацію застосування закону шляхом надання інструкцій щодо вирішення певної категорії справ. В цивільному провадженні процедури та правила можуть заохочувати суддів до активної участі в застосуванні та підкріпленні стандартів подання документів та нових доказів. В кримінальному провадженні, процедури та правила можуть використовуватись для зменшення кількості відстрочень судових слухань.

Досконалі суди формулюють, впроваджують та оцінюють чіткі процедури, правила та стратегії досягнення попередньо поставлених цілей щодо ефективності та стандартів якості.

### 3. Судові провадження

Справедливі, ефективні та дієві судові провадження є показником досконалості суду. Неефективні компоненти судового провадження можуть бути визначені та пропозиції щодо вдосконалення можуть бути підготовані на основі аналізу та опису робочих процесів в судах. Своєчасність та передбачливість є критично важливими. Необхідно проводити постійний моніторинг строків провадження та справ, що очікують свого розгляду тривалий період часу. Мають бути вжиті відповідні заходи в ситуаціях, коли порушуються строки розгляду. Стандартні операційні процедури досконалого суду складаються з таких важливих елементів, як погоджені часові стандарти, встановлені строки та розклад розгляду справ, активна роль суддів в процесі управління часом, обмеження відстрочення проведення судових засідань, ефективні методи призначення судових засідань, використання диференційованого судового діловодства, якщо стосується, методи альтернативного врегулювання спорів.

**Ефективні та дієві судові провадження також вимагають відповідного розподілу праці між судьями та працівниками апарату суду.** Судді мають фокусуватись на відправленні правосуддя. Працівники апарату суду відповідальні за виконання другорядних функцій та за адміністративні аспекти. В досконалих судах функції суддів, що є не суддівськими за своїм характером, обмежені (чи навіть відсутні), та суддя намагається мінімізувати коло канцелярських функцій, в той же час збільшуючи участь суддів в лідерських функціях, на керівних посадах та для розробки процедур та правил. Так само, значні правові та процедурні рішення не є функцією працівників апарату суду.

Досконалі суди відзначаються справедливими, ефективними та дієвими судовими провадженнями. Багато уваги приділяється забезпеченню своєчасності та усуненню чи уникненню накопичення нерозглянутих справ. В досконалому суді застосовується ефективний розподіл праці між судьями та працівниками апарату суду, та коло адміністративних задач, що їх вирішує суддя, є щонайменшим.

### 4. Довіра громадськості

Зазвичай, високий рівень довіри громадськості до судової системи є показником успішної діяльності судів. Відсутність корупції, висока якість та зрозумілість судових рішень, повага до суддів та своєчасність судових проваджень мають своїм результатом підвищення довіри громадян до судової системи. Високий рівень довіри громадськості призведе до добровільного виконання судових розпоряджень, підсилить верховенство права та збільшить підтримку для отримання ресурсів, що їх потребують суди. Досконалі судові організації проводять систематичну оцінку рівня довіри громадськості до суддівського корпусу та працівників апаратів судів та порівнюють результати з показниками, що відображають рівень довіри громадян до інших урядових установ.

## 5. Задоволеність користувачів

Досвід проведення досліджень показує, що на сприйняття судів громадськістю більше впливає ставлення до них в суді та видимість справедливості процесу радше ніж той факт, що вони отримали чи ні рішення на свою користь. Таким чином, одним з важливих аспектів якісного підходу та досягнення досконалості є врахування потреб та сприйняття судів з боку користувачів судових послуг. Користувачі судів представлені, але не обмежені, членами громади та представниками ділових кіл, що звертаються до судів (наприклад, сторони в процесі, свідки, жертви злочинів, особи, що звертаються до працівників апарату суду за інформацією чи допомогою, т.д.) та професійні партнері (адвокати, державні прокурори, виконавці, законні представники урядових установ, судові експерти, судові перекладачі). Відповідно, вимірюватись має не лише рівень задоволеності результатом судового провадження, але й рівень задоволеності тим, як судді та працівники апарату суду поводитися з сторонами процесу, свідками, адвокатами; (припущений) рівень експертних знань суддів та працівників апарату суду, а також справедливість та зрозумілість судових процедур та рішень.

Досконалі суди систематично оцінюють сприйняття судів з боку громадян та їх потреби. Така інформація використовується для поліпшення якості послуг та вдосконалення процесів, що їх надають суди.

## 6. Судові ресурси (людські, матеріальні та фінансові)

**Досконалі суди належно, ефективно та ініціативно управляють усіма наявними ресурсами.** Вони визначають пріоритети, беруть до уваги події суспільного життя та потреби та постійно змінювані побажання користувачів судів та зовнішніх партнерів.

**Найважливішими ресурсами судів є персонал, судді та працівники апаратів судів.** Досконалі суди використовують найновіші сучасні відомості для вирішення питання робочого навантаження на суддів та працівників апаратів судів.

Досконалі суди застосовують та продовжують вдосконалювати об'єктивні моделі робочого навантаження, що відображають зв'язок між категоріями судових справ та середнім часовим проміжком, що необхідний судді та суду, щоб підготувати та прийняти кінцеве рішення у справі. Така інформація, разом з інформацією про очікувану кількість справ, що мають надійти та що очікують розгляду, використовується для прогнозування необхідної кількості працівників.

Оскільки суди є професійними організаціями (на кшталт університетів та навчальних лікарень), **досконалі суди поважають професійні цінності, що пов'язані з функціями судді, та заохочують обмін знаннями та вдосконалення відповідних знань та навичок.** В досконалих судових організаціях існує продуктивний робочий клімат та рівень задоволеності працівників, як суддів, так і працівників апарату, є високим. Існує також система неперервного професійного навчання та підготовки працівників.

**Досконалі судові організації розпоряджаються достатніми матеріальними ресурсами, необхідними для виконання цілей своєї діяльності, та дбайливо управляють та підтримують ці ресурси.** Низька якість зал засідань, невідповідний стан будівель, брак приміщень для роботи суддів, працівників апарату, зберігання документації, невідповідне офісне обладнання, включаючи комп'ютери, усі ці фактори матимуть негативний вплив на ефективність роботи судів та якість судових послуг.

**Ефективне та ініціативне управління фінансовими ресурсами передбачає ефективний процес бюджетування та управління грошовими потоками.** Цей аспект діяльності зазвичай включає в себе систематичне проведення зовнішнього аудиту. Наприклад, наприкінці бюджетного року проводиться перевірка та контроль рахунків судів з боку незалежних бухгалтерів.

**Управління людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами судів має бути відповідним та ініціативним.** Досконалі суди підтримують професійні цінності суддів та працівників апарату суду. Вони заохочують постійне навчання та підвищення кваліфікації. Робочий клімат в суді є позитивним та добре сприймається працівниками. Досконалі суди мають відповідну фізичну інфраструктуру, достатньо приміщень для суддів, працівників та зберігання документації, та, за необхідності, - сучасне комп'ютерне обладнання з встановленим програмним забезпеченням, необхідним для ефективного функціонування суду. Бюджетний процес досконалого суду має базуватись на задокументованих потребах та ефективних процесах, а також має проводитись незалежний аудит витрат бюджетних коштів.

## **7. Фінансова та територіальна доступність судових послуг.**

**Досконалі суди є фінансово та територіально доступні для сторін процесу.** Обсяги судових платежів мають бути на рівні, що не заважатиме громадянам звертатись до суду, при цьому обтяжливі процедури та вимоги не призводять до збільшення витрат, а формуляри та повна основна інформація про судовий процес є доступними за низькою ціною або безкоштовно.

**Фізичний доступ до суду є добре організований, легкий та комфортний.** Користувачі судів можуть легко дістатися приміщень, призначених для відвідання громадян, приміщення суду забезпечене необхідними зрозумілими вказівниками і табличками щодо розташування кабінетів і залів судового засідання, при цьому існує центральний стенд (дошка) інформації для користування відвідувачами. Забезпечена безпека, але при цьому надмірні засоби безпеки не заважають відвідувачам відчувати себе комфортно у приміщенні суду.

**Досконалі суди не лише забезпечують зручність з огляду на територіальну доступність, але й, за можливості та коли таке доречно, забезпечують «віртуальну» доступність,** наприклад, через Інтернет-сторінку суду, що містить інформацію, що дозволяє користувачам, чий інтерес не представлений адвокатами, отримувати інформацію про суд (загальну інформацію про суд, про судові процедури, про офіційні платежі), подавати заяви в електронному форматі та використовувати послугу

відео зв'язку. Необхідно створити умови, за яких користувачі судів будуть отримувати інформацію про слухання їх справи та/або матимуть нагоду завантажувати, реєструвати та передавати документи до суду та отримувати інформацію від суду в електронному форматі. На додаток, досконалі суди забезпечують надання мовної допомоги тим відвідувачам, що не володіють вільно мовою(мовами), що використовується для судового провадження, а також для осіб з обмеженими можливостями слуху та/або зору. Існує можливість звернутись до послуг компетентних перекладачів як в залах засідання, так і в відділі канцелярії, що володіють юридичною термінологією та знаннями про судовий процес як основною мовою, так і іноземною, а також розуміють етичну відповідальність та обмеження судового перекладу. Основна інформація про судові процедури має бути доступною на мовах, що є розповсюдженими в громаді, якій суд надає послуги.

Досконалі суди зменшують фінансові бар'єри, що перешкоджають доступу до судового процесу, шляхом встановлення розміру платежів на прийнятному рівні, дозволу несплати платежів для бідного населення та співпраці з відповідними установами та організаціями для забезпечення фінансової прийнятності юридичних послуг та наявності юридичної допомоги.

Доступ до правосуддя забезпечується шляхом дотримання універсальних стандартів щодо територіальної доступності, наявності судових перекладачів та надання інформації мовами, що є розповсюдженими в громаді, де працює той чи інший суд, забезпечення фінансової прийнятності судових послуг та співпраці з установами та юридичною спільнотою для надання юридичної допомоги тим верстам населення, що не можуть собі дозволити послуги адвоката. Якщо можливо, досконалі суди забезпечують доступ до інформації не лише в приміщенні суду, але й в електронному форматі через мережу Інтернет.

## **ЗВ'ЯЗОК МІЖ ЦІННОСТЯМИ СУДУ ТА 7МА АСПЕКТАМИ СУДОВОЇ ДОСКОНАЛОСТІ**

Судам важливо не лише пропагувати ті цінності, на яких базується діяльність суду, але й забезпечувати введення таких цінностей до судових процедур та практик. Міжнародні засади судової досконалості пропонують судам чіткий метод оцінки, наскільки цінності, що їх суд визнав за важливі, на практиці скеровують суд в виконанні його ролі та функцій. Кожна цінність має бути втілена щонайменше в одному аспекті діяльності досконалого суду, та завдяки процесу оцінки та вдосконалення, запропонованого в Засадах, суд може отримувати інформацію про ефективність пропагування та про реалізацію цінностей, що він їх підтримує.

Таблиці нижче наводять приклади, як суд може пов'язати цінності та аспекти його діяльності, а також методи вимірювання, за допомогою яких можна визначити рівень відповідності цінностям.

## **Міжнародні засади судової досконалості**

### Чинник

1. Судове управління та керівні кадри

### Системи та механізми реалізації

2. Судові процедури та правила
3. Людські, матеріальні та фінансові ресурси
4. Судове провадження

### Результати

5. Потреби та рівень задоволення клієнтів
6. Фінансова та територіальна доступність судових послуг
7. Довіра громадськості

### Ефективність та якість діяльності суду

### Сім аспектів діяльності досконалого суду

### Цінності суду

- рівність (перед законом),
- справедливість,
- безсторонність,
- незалежність у прийнятті рішень,
- компетентність,
- чесність,
- прозорість,
- доступність,
- своєчасність,
- певність.



## Введення судових цінностей та систем досконалості суду до Міжнародних засад судової досконалості

### Міжнародні засади досконалості суду

Цінності суду	Судове управління та керівні кадри	Судові процедури та правила	Судові провадження	Довіра громадськості	Потреби клієнтів та їх задоволення	Людські, матеріальні та фінансові ресурси	Фінансова та територіальна доступність судових послуг
Рівність (перед законом)		•	•	•	•	•	•
Справедливість		•	•	•	•		
Безсторонність	•	•	•	•	•	•	
Незалежність у прийнятті рішення	•	•		•	•	•	
Компетентність	•	•	•	•	•		
Чесність	•	•	•	•	•	•	
Прозорість	•	•	•	•	•	•	•
Доступність			•	•	•	•	•
Своєчасність		•	•	•	•	•	•
Певність		•	•	•	•		
<b>CourTools (Сполучені штати Америки)</b>							
Критерій 1 Доступність та об'єктивність			•	•	•	•	•
Критерій 2 Розгляд справ			•	•	•		•
Критерій 3 Розгляд з дотриманням процесуальних термінів	•	•	•	•	•		•

Критерій 4 Тривалість перебування справ на розгляді			•	•	•		•
Критерій 5 Надійність дати слухання справи			•	•	•		
Критерій 6 Надійність та цілісність матеріалів справи	•	•	•	•	•	•	•
Критерій 7 Стягнення грошових штрафів	•		•	•	•		
Критерій 8 Ефективність роботи присяжних					•		
Критерій 9 Задоволеність працівників суду	•	•	•	•		•	
Критерій 10 Вартість розгляду справи	•	•	•	•		•	•

	Судове управління та керівні кадри	Судові процедури та правила	Судове провадження	Довіра громадськості	Потреби клієнтів та їх задоволення	Людські, матеріальні та фінансові ресурси	Фінансова та територіальна доступність судових послуг
<b>Система наслідків/результатів (Австралія)</b>							
Накопичення нерозглянутих справ – відсоток справ, строк розгляду яких є більший, ніж призначений (ROGS)		•					•
Час вирішення справи – відсоток справ, що вирішуються із збереженням процедурних строків			•				•
Розгляд справ(ROGS)	•	•	•				
Кількість скарг на кожні 100000 заяв				•	•		
Відшкодування витрат – пропорційність судових зборів та витрат (ROGS)	•					•	
Задоволеність відвідувачів				•	•		

(Щорічні опитування)							
Задоволеність працівників суду (Опитування)	•		•				
Кількість працівників судової системи на 100000 населення (ROGS)						•	
Собівартість розгляду (ROGS)	•	•				•	
Кількість розглядів на кожного працівника судової системи(ROGS)						•	
Відсоток справ, які були спрямовані для вирішення шляхом медіації (Внутрішні/Щорічні звіти)						•	
Відсоток судових слухань за присутності шерифів при виконанні обов'язків (Внутрішні звіти)							•
Відсутність з причини хвороби працівників судів (Щомісячні внутрішні звіти)	•						
Коефіцієнт	•						

плинності працівників суду (Щомісячні внутрішні звіти)							
Опитування щодо середнього розміру судового збору в судах в цивільних справах за подання (ROGS)							•
%ROGS – Звіт про урядові послуги (щорічний) + внутрішній/щорічний звіт – в залежності від суду							

Міжнародні засади судової досконалості	Судове управління та керівні кадри	Судові процедури та правила	Судове провадження	Довіра громадськості	Потреби клієнтів та їх задоволення	Людські, матеріальні та фінансові ресурси	Фінансова та територіальна доступність судових послуг
<b>RECHTSPRAAQ (Нідерланди)</b>							
Перевірка якості незалежною комісією (кожні 4 роки)	•	•	•	•	•	•	•
Проведення оцінки задоволеності працівників суду (кожні 4 роки)		•					
Опитування працівників суду						•	
Проведення оцінки задоволеності користувачів судових послуг							
Внутрішня перевірка стану та успішності впровадження заходів із вдосконалення якості (кожні 2 роки)	•	•					
Система критеріїв ефективності діяльності судів		•	•	•	•		•
Об'єктивне фінансування для модельних судів						•	
Система оцінки роботи		•					

суддів суддівським корпусом							
Стала система освіти		•					
Регламенти з якості (для суддів та судових департаментів)	•						
Уніфіковані процедури подання скарг				•			
<b>Модель якості суду в місті Рованьємі, Фінляндія (Rovaniemi, Finland)</b>							
Судова статистика			•			•	
Експертна оцінка	•	•	•			•	•
Оцінка діяльності судів з боку суддів цих судів	•	•					
Опитування мирових суддів, суддів, судів, працівників апарату суду			•				
Опитування юристів, прокурорів та сторін, та іноді представників засобів масової інформації				•	•		•
<b>Оціночна картка правосуддя (Сінгапур)</b>							
Показник доступності - % громадян, користувачів судів та представників установ, що відчують, що будівля суду є доступною							•
Показник підзвітності	•						

<p>– рівень відповідності положенням Державного посібника інструкцій у відповідності до системи само оцінювання Департаменту загального аудиту за основними аспектами функціонування суду</p>							
<p>Складений показник, відображає % респондентів, що впевнені в справедливому відправленні правосуддя</p>			•				
<p>Показник ефективності – складається з % справ, розглянутих із збереженням процедурних строків та % відповідей «згоден/повністю згоден, що був дотриманий принцип своєчасності та оперативності виконання</p>		•					
<p>Показник задоволеності працівників суду – складається з</p>						•	



показників опитування задоволеності працівників: середнє число навчальних годин, % годин на розвиток персоналу (постійний персонал), рівень залучення працівників, показник відданості працівників, показник лояльності працівників							
Показник інновацій – складається з % завершених/розпочатих проєктів у командах із поліпшення умов праці (WIT), кількість працівників в кожному відділі, що зробив щонайменше 2 пропозиції у відповідності до Схеми подання пропозицій від працівників (SSS), кількість впроваджених робочих ініціатив, та впроваджені процеси Шість сигма (Six Sigma)		•					
Показник рівня довіри громадян – складається з % респондентів, що				•			

виражають повну впевненість в справедливому відправленні правосуддя в Сінгапурі							
Індекси якості правосуддя - % справ, за якими була подана апеляція, % відкритих апеляційних проваджень, № кримінальних переглядів, рейтингу якості судової системи в національних порівняльних звітах та % відповідей «згоден\повністю згоден» з твердженням про рівність, справедливість та чесність судової системи			•	•			
Показник застосування технічних засобів/інформаційних технологій – наявність комп'ютерних систем, рівень володіння працівниками інформаційними технологіями та рівень застосування інформаційних		•					

технологій в підпорядкованих судах (% ініціатив за робочим планом, що стратегічно застосовують Infocomm технології							
Показник рівня задоволеності користувачів - % користувачів суду, що задоволені судовими послугами					•		
% респондентів, що відчують, що інформація про суди є легко доступною							•

ІМ - Посібник урядових інструкцій, ADG - Відділ загального аудиту, NEV - Собівартість для економіки країни, WIT - Команда з поліпшення умов праці, SSS - Схема подання пропозицій від працівників, ICT - Інформаційні та комунікаційні технології

Міжнародні засади судової досконалості	Судове управління та керівні кадри	Судові процедури та правила	Судове провадження	Довіра громадськості	Потреби клієнтів та їх задоволення	Людські, матеріальні та фінансові ресурси	Фінансова та територіальна доступність судових послуг
Система нагород за якість, запроваджена для підпорядкованих судів Сінгапуру (Singapore)							
Система керівництва організацією, мета, бачення та коло відповідальності перед громадою та оточуючим середовищем	•						
Процес планування		•					
Яким чином основні вимоги щодо ефективності інтегровані до планів організації		•					
Втілення планів		•					
Відстеження продуктивності		•					
Ключові процеси, що ними користується організація для			•				

<p>досягнення цілей та завдань, включаючи процеси впровадження інновацій, ключові процеси відправлення правосуддя та процес роботи з постачальниками та партнерами</p>							
<p>Результати місцевих опитувань щодо рівня довіри громадян та міжнародні системи оцінки судових систем</p>				•			
<p>Яким чином організація визначає вимоги споживача та ринку, розбудовує стосунки із споживачами судових послуг та визначає рівень їх задоволеності</p>					•		
<p>Управління організацією,</p>						•	

інформацією (включаючи управління знаннями) та надалі використовує інформацію (порівняльну та про передові практики) для підтримки процесу прийняття рішень на усіх рівнях організації							
Яким чином організація розбудовує повний потенціал своїх працівників для досягнення найвищих показників ефективності діяльності організації							•

## ОЦІНКА ДОСКОНАЛОСТІ СУДУ

Міжнародні засади судової досконалості передбачають сталий поступ на шляху до досконалості з основною увагою на потребах суду, пошуках можливостей вдосконалення та залученні колективу. Нижче наведений опис того, як суд може розпочати процес та подорож на шляху до досконалості.

Першим кроком на шляху до досконалого суду стане проведення оцінки поточного рівня ефективності функціонування суду. Проведення самооцінки є першим кроком, що дозволяє суду визначити аспекти його діяльності, що потребують особливої уваги, а також допомагає визначити найкращі практики, які суд може використовувати як мірило досягнутого прогресу. Міжнародні засади судової досконалості пропонують інструментарій для самооцінки, що дозволяє судові оцінити власну діяльність за 7ма аспектами досконалості.

Суд може вирішити залучити професіоналів для проведення оцінки, але це не є необхідністю. Анкета із самооцінки розроблена для того, щоб суд міг легко провести оцінку ефективності своєї діяльності.

Міжнародні засади судової досконалості пропонують процес, що базується на залученні колективу: суддів, адміністраторів та інших працівників суду, яким надається роль в оцінці якості судових послуг та в розробці і впровадженні пропозицій щодо вдосконалення. Такі умови створюють ситуацію, що може та має бути вигідною для усіх сторін.

На додаток, Міжнародні засади судової досконалості закликають до активної участі інших професійних партнерів суду, включаючи представників адвокатської спільноти, державних прокурорів, правоохоронних органів та інших урядових та неурядових інституцій. Суд має займати активну позицію та враховувати думки цих різноманітних груп для проведення оцінки відповідних аспектів судових послуг та в процесі визначення аспектів, що потребують вдосконалення. Налагодження відкритих каналів комунікації з зазначеними професійними партнерами позитивно позначиться на процесі.

Налагодження відкритої комунікації щодо стратегій, правил та процедур з користувачами судів та широкою громадськістю сприяє поступу на шляху до судової досконалості. Врахування думок окремих громадян та підприємств, що звертаються до суду, а також широкого загалу може сприяти вдосконаленню функціонування судової системи. Дійсно, зворотній зв'язок від зовнішніх партнерів суду про його чесність та рівень його компетентності може стати надзвичайно точним барометром якості суду.

**Шукаючи шляхів досягнення досконалості, суди мають пам'ятати стародавнє прислів'я: «Ніхто не досконалий».**

Деякі керівники судових органів, а також і працівники судів можуть мати сумніви щодо доцільності застосування Міжнародних засад судової досконалості, оскільки вони побоюються наслідків оцінки, як особистої, так і аспектів діяльності суду. Імовірно, що особи, обізнані про роботу того чи іншого суду, мають певне загальне уявлення про проблеми, що в результаті започаткування Міжнародних засад судової досконалості отримають більш детальну оцінку. Ініціатива з вирішення проблем, про існування яких існує підозра, частіше призводить не до погіршення, а до поліпшення репутації суду та його оцінки з боку відвідувачів.

Керівники суду можуть розглядати цей процес як спосіб фіксації попередньо не реалізованих цілей. Засади мають на меті надати судам допомогу у процесі пошуку відповідних способів досягнення поставлених цілей. Самостійно ініційована та прозора оцінка ефективності функціонування суду, наприклад, може посприяти збільшенню довіри до суду та отриманню позитивної відповіді на запит суду про надання додаткових коштів на ремонт будівлі та працевлаштування більшої кількості суддів. В будь-якому випадку, Міжнародні засади судової досконалості основну увагу приділяють вдосконаленню судових послуг та процесу самооцінки/самоперевірки, що є прозорою та дозволяє суду формулювати пропозиції щодо вдосконалення з огляду на об'єктивну інформацію, що підвищить довіру до заявлених цілей діяльності суду, а також сприятиме отриманню додаткових ресурсів у відповідь на законні запити суду про таке.

На додаток, працівники суду можуть висловлювати заперечення проти застосування Міжнародних засад судової досконалості через побоювання покарання за неефективне виконання своїх обов'язків. Наприклад, працівник суду, відповідальний за відстеження витрат з бюджету суду, може заперечувати проти проведення незалежного аудиту через те, що він/вона усвідомлює, що процедури з ведення бухгалтерського обліку в суді наразі не відповідають стандартам. Керівництво суду може заспокоїти такі побоювання наголосивши, що метою проведення оцінки не є пошук винуватих в проблемах. Метою такого оцінювання радше є виявлення та корекція проблемних аспектів. Керівництво суду в подальшому може заспокоювати такі страхи, підкреслюючи важливу роль саме участі працівників в процесі досягнення поставлених цілей. Так, повертаючись до наведеного прикладу, власне аудит та вдосконалення, що можуть виявитись необхідними в результаті його проведення, мають розглядатись не як кінцеві цілі, але як спосіб розбудови та підтримки високого рівня довіри громадян до судової системи.



## АНКЕТА З САМООЦІНКИ ДОСКОНАЛОСТІ СУДУ

Анкета з самооцінки є необхідним першим кроком на шляху до розробки плану врегулювання розбіжностей між тим «що є» та тим, «що може бути». Така анкета сприятиме визначенню тих проблемних питань, що можуть та повинні бути вирішені в короткій перспективі, та тих, для вирішення яких необхідне певне середньострокове або довгострокове планування.

Анкета з самооцінки торкається семи аспектів діяльності досконалого суду. За кожним аспектом діяльності досконалого суду Консорціум створив перелік ключових заходів, за щонайкращішого виконання яких створюються умови для досконалого адміністрування суду/судової системи. Кожен суд має розглянути кожен з таких заходів та оцінити, чи він посприятиме вирішенню проблемних питань та, за умови його дієвості, наскільки застосований підхід виявився успішним та ефективним в досягненні результату.

Хоча проведення початкової самооцінки є невід'ємним елементом процесу, кожен суд сам може вирішувати часові рамки для проведення наступних дій. Періодичні оцінки, можливо щорічні, дозволять суду:

- Визначити аспекти діяльності, які йому необхідно вдосконалити
- Визначити аспекти діяльності, на які необхідно спрямувати негайні та довгострокові зусилля
- Оцінити успіхи суду в проведенні необхідних вдосконалень

Анкета з самооцінки досконаlosti суду дозволяє користувачам:

- Оцінити чинний підхід суду до кожного аспекту за 6-значною шкалою: жодного, реактивний, визначений, інтегрований, високоякісний, інноваційний;
- Оцінити сферу застосування підходів за шестизначною шкалою: не застосовується до жодного аспекту, розповсюджується на декілька аспектів діяльності, розповсюджується на декілька ключових аспектів, на більшість ключових аспектів, на усі ключові аспекти, та на все;
- Описати результати діяльності їх суду як: жодних, обмежені, достатні, гарні, дуже гарні, досконалі.  
Вона складається з двох окремих, але пов'язаних частин.

## **ЧАСТИНА 1 АНКЕТИ: ПІДХІД ТА ЗАСТОСУВАННЯ**

Перша частина анкети має на меті оцінити рівень підготовки та застосування підходів у семи ключових аспектах функціонування суду:

1. Система управління судом та керівництво
2. Судові правила та процедури
3. Судове провадження
4. Довіра громадськості
5. Рівень задоволеності користувачів
6. Ресурси суду (людські, матеріальні та фінансові) та
7. Фінансова та територіальна доступність судових послуг

Анкета пропонує користувачам оцінити ефективність підходу їх суду до кожного з аспектів його діяльності, тобто в якій мірі суд вирішує проблемні питання, характерні для кожного аспекту діяльності, чи суд є послідовним та чітким у застосуванні даного підходу, та чи він є інтегрованим з іншими пов'язаними ініціативами.

Фактори, що враховуються при оцінювання підходу:

- Ступінь підтримки правил, процедур та стратегії.
- Ступінь систематичності та інтегрованості (пов'язаності з іншими підходами), послідовності застосування та досконалості (проходження циклів вдосконалення) підходу
- Ознаки нововведень, включаючи значну та ефективну адаптацію підходів, що застосовуються для ведення різних видів діяльності.

При оцінюванні підхід може бути описаний наступним чином:

- Не існує – не існує жодного підходу.
- Реактивний – існує певний підхід, але він є реактивним та не систематичним.
- Визначений – організація прямує до застосування запланованого запобіжного підходу
- Інтегрований – запроваджений ґрунтовний, ефективний підхід та є ознаки проведення запобіжних заходів. Підхід відповідає базовим потребам організації, що визначені в інших категоріях.
- Вдосконалений – перевірений та добре визначений підхід з ознаками довершеності через навчання та вдосконалення, що ефективно інтегрований в систему потреб організації, визначених в інших категоріях.
- Інноваційний – винятково чітко визначений інноваційний підхід, що є повністю інтегрований до системи потреб організації, визначених в інших категоріях.

**Частина 1 анкети також пропонує користувачам оцінити ступінь застосування підходів, тобто міру впровадження ініціатив, їх об'єму та впливу.** Анкета має на меті оцінити ступінь впровадження ініціатив в усіх відповідних ключових напрямках роботи суду (повне впровадження) та під час усіх пов'язаних взаємодій з користувачами, клієнтами та постачальниками.

Фактори оцінки рівня впровадження такі:

- Відповідне та ефективне застосування підходу за ключовими напрямками діяльності
- Відповідне та ефективне застосування підходу при взаємодії з клієнтами, працівниками, партнерами, постачальниками товарів та послуг та з представниками громадськості.
- Відповідне та ефективне застосування підходу у відповідності до його потенціалу  
При оцінюванні ступінь впровадження може бути визначений як:
- Жодного – впровадження не відбувається
- В деяких аспектах діяльності – підхід застосовується в деяких аспектах діяльності організації
- В деяких ключових аспектах діяльності – підхід застосовується в деяких з ключових аспектів діяльності організації
- В більшості ключових аспектів діяльності – підхід застосовується в більшості ключових аспектів діяльності організації
- В усіх ключових аспектах діяльності – підхід застосовується в усіх ключових аспектах діяльності організації.  
Спостерігається послідовність на усіх рівнях.
- В усіх аспектах діяльності – підхід застосовується в усіх аспектах, як в межах, так і поза межами організації, та застосовується послідовно на усіх рівнях.

## ***ЧАСТИНА 2 АНКЕТИ: РЕЗУЛЬТАТИ***

**Друга частина анкети допомагає оцінити, чи застосовані підходи досягли бажаних результатів.** Неможливо переоцінити важливість вимірювання результатів чи наслідків впровадження ініціатив чи проведення заходів. В результаті спостереження можна дійти висновку, що певні заходи чи дії є ефективними, але лише шляхом вимірювання та отримання зворотного зв'язку можна визначити реальний вплив такого заходу. Шлях до досконалого суду вимагає постійної перевірки ефективності процесів та дій суду. За умови відсутності системи перевірки та оцінки ефективності процесів та дій суду та вимірювання впливу, це може призвести до неефективного використання ресурсів суду, чи навіть може призвести до несвідомого пониження ефективності його діяльності. Наприклад, нова процедура, що має на меті надання більш повної інформації про судові справи, насправді може мати зворотній ефект та призвести до значної затримки розгляду справ.

**Окремо судові правила та процедури не гарантують досконалості діяльності суду.** Важливим є рівень відповідності таких правила та процедур потребам громади та користувачів судових послуг.

Анкета пропонує користувачам описати результати діяльності суду за допомогою таких термінів: жодних, обмежені, достатні, гарні, дуже гарні, досконалі.

Фактори, що враховуються при оцінці результатів:

- Наявні рівні результативності (у відповідності до поставлених задач)
- Рівні результативності у відповідності до певних стандартів ефективності та/чи контрольних показників
- Рівень, об'єм та важливість вдосконалень ефективності
- Зв'язок показників результатів з ключовими вимогами щодо ефективності (для клієнтів, ринків та процесів), що визначені в підході/елементах підходу, що впроваджується.

Досягнення результатів може мати таку оцінку:

- Жодних – немає результатів чи результати не показують тенденції до вдосконалення чи досягнення поставлених результатів.
- Обмежені – низькі результати; чи гарна ефективність та/чи тенденції до вдосконалення за деякими ключовими індикаторами; чи результати не є відомими за більшістю ключових індикаторів;
- Достатні – гарна результативність та/чи тенденції до вдосконалення за деякими ключовими індикаторами; чи початкові стадії отримання порівняльної інформації; чи результати є відомими за деякими ключовими індикаторами.
- Гарні – позитивна результативність та/чи тенденції до вдосконалення за більшістю ключових вимірів; чи наявні позитивні результати порівняння та/чи контрольні показники в деяких аспектах діяльності; або результати є відомими за більшістю ключових індикаторів.
- Дуже гарні – поточна ефективність визначається як гарна або досконала за більшістю ключових індикаторів та/чи тенденції до вдосконалення спостерігаються за більшістю напрямків діяльності; або існують позитивні результати порівнянь чи контрольні показники у більшості аспектів діяльності; або результати відомі за усіма ключовими індикаторами.
- Досконалі – ефективність діяльності на досконалому рівні за більшістю ключових індикаторів та/або існують виняткові результати процесу порівняння та контрольні показники за більшістю напрямків діяльності; або існують результати за усіма показниками.

## КЕРІВНІ ПРИНЦИПИ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ

Бал за шкалою	Підхід	Застосування	Результати
0	Жодного – не існує жодного підходу. Критерії не розроблені	Жодного – впровадження не відбувається	Жодних – немає результатів чи результати не показують тенденції до вдосконалення чи досягнення поставлених результатів.
1	Реактивний – існує певний підхід, але він є реактивним та не систематичним	В деяких аспектах діяльності – підхід застосовується в деяких аспектах діяльності організації	Обмежені – низькі результати; чи гарна ефективність та/чи тенденції до вдосконалення за деякими ключовими індикаторами; чи результати не є відомими за більшістю ключових індикаторів;
2	Визначений – організація прямує до застосування запланованого запобіжного підходу	В деяких ключових аспектах діяльності – підхід застосовується в деяких з ключових аспектів діяльності організації	Достатні – гарна результативність та/чи тенденції до вдосконалення за деякими ключовими індикаторами; чи початкові стадії отримання порівняльної інформації; чи результати є відомими за деякими ключовими індикаторами.
3	Інтегрований – запроваджений ґрунтовний, ефективний підхід та є ознаки проведення запобіжних заходів. Підхід відповідає базовим потребам організації, що визначені в інших категоріях.	В більшості ключових аспектів діяльності – підхід застосовується в більшості ключових аспектів діяльності організації	Гарні – позитивна результативність та/чи тенденції до вдосконалення за більшістю ключових вимірів; чи наявні позитивні результати порівняння та/чи контрольні показники в деяких аспектах діяльності; або результати є відомими за більшістю ключових індикаторів.
4	Вдосконалений – перевірений та добре визначений підхід з ознаками довершеності через навчання та вдосконалення, що ефективно інтегрований в систему потреб організації, визначених в інших категоріях.	В усіх ключових аспектах діяльності – підхід застосовується в усіх ключових аспектах діяльності організації. Спостерігається послідовність на усіх рівнях.	Дуже гарні – поточна ефективність визначається як гарна або досконала за більшістю ключових індикаторів та/чи тенденції до вдосконалення спостерігаються за більшістю напрямків діяльності; або існують позитивні результати порівнянь чи контрольні показники у більшості аспектів діяльності; або результати відомі за усіма ключовими індикаторами.
5	Інноваційний – винятково чітко визначений інноваційний підхід, що є повністю інтегрований до системи потреб організації, визначених в інших категоріях.	В усіх аспектах діяльності – підхід застосовується в усіх аспектах, як в межах, так і поза межами організації, та застосовується послідовно на усіх рівнях.	Досконалі – ефективність діяльності на досконалому рівні за більшістю ключових індикаторів та/або існують виняткові результати процесу порівняння та контрольні показники за більшістю напрямків діяльності; або існують результати за усіма показниками.

## КЕРІВНИЦТВО ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ РЕЙТИНГОВОГО ОЦІНЮВАННЯ

Кожен член судової команди з проведення самооцінки має отримати копію анкети. Команда із самооцінки має провести щонайменше одну планувальну сесію для визначення процедур та розкладу виконання завдання із само-оцінювання. Члени команди також мають переглянути анкету для визначення базової інформації, що необхідно їй буде зібрати для успішного проведення самооцінки. **Кожен член команди з самооцінки має оцінити кожне твердження в залежності від зібраної інформації, їх точки зору та висновків.**

Після проведення індивідуального оцінювання, члени команди мають провести спільну зустріч для обговорення оцінок, що вони надали кожному твердженню. **Коли рейтинги членів команди є розбіжними за однаковими твердженнями, члени команди мають вдатися до обговорення та досягти згоди щодо тієї чи іншої оцінки, найкраще шляхом досягнення консенсусу консенсус.**

**Загальний бал вираховується шляхом додавання балів за кожне твердження за кожним аспектом досконалості функціонування суду.** Так, наприклад:

Аспект 6 (Ресурси суду) містить 6 тверджень. Таким чином, максимально можливий загальний бал за кожною під категорією «Підхід», «Застосування» та «Результати» є 30 (6 тверджень помножити на максимально можливу оцінку «5» за кожним твердженням). Якщо команда самооцінки досконалості суду оцінює одне твердження на 3, 3 твердження на 4 та 2 твердження на 5 в під категорії «Підхід», тоді загальний бал за аспектом 6 «Підхід» дорівнює 25 (3+12+10).

Кінцевий бал надалі може бути вирахований у відповідності до зваженої системи рейтингового оцінювання. **Кожному аспекту досконалості діяльності суду надається «вага» в залежності від його ролі в системі інших аспектів.** Таким чином легко визначаються аспекти діяльності суду, що потребують більшої уваги. Довіра громадськості має найвищий ступінь важливості, оскільки ця цінність є наріжним каменем досконалості суду.

Нижче наведені деталізовані ваги за 7ма аспектами досконалості та за кожною із трьох під категорій:

Аспекти діяльності	Бал	Підхід	Застосування	Результати
1. Судове управління та керівництво	120	40	40	40
2. Судове планування, правила та процедури	100	33	33	33
3. Судові процеси та провадження	100	33	33	33

4. Довіра громадян	220	73	73	73
5. Задоволеність користувачів	180	60	60	60
6. Судові ресурси <ul style="list-style-type: none"> <li>• Людські ресурси</li> <li>• Матеріальні ресурси</li> <li>• Фінансові ресурси</li> </ul>	100	33	33	33
7. Фінансова та територіальна доступність суду	180	60	60	60
Загальний бал	1000			

Як можна бачити з таблиці, показник «Підходу» за аспектом 6 є 33. Максимально можливий загальний бал 30. Бал в нашому гіпотетичному прикладі – 25. Таким чином, зважений бал може бути вирахований за наступною формулою:  $25/30 \times 33 = 27,5$ .

За таким же підходом вираховуються зважені бали за категоріями «Застосування» та «Результати».

Надалі за такою ж процедурою вираховуються зважені бали для аспектів 1 – 5 та 7 за категоріями «Підхід», «Застосування» та «Результати».

Загальний бал відображає загальний рівень досконалості суду за максимальною шкалою в 1000 пунктів. Таку систему можна порівняти із зведеною таблицею, що надає систему об'єктивних контрольних показників, за якими суд може вимірювати ефективність своєї діяльності.

Стрічка	Рахунок/Бал	Підхід	Застосування	Результати
1	0	Не існує жодного підходу.	Впровадження не відбувається	Немає результатів чи результати не показують тенденції до вдосконалення чи досягнення поставлених результатів.
2	1-199	Існує певний підхід, але він є реактивним та не систематичним	Підхід застосовується в деяких аспектах діяльності організації	Низькі результати; чи гарна ефективність та/чи тенденції до вдосконалення за деякими ключовими індикаторами; чи результати не є відомими за

				більшістю ключових індикаторів;
3	200-399	Організація прямує до застосування запланованого запобіжного підходу	Підхід застосовується в деяких з ключових аспектів діяльності організації	Гарна результативність та/чи тенденції до вдосконалення за деякими ключовими індикаторами; чи початкові стадії отримання порівняльної інформації; чи результати є відомими за деякими ключовими індикаторами.
4	400-599	Запроваджений ґрунтовний, ефективний підхід та є ознаки проведення запобіжних заходів. Підхід відповідає базовим потребам організації, що визначені в інших категоріях.	Підхід застосовується в більшості ключових аспектів діяльності організації	Позитивна результативність та/чи тенденції до вдосконалення за більшістю ключових вимірів; чи наявні позитивні результати порівняння та/чи контрольні показники в деяких аспектах діяльності; або результати є відомими за більшістю ключових індикаторів.
5	600-799	Перевірений та добре визначений підхід з ознаками довершеності через навчання та вдосконалення, що ефективно інтегрований в систему потреб організації, визначених в інших категоріях.	Підхід застосовується в усіх ключових аспектах діяльності організації. Спостерігається послідовність на усіх рівнях.	Поточна ефективність визначається як гарна або досконала за більшістю ключових індикаторів та/чи тенденції до вдосконалення спостерігаються за більшістю напрямків діяльності; або існують позитивні результати порівнянь чи контрольні показники у більшості аспектів діяльності; або результати відомі за усіма ключовими індикаторами.
6	800-1000	Винятково чітко визначений інноваційний підхід, що є повністю інтегрований до системи потреб організації, визначених в інших категоріях.	Підхід застосовується в усіх аспектах, як в межах, так і поза межами організації, та застосовується послідовно на усіх рівнях.	Ефективність діяльності на досконалому рівні за більшістю ключових індикаторів та/або існують виняткові результати процесу порівняння та контрольні показники за більшістю напрямків діяльності; або існують результати за усіма показниками.



## ВИЗНАЧЕННЯ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ, ЩО ПОТРЕБУЮТЬ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Відповівши на запитання анкети із самооцінки, суд таким чином визначиться з аспектами його діяльності, що потребують вдосконалення. Деякі суди можуть спрямувати свої зусилля на вдосконалення окремих аспектів діяльності, в той час як інші суди можуть провести загальний перегляд роботи та комплексну реформу. За будь-яких умов, рекомендовано встановити пріоритетні напрямки для вдосконалення. Це дозволить виділити певний проміжок часу на процес реформування та вдосконалення конкретних аспектів діяльності.

Важливо, щоб керівництво суду забезпечило можливість участі та консультацій з боку суддівського корпусу, працівників суду та професійних партнерів суду у процесі планування проведення вдосконалень. Оцінка допоможе визначити коло проблемних питань, які суд має вирішити в процесі розробки плану дій чи вдосконалень, серед них:

- Чи має суд сформульоване бачення та/чи місію своєї діяльності, що відображали б його основоположні цінності та завдання? Якщо ні, то саме з цього необхідно розпочати, оскільки успіх впровадження Зasad судової досконалості залежатиме від наявності сформульованих та проголошених цінностей.
- Які недоліки системи управління судом, функціонування та послуг та чому їх необхідно вдосконалити?
- Які проблемні питання можуть та повинні бути вирішені швидко та в короткостроковій перспективі? Які питання потребують середньострокового або довгострокового планування?
- Які зміни процедур чи практик суд планує запровадити?
- Чия підтримка та співпраця є найнеобхіднішими для впровадження потенційних змін (наприклад, адвокатів, прокурорів та інших урядових інституцій)?
- Які ресурси необхідні для успішного впровадження змін (наприклад, фінансування додаткового персоналу чи обладнання, співпраця з адвокатами, що практикують в суді; співпраця між судьями в суді; ефективна комунікація з іншими компонентами судової системи)? Яким чином суд може отримати такі ресурси? На яку підтримку суд може розраховувати?
- З якими перешкодами та протидією може стикнутися суд при виконанні плану? Яким чином таку протидію чи перешкоди можна подолати?
- Які часові рамки впровадження змін?
- Яким чином суд буде оцінювати успішність змін? Яка інформація буде необхідною для проведення такого оцінювання? Хто збиратиме інформацію та яким чином вона буде аналізуватись? Чи необхідно буде залучити зовнішнього консультанта для розробки інструментів вимірювання та аналізу результатів?

## **ЗБІР ТА АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЇ**

### **Впровадження потребує збору як якісних, так і кількісних даних**

Характер та складність даних та інструментів збору даних будуть різними у відповідності до складності та характеру проблемних питань, з якими стикається той чи інший суд. В залежності від плану дій деякі суди використовуватимуть об'ємний інструментарій для збору інформації, в той час як інші будуть спиратись на обмежену кількість таких інструментів. На додаток до збору даних за допомогою електронної системи діловодства суди також можуть звертатись до методу опитування працівників, адвокатів та користувачів судів. Опитування загальної громадськості може виявитись корисним також. Даний звіт містить посилання на ці та інші види інструментів вимірювання (Додаток В).

Неможливо переоцінити важливість того, хто буде розробляти інструменти вимірювання ефективності впровадження плану суду та кому буде доручено проводити збір та аналіз даних. Даний аспект є особливо важливим оскільки персонал більшості судів не обізнаний з методами дослідження та аналізу. Тому допомога консультанта з питань проведення досліджень може стати необхідною. Якщо фінансові ресурси є проблемою, суд може звернутись за добровільною допомогою до соціологів, що працюють в місцевих середніх школах, коледжах чи університетах.

**Досконалі суди систематично вимірюють якість та ефективність, та дієвість послуг, що вони їм надають.** З метою оцінки ефективності діяльності суду необхідно використовувати ряд ключових індикаторів. На додаток до кількісних індикаторів ефективності, досконалі суди використовують якісні індикатори, що вимірюють доступ до правової системи; наявність чи відсутність фізичних, звукових чи мовних бар'єрів в будівлі суду; справедливість провадження та зрозумілість та чіткість рішень та розпоряджень; чемність та повага до відвідувачів з боку працівників суду. Дані щодо цих індикаторів можуть бути отримані в результаті структурованого спостереження, оцінки рівня задоволеності працівника суду чи користувача судових послуг (через опитування), а також в результаті експертного перегляду форм, наказів та рішень.

**Досконалі суди використовують ряд ключових індикаторів ефективності для вимірювання якості, ефективності та дієвості їх послуг.** Суди мають щонайменше збирати та використовувати інформацію про тривалість проваджень та іншу інформацію стосовно процесу опрацювання справ. Досконалі суди прагнуть отримати не лише кількісні показники задіяних ресурсів/результатів діяльності, але й якісні дані, такі як рівень задоволеності користувачів, якість послуг та якість правосуддя.

У світі існує тенденція вимірювати ефективність діяльності суду лише за допомогою кількісних показників, таких як тривалість процесу розгляду справи, навантаження на суддю, вартість розгляду однієї справи, чи кількість справ, що очікують розгляду. Одна з класичних точок зору на тривалість судового процесу базується на принципі «відстрочене правосуддя – відмовлене правосуддя». Вважається, що суди працюють неефективно, якщо судовий процес триває занадто довго. Швидкий судовий процес, з іншого боку, сприймається позитивно. Суди вважаються ефективними, якщо вартість розгляд однієї справи є низькою чи швидкість розгляду справ високою.

Однак, лише проведення лише кількісної оцінки ефективності функціонування суду може потенційно викривити цілісну картину, так, наприклад, в деяких випадках «поспішне правосуддя» може стати «похованим правосуддям». Тому важливо враховувати якісні аспекти діяльності судів, оскільки ті аспекти, що не вимірюються, рідко вдосконалюються. Складність полягає в тому, що виміряти кількісні показники ефективності правосуддя є більш легким завданням ніж виміряти якість правосуддя, що виходить за межі просто ефективності. Вимірювання саме якісних аспектів може потребувати розробки більш інноваційних якісних методів вимірювання, що можуть бути більш складними та дорогими (наприклад, опитування). Порівняна легкість, з якою можливо вимірювати лише ефективність не повинна переважати над потребою в постійному відображенні більш широкої картини якості правосуддя. Міжнародні засади судової досконалості, обравши цілісний підхід до оцінки функціонування суду, має на меті забезпечити відображення більш широкого аспекту питань правосуддя шляхом вимірювання якості функціонування суду в цілому.

Досконалі суди підтримують здоровий баланс між відповідними кількісними результатами функціонування та якістю судових рішень та судових послуг.

Важливо, щоб дані, на яких базуються висновки, були б високоякісними, достовірними та гарантовано чесними. З метою забезпечення успішності та ефективного керування суду дані мають фокусуватись не лише на задіяних ресурсах, але й на отриманих результатах, а також на ступені фактичного надання послуг. Досконалі суди мають використовувати системи з управління інформацією та системи з діловодства, що забезпечують можливість моніторингу та оцінки систематичності показників ефективності.

Досконалі суди використовують загальноприйняті визначення та стандарти для справ, термінів проваджень, накопичення нерозглянутих справ та іншу важливу інформацію про ефективність функціонування. Індикатори завжди мають відображати здоровий баланс між кількісними та якісними вимірами. В результаті буде створена можливість спостерігати за динамікою показників ефективності в часі та визначити вдосконалені аспекти та такі, що потребують спрямування додаткових зусиль. Також, таким чином принаймні в деяких випадках створюється можливість проводити порівняння ефективності функціонування різних судів.

## **ІНФОРМУВАННЯ ПРО РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Проведення просвітніх кампаній для створення позитивного іміджу суду є необхідним. Судові органи мають повідомляти адвокатську спільноту, державних прокурорів, правоохоронні органи, інші урядові та неурядові агенції, широкий загал про результати оцінювання та плани проведення вдосконалень. Суд має:

- Регулярно проводити зустрічі з колегією адвокатів та групами місцевої громади,
- Надавати місцевим друкованим виданням, телебаченню та радіо каналам прес-звіти,
- Розповсюджувати інформацію в друкованих брошурах та на Інтернет-сторінці.

На додаток, часто корисним є створення персоналізованих брифінгів та письмових звітів на адресу певних урядових та неурядових груп, включаючи представників законодавчих установ.

Підзвітність – ключовий фактор. Відкрита комунікація про ефективність функціонування, навіть якщо вона організована на надзвичайно високому, достатньому, посередньому чи поганому рівні, сприяє зростанню довіри громадськості. Особливо це правда, якщо звіт включатиме стратегію суду щодо поліпшення ефективності його функціонування.

## **ТРАЄКТОРІЇ НА ШЛЯХУ ДО ДОСКОНАЛОГО СУДУ: КРИВІ ЯКОСТІ**

Шлях чи траєкторія в напрямку досконалості полягає в постійному вдосконаленні. Не існує єдиної вірної траєкторії до досконалого суду. Дані Міжнародні засади судової досконалості є достатньо гнучкими та дозволяють різним судам обирати свій шлях, проводити реформи за різним графіком, визначати різні пріоритети та обирати різний інструментарій для досягнення своїх цілей. Міжнародні засади судової досконалості мають на меті визначити спільне бачення досконалості для судів. Гіпотетичний останній етап слідування траєкторією досконалості показує, як має виглядати досконалий суд за умови виконання усіх вимог щодо якості для досягнення оптимального функціонування суду та високого рівня задоволеності користувачів суду. Деякі суди вже досягли цього етапу. Інші – лише на початку шляху до досконалості. Багато знаходяться на середині шляху.

Етапи на шляху до досконалості суду:

### **1.1 Етап 1. Не визначено чіткого бачення чи стратегії.**

Низька ефективність функціонування суду з точки зору тривалості судового процесу, накопичення нерозглянутих справ, наслідків та виконання рішень. Низький рівень довіри з боку громадськості. Брак людських, матеріальних та фінансових ресурсів.

### **2.1 Етап 2. Суд визнає необхідність вдосконалень.**

Активні зміни ініційовані судовими органами призведуть до поступового розвитку досконалості функціонування суду. Зовнішні сили також сприяють змінам.

3.1 Етап 3. Суд займає авторитетну позицію, має сильне керівництво/лідерство та чітке бачення.

Сучасні системи управління судовою інформацією та дані про ефективність функціонування суду сприяють сталому проведенню вдосконалень. Людські, матеріальні та фінансові ресурси на відповідному рівні.

#### ЕТАП I.

На даному етапі суди стикаються із складнощами через брак людських, матеріальних та фінансових ресурсів. За таких умов багато судів навіть не спроможні виконувати найосновніші функції. Судове провадження є не ефективними, не спостерігається чіткого управління судом, а також відсутнє стратегічне бачення.

Розподіл праці між суддями та працівниками апарату суду є недиференційований. Судді несуть відповідальність за виконання адміністративних задач разом з виконанням суддівських функцій, а в деяких випадках адміністративні працівники приймають рішення, що їх мали б приймати судді. Не існує судових правил та процедур, чіткого бачення чи стратегії, що регулювали б спрямування суду чи його здатність передбачати зміни потреб та попиту на судові послуги з боку користувачів. Вектор суду спрямований на внутрішні питання, відносини з громадянським суспільством не започатковані. Ефективність функціонування суду є низькою, характеризується довготривалим процесом розгляду справ, великою кількістю накопичених нерозглянутих справ, непередбачуваними наслідками судових рішень та слабкими механізмами виконання рішень. Рівень заробітної плати суддів та працівників апарату суду є низьким, мотивація слабкою. Можливі випадки корумпованих дій. Рівень довіри громадськості до судової системи низький.

#### ЕТАП II

На другому етапі існує розуміння стану справ, а також внутрішній або зовнішній стимул до зміни в судах. В розрізі внутрішніх змін, зміна керівництва суду може слугувати стимулом до вдосконалення. Такі зміни, ініційовані самим судом, можуть створити ситуацію, за якої суд сам бере на себе відповідальність за проведення розробки плану реформ та їх успішне впровадження за участі усіх зацікавлених сторін.

Зовнішні стимули можуть примусити суд зайняти реактивну позицію. Криза судової системи з широким висвітленням у засобах масової інформації; збільшення тиску з боку громадянського суспільства та ділових кіл; складнощі, викликані фінансовою кризою та/чи ініціативна виконавча гілка влади можуть бути тим необхідним стимулом для внесення змін, але скоріш за все такі дії призводять до того, що судова система не зможе в достатній мірі розробляти та впроваджувати самостійні плани реформ. Однак, існує причина вважати, що якщо судова система самостійно не братиме на себе відповідальності та ініціативи за проведення реформ, є ризик, що її траєкторію в напрямку судової досконалості не буде реалізовано.

Наступні кроки на шляху досконалості реалізуються поступово та будуть спрямовані на різні аспекти в залежності від вимог певного періоду часу. Вдосконалення не обов'язково проводяться лінійно, оскільки динаміка розвитку різних аспектів, визначених Міжнародними засадами судової досконалості, є різною. Часткові невдачі зазвичай є невід'ємною частиною процесу реформування. Нижче наведені приклади різних підходів та вдосконалень на шляху до досконалості суду:

- Вирішення певних процедурних невідповідностей та перешкод може мати за результат вдосконалення ефективності судових проваджень. Започаткування базових принципів управління в суді може мати результатом вдосконалений розподіл праці між суддями та працівниками апаратів судів та надасть початкові дані про ефективність функціонування суду. Такі дані можуть стати у нагоді для отримання додаткових фінансових ресурсів, необхідних для працевлаштування більшої кількості/більш кваліфікованих суддів та працівників апарату суду, для закупівлі базованого апаратного обладнання та для поліпшення умов праці в суді. Коли фінансові ресурси судів є дуже обмеженими, перші кроки на шляху до підвищення ефективності судових проваджень можуть полягати не в застосуванні базових принципів управління, а в забезпеченні основними ресурсами, необхідними для діяльності суду.
- З часом створення професійної управлінської команди в судах призведе до покращення їх функціонування та накопичення більшого масиву даних. Спочатку, такі дані даватимуть інформацію про кількісні аспекти функціонування судів, серед них: кількість справ, що надійшли до суду, рішення, прийняті у справах, та кількість нерозглянутих справ.
- На ранніх стадіях бюджетування базуватиметься на кількісних показниках. З часом якісні показники набудуть важливості також.
- Зрештою, вдосконалені методи управління та наявність більш якісних даних дозволять керівникам судів визначати чітке бачення щодо майбутніх напрямків розвитку судів, беручи до уваги майбутні зміни та потреби. Проведення переговорів з питань бюджетування між виконавчими та законодавчими органами будуть більше підкріплені фактичною інформацією. Оскільки досконалисть потребує часу, судам необхідно буде постійно приділяти увагу аспектам діяльності, що потребуватимуть удосконалень. Впровадження досліджень рівня задоволеності користувачів судових послуг сприятиме зміщенню внутрішнього фокусу роботи судів. Результати таких досліджень разом з кількісними даними про функціонування судів будуть використані для оцінювання проведеної роботи.
- Наступні вдосконалення судових проваджень будуть втілюватись шляхом аналізу робочих процесів для визначення проблемних ділянок в русі справ та надання рекомендацій щодо підвищення ефективності та дієвості функціонування. Будуть розроблені правила та процедури, наприклад, у сфері стандартів часу, надання відстрочок в розгляді справи, та часових проміжків, коли сторони процесу можуть надати документи чи нові докази у справі. Зовнішні партнери також відіграватимуть важливу роль в оптимізації процесу.

### ЕТАП III

На даному гіпотетичному кінцевому етапі на шляху до досконалого суду лідерство та управління є збалансованими. Бачення та цілі суду зрозумілі як суддями, так і працівниками апарату суду та підлягають перегляду та оновленню на постійній основі. Завдяки використанню ефективних систем управління судовою інформацією дані про ефективність різних аспектів функціонування суду є доступними щоденно. Доступною є уся відповідна інформація про ефективність функціонування суду, включаючи інформацію про терміни та період очікування судового розгляду. Ефективність функціонування суду оцінюється за допомогою цілісного підходу до якості послуг, що їх надають суди, на основі якісних показників, а також кількісних даних. Проблеми через брак ресурсів терміново виявляються та вирішуються. Приміщення суду відображають важливу роль верховенства права в суспільстві, створюють умови для продуктивної та приємної праці, до них легко дістатися. Судді, адвокати, сторони процесу, працівники апарату суду мають доступ до справ та правової інформації. Громадськість може з легкістю отримати інформацію про судовий процес та функціонування судів.

Судді та працівники апарату суду є високо-вмотивовані та регулярно проходять навчання та підвищення кваліфікації, щоб їх професійні знання відповідали потребам сучасного суспільства. Судові провадження є ефективними та дієвими. Затримки мінімізовані.

Зовнішній вектор суду є добре окреслений. Судові управлінці та голова суду регулярно проводять зустрічі з професійними партнерами суду з метою обміну інформацією та для налагодження якнайефективнішої та дієвої адміністративної взаємодії між судами та партнерськими організаціями.

Можливість досягнення останнього гіпотетичного етапу досконалості суду не обмежується колом країн та судів, що мають значні матеріальні ресурси. Суди з обмеженими фінансовими ресурсами також можуть досягти досконалості. Не обов'язково через інвестиції в Інтернет та електронні технології, а радше через застосування ефективних управлінських підходів, дієвих внутрішніх робочих методів, обізнане застосування даних, поєднане з добре визначеним зовнішнім вектором на задоволення потреб користувачів судових послуг та партнерських організацій.

За допомогою наступної діаграми відображені етапи на шляху до досконалого суду. Дана крива зображає шлях суду починаючи із стартової позиції та завершуючи кінцевим етапом, до якого суд сподівається дістатися. Вона не передбачає, що вдосконалення – це лінійний процес, що відбувається без перешкод та невдач.

## Приклади кривих досягнення судової ефективності

Ідеальна крива – лінійні вдосконалення без регресу

Крива у вигляді J – перед вдосконаленням ефективність спочатку знижується

Коливна крива – ефективність функціонування суду зростає та падає на шляху до досконалості

Східчаста крива – зміни на краще відбуваються крок за кроком.

У кожного суду своя точка відліку, та його шлях до судової досконалості є індивідуальним.

Досвід проведення судової реформи у різних країнах світу свідчить про те, що на початковому етапі процесу реформування може спостерігатись зниження судової ефективності з наступним її підвищенням (так звана крива у форми літери J). Можливі інші сценарії (наприклад, коливання показників ефективності в результаті впровадження вимірів з метою підвищення якості судового функціонування).

## Інструменти вимірювання ефективності судового функціонування

Існує декілька інструментів вимірювання, що їх можуть застосовувати суди на шляху до судової досконалості. Залежно від індивідуальної ситуації та потреб суд може обрати вид інструментарію вимірювання прогресу на шляху до досконалості. Деякі суди застосовують усі інструменти, що наведені в переліку. Інші обирають та використовують обмежену кількість інструментів. Посилання та інформацію про такий інструментарій містяться в Додатку В.

## ВИСНОВКИ

Підхід до підвищення якості судового функціонування, що описаний в Міжнародних засадах судової досконалості, був розроблений у відповідності до особливих потреб та унікальної функції та ролі, що їх виконують суди. Міжнародні засади судової досконалості підтримують ті цінності та прагнення, що на міжнародній арені визнані засадничими для забезпечення ефективного функціонування судів на основі поваги громадян.

Ми заохочуємо суди до розгляду Міжнародних засад судової досконалості в якості посібника на шляху до судової досконалості. Однак, за необхідності, суди можуть з впевненістю адаптувати Міжнародні засади судової досконалості у відповідності до їх індивідуальних потреб.

Фактор участі в та обізнаності суддів та працівників апарату суду з підходом, описаним в Засадах, має критичне значення. Досягнення найкращих результатів забезпечується завдяки спрямуванню зусиль усіх працівників на досягнення спільної



мети. Створення культури суду, за якої надається підтримка процесу реформування та вдосконаленню якості послуг, є вирішальним першим кроком на шляху до судової досконалості.

Суди мають бути відкритими та користуватись послугами експертів з вдосконалення якості у питаннях оцінки та розробки плану з підвищення судової якості. На ринку є експерти, що здатні провести суди через процес вдосконалення.

На закінчення, суди мають розглянути можливість поділитись своїм досвідом з іншими судами. Оскільки Засади є «живим» документом, ми відкриті до пропозицій щодо його вдосконалення.

## ДОДАТОК А: АНКЕТА ІЗ САМООЦІНКИ ДОСКОНАЛОСТІ СУДУ

Міжнародні засади судової досконалості	Підхід						Впровадження						Результати						
	Жодного	Реактивний	Визначени	Інтегрован	Вдосконален	Інноваційн	Жодного	Деяке	Деякі	Більшість	Усі	Усі	Жодних	Обмежені	Достатні	Хороші	Дуже	Відмінні	
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
Аспект 1. Судове управління та керівні кадри																			
1.1. Формулювання місії діяльності, що відображає бачення на майбутнє та надихає на дії, що визначає першочергові цілі та цінності, включаючи цінності доступності, своєчасності, рівності, справедливості та чесності, незалежності та підзвітності, відповідності та довіри громадськості.																			
1.2. Демонстрація зовнішнього вектору діяльності суду через розвиток узгоджених робочих стосунків з юридичною спільнотою та іншими партнерами (такими як асоціація адвокатів, прокуратура, правоохоронними органами, урядовими агенціями)																			
1.3. Демонстрація зовнішнього вектору суду через повідомлення його бачення, цілей, програм та результатів діяльності користувачам судових послуг, суспільству, юридичній спільноті та іншим партнерам.																			
1.4. Підтримка професійної культури управління, включаючи проведення навчання та підготовку з навичок управління																			
1.5. Здатність передбачати та ідентифікувати проблемні питання, з якими стикається суд, та формулювати та приймати інноваційні правила та процедури, програми у відповідь на виклики																			
1.6. Активна участь усіх працівників суду у процесі комунікації та втілення бачення суду, його цілей, програм та результатів діяльності, а також у визначенні проблемних напрямків																			

та їх вирішень шляхом двосторонньої комунікації																			
1.7. Започаткування системи реєстрації та управління потоком справ, що сприяє ефективному функціонуванню та створює умови для моніторингу та оцінки ефективності функціонування суду за надійними кількісними даними																			
1.8. Започаткування програми збору надійної інформації за якісними індикаторами (наприклад, опитування думки працівників суду, користувачів суду, професійних партнерів та громадськості).																			
1.9. Започаткування процесів систематичного перегляду та вдосконалення усіх семи аспектів функціонування судів.																			
Аспект 1: Загальний бал за аспектом «Судове управління та керівні кадри»																			
Аспект 2. Судове планування, правила та процедури.	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
2.1. Встановлення короткострокових, середньострокових та довгострокових цілей діяльності суду у відповідності до його основоположних цілей/цінностей, розробка стратегій, методик та процедур досягнення цілей.																			
2.2. Започаткування процесу систематичного перегляду та впровадження стратегій досягнення цілей, для спрямування прийнятих стратегій, методик та процедур на вдосконалення ефективності та якості судових послуг та на підтримку ключових цінностей суду.																			
Аспект 2: Судове планування, правила та процедури – загальний бал																			
Аспект 3: Судові провадження	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
3.1. Забезпечення балансу в провадженнях між своєчасністю, ефективністю та передбачуваністю, з одного боку, та якістю судових послуг та рішень з іншого боку, щоб																			

таким чином вони забезпечували підтримку ключових судових цінностей																				
3.2. Ефективний та дієвий розподіл праці між судьями та працівниками апарату суду.																				
Аспект 3: Судові провадження – загальна кількість балів																				
Довіра громадськості																				
4.1. Започаткування процесів комунікації для забезпечення розуміння та обізнаності суспільства про роботу суду, його процеси та рішення																				
4.2. Доступність інформації про ефективність функціонування судів для користувачів судових послуг, суспільства та професійних юристів, а також інших категорій користувачів																				
4.3. Налагодження процесу забезпечення незалежного аудиту судових витрат																				
Аспект 4: Довіра громадськості – загальний бал																				
Задоволеність користувачів судовими послугами																				
5.1. Збір та аналіз інформації про рівень задоволеності партнерів з огляду на місію суду																				
5.2. Впровадження змін у відповідь на результати оцінки якості судових послуг та сприяння задоволеності професійних партнерів																				
5.3. Збір та аналіз інформації про рівень задоволеності громадян та комерційних організацій, що звертаються до судів з огляду на місію суду.																				
5.4. Впровадження змін у відповідь на результати оцінювання з метою вдосконалення якості судових послуг та спрямування діяльності на забезпечення задоволеності громадян та комерційних організацій, що звертаються до суду.																				
Аспект 5: Задоволеність користувачів судових послуг – загальний бал																				

Аспект 6: Судові ресурси	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
6.1. Відповідне та ініціативне управління людськими ресурсами (судді та працівники апарату суду) та проведення аналізу навантаження для розрахунку необхідних бюджетних витрат на персонал																		
6.2. Забезпечення можливості підтримання та відповідності професійних цінностей діяльності судді до основних цінностей суду																		
6.3. Забезпечення обміну та набуття знань (між) суддями та працівниками апарату суду через початкове професійне та післядипломне навчання та підготовку																		
6.4. Наявність відповідних матеріальних ресурсів (відповідне приміщення, канцелярія, апаратне та програмне забезпечення, інше обладнання), необхідних для виконання цілей діяльності; ефективне та ініціативне управління такими ресурсами																		
6.5. Використання та утримання фізичної інфраструктури на рівні, що викликає повагу до верховенства права та створює здорові та відповідні робочі умови для суддів та працівників апарату суду.																		
6.6. Відповідне та ініціативне управління фінансовими ресурсами за допомогою циклічного, обґрунтованого бюджетного процесу.																		
Аспект 6: Судові ресурси – загальний бал																		
Аспект 7: Фінансова та географічна доступність судових послуг	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
7.1. Започатковані процеси, правила та процедури, що забезпечують доступність судових проваджень																		
7.2. Забезпечення легкого фізичного (чи віртуального) доступу до будівлі суду та його території																		
7.3. Забезпечення віртуального доступу до суду (через мережу Інтернет та технічні засоби).																		

Аспект 7; Фінансова та географічна доступність судових послуг – загальний бал																				
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Керівні принципи оцінювання

Бал	Підхід	Впровадження	Результати
0	Жодного – не існує жодного підходу.	Жодного – впровадження не відбувається	Жодних – немає результатів чи результати не показують тенденції до вдосконалення чи досягнення поставлених цілей
1	Реактивний – існує певний підхід, але він є реактивним та не систематичним.	В деяких аспектах діяльності – підхід застосовується в деяких аспектах діяльності організації	Обмежені – низькі результати; чи достатня ефективність та/чи тенденції до вдосконалення за деякими ключовими індикаторами; чи результати не є відомими за більшістю ключових індикаторів;
2	Визначений – організація прямує до застосування запланованого запобіжного підходу	В деяких ключових аспектах діяльності – підхід застосовується в деяких з ключових аспектів діяльності організації	Достатні – гарна результативність та/чи тенденції до вдосконалення за деякими ключовими індикаторами; чи початкові стадії отримання порівняльної інформації; чи результати є відомими за деякими ключовими індикаторами.
3	Інтегрований – запроваджений ґрунтовний, ефективний підхід та є ознаки проведення запобіжних заходів. Підхід відповідає базовим потребам організації, що визначені в інших категоріях.	В більшості ключових аспектів діяльності – підхід застосовується в більшості ключових аспектів діяльності організації	Гарні – позитивна результативність та/чи тенденції до вдосконалення за більшістю ключових вимірів; чи наявні позитивні результати порівняння та/чи контрольні показники в деяких аспектах діяльності; або результати є відомими за більшістю ключових індикаторів.
4	Вдосконалений – перевірений та добре визначений підхід з ознаками довершеності через навчання та вдосконалення, що ефективно інтегрований в систему потреб організації, визначених в інших категоріях.	В усіх ключових аспектах діяльності – підхід застосовується в усіх ключових аспектах діяльності організації. Спостерігається послідовність на усіх рівнях.	Дуже гарні – поточна ефективність визначається як гарна або досконала за більшістю ключових індикаторів та/чи тенденції до вдосконалення спостерігаються за більшістю напрямків діяльності; або існують позитивні результати порівнянь чи контрольні показники у більшості аспектів діяльності; або результати відомі за усіма ключовими індикаторами.
5	Інноваційний – винятково чітко визначений інноваційний підхід, що є повністю інтегрований до системи потреб	В усіх аспектах діяльності – підхід застосовується в усіх аспектах, як в межах, так і поза межами організації, та застосовується	Досконалі – ефективність діяльності на досконалomu рівні за більшістю ключових індикаторів та/або існують виняткові показники

	організації, визначених в інших категоріях.	послідовно на усіх рівнях.	в результаті порівняння та застосування контрольних показників за більшістю напрямків діяльності; або існують результати за усіма показниками.
--	---	----------------------------	--

## ДОДАТОК В: ПРИКЛАДИ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ВИМІРЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУДУ

### **Кількісні інструменти вимірювання**

Кількісні інструменти вимірювання ефективності функціонування суду є інструментарієм на допомогу суду у визначенні завдань діяльності та вимірювання деяких елементів ефективності функціонування. Прикладом індикаторів ефективності є наступні: тривалість судових проваджень, середнє навантаження на суддю, швидкість розгляду справ, період очікування розгляду, показники продуктивності праці. Приклади практичних інструментів можна знайти на веб-сторінці Національного центру судів штатів США в категорії CourTools [http://www.ncsconline.org/D\\_Research/CourTools/temp\\_courttools.htm](http://www.ncsconline.org/D_Research/CourTools/temp_courttools.htm). Інші корисні ресурси у питаннях оцінки ефективності функціонування суду можна знайти на веб-сайті Світового Банку за адресою <http://www.worldbank.org/lji>. З методологією збалансованих карток оцінювання можна ознайомитись за адресою <http://www.balancedscorecard.org/basics/bscl.html>.

### **Інструменти проведення дослідження рівня задоволеності користувачів судових послуг**

З практичним інструментарієм для розробки ефективного опитування користувачів судових послуг та запитаннями для анкетування можна ознайомитись на веб-сторінці Національного центру судів штатів США в розділі CourTools.

Прикладом застосування інструментів опитування користувачів судових послуг може стати програма «електронна зала засідань», створена Агенцією з питань якості функціонування судової системи (PRISMA), та яка застосовується для проведення дискусій з користувачами судових послуг. Адреса: <http://www.prismaweb.nl>

### **Інструментарій проведення аудиту судових процедур, правил та керівництва**

Інструмент з судових правил та процедур є переліком предметів та відповідної інформації, що суди можуть використовувати для розробки проекту нових правил та процедур або для зміни існуючих правил та процедур.

Приклади:

- Використання ресурсів з Courtroom Technology
- Альтернативне вирішення спорів Див. <http://www.fjc.gov>
- Розбудова ефективних команд для судів у питаннях наркотиків та інших судів, орієнтованих на вирішення конкретних проблем. Див. [http://www.ncsconline.org/D\\_ICM/beta/freeresources/index.asp](http://www.ncsconline.org/D_ICM/beta/freeresources/index.asp)
- Зменшення затримок в процесі розгляду справ. Див. <http://www.coe.int/cepej>



## **Інструменти проведення аудиту судової інформації**

Ефективне функціонування судових установ прямо пропорційно пов'язане з якістю даних. З метою оцінки якості та надійності даних та ефективності застосування інформаційних технологій необхідно використовувати «інструментарій інформаційного аудиту». З прикладом такого інструменту можна ознайомитись за адресою <http://www.praxiom.com/iso-90003-sample.pdf>

## **Інструмент оцінки діяльності суду з боку колег**

З метою оцінки якості функціонування судів, судових правил та процедур, керівництва може використовуватись механізм оцінки з боку колег. На практиці це означає, що колеги з інших судів відвідують суд та оцінюють якість його діяльності за допомогою набору стандартних оціночних інструментів (наприклад, анкети для проведення співбесід з головами судів, суддями та працівниками апарату суду). Аудит суду може бути елементом процесу оцінки роботи суду колегами (див. Інструмент судового аудиту). Ви можете знайти приклад оцінки з боку колег тут: <http://www.rechtspraak.nl/Gerechten/RvdR/Kwaliteit+van+de+Rechtspraak.htm>. Інший приклад можна побачити за адресою: <http://www.secretariat.uwa.edu.au/home/policies/reviews?f=154381>.

## **Судовий аудит**

Судовий аудит може проводитись для перевірки ефективності різних аспектів функціонування суду. Більшість аудитів спрямовані на оцінку фінансових аспектів діяльності суду. Приклад такого інструменту можна знайти за даним посиланням: <http://www.utcourts.gov/courts/just/audit/InternalControlofCourtCollectedFunds.pdf>. Аудит може використовуватись для оцінки якості роботи суддівського керівництва, наявності стратегічних документів та судових правил та процедур.

## **Вимірювання ефективності функціонування спеціалізованих судів**

Стандарти та інструменти були розроблені для вимірювання ефективності функціонування спеціалізованих судів чи розгляду окремих категорій судових справ. Приклади включають роботу з судами, що спрямовані на розв'язання конкретних проблем, наприклад, суди, що розглядають справи у сфері обігу наркотичних засобів [http://www.ncsconline.org/D\\_Conult/StatewideTAs/StatewideTABulletin\\_2.pdf](http://www.ncsconline.org/D_Conult/StatewideTAs/StatewideTABulletin_2.pdf) та у справах неповнолітніх та захисту дітей [www.ncsconline.org/wc/publications/res\\_ctpers\\_tcps\\_packgde4-04pub.pdf](http://www.ncsconline.org/wc/publications/res_ctpers_tcps_packgde4-04pub.pdf)

## ДОДАТОК С: УРОКИ З МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

Наступні приклади узагальнюють, яким чином суди в Австралії, Європі, Сінгапурі та Сполучених Штатах успішно рухаються на шляху до судової досконалості.

### **Австралія**

У питанні вдосконалення функціонування судів країни Австралія обрала підхід, що є подібний до підходів, запроваджених в Новій Зеландії та, до певної міри, в Великобританії<sup>1</sup>. Від австралійських судів вимагається відповідності процедурам збору даних та звітування, що розроблені для усіх урядових установ та що базуються на системі наслідків/підсумків. За даною системою встановлюються очікувані результати/наслідки чи задачі, та суди несуть відповідальність за розробку підсумків, що забезпечать досягнення відповідних наслідків/результатів. Такий процес забезпечує чітке уявлення про продукт, що виробляється, чому він виробляється, рівень його якості та вартість його вироблення. Основна увага в усіх випадках зберігається на результаті.

Наявність пакету проектів бюджетів створює реєстр намірів урядових установ, що їх надалі можна порівняти з результатами діяльності, про які щорічно надаються звіти в Парламент. Така процедура розповсюджується на суди так само, як і на інші урядові установи. Показники за системою наслідків/підсумків за кожним з федеральних судів надалі зводяться в пакеті проектів бюджетів державної прокуратури. Однією з основних проблем, пов'язаних з таким підходом, крім небезпеки порушення незалежності судів, є те, що «підсумок» діяльності судової системи важко виміряти за допомогою кількісних показників, а також в рівній мірі складно збалансувати «ефективність» та такі якісні цілі, як «правосуддя».

Різних заходів було вжито з боку департаментів юстиції та державної прокуратури, Комісії з питань продуктивності та самих судів з метою вимірювання ефективності їх функціонування за власними стандартами чи у порівнянні з іншими судами. Комісія з питань продуктивності готує щорічний «Звіт про урядові послуги», що проводить порівняння ефективності функціонування усіх судів на території Австралії. Серед основних індикаторів, зазначених в даному звіті, такі: своєчасність, вартість процесу розгляду справи, швидкість розгляду справи<sup>2</sup>. На додаток, також проводяться опитування думки громадян з даного питання, але часто це лише додає плутанини<sup>3</sup>. В результаті в Австралії питання вимірювання, порівняння та/чи оцінювання судів все ще залишається складним та конфліктним, так само як і в інших країнах світу<sup>4</sup>.

## Європа

В останні роки в Європі було досягнуто значних успіхів у даному питанні. Останнім часом Європейська комісія з питань ефективності правосуддя (CEPEJ) підтримує проведення експериментального дослідження з метою отримання порівняльної, об'єктивної, кількісної та якісної інформації про стан справ у країнах-членах. Дослідження включає 123 питання у сфері резолюцій Ради Європи та рекомендацій щодо ефективності та справедливості процесу відправлення правосуддя. Питання також стосуються сфери судового бюджетування та користувачів судових послуг. Не дивно, що опитування виявило, що країни Європи застосовують ряд підходів до вимірювання ефективності. В той час, як деякі застосовують системи моніторингу та звітності, більшість країн збирають кількісні дані про судові справи. Лише 23 країни збирають інші кількісні та якісні дані<sup>5</sup>.

Ряд європейських країн використовують результати опитування громадської думки з метою оцінювання ефективності функціонування судів. Деякі суди чи міністерства юстиції підтримують проведення таких опитувань, в той час як інші покладаються на зовнішні опитування, такі як чергове опитування «Eurobarometer». Такі широкомасштабні опитування громадської думки насправді важко інтерпретувати та вони не дають чіткого розуміння щодо того, в якому ж аспекті функціонування суду існують проблеми, та яким чином їх можна вирішити. Досвід проведення таких опитувань в таких різних країнах, як США та Монголія, свідчить, що громадська думка змінюється в залежності від загального сприйняття якості роботи уряду та залежить від впливу засобів масової інформації, особливо від висвітлення резонансних справ. З іншого боку, опитування безпосередніх користувачів судових послуг надають більш детальну та потенційно більш корисну інформацію та часто краще відповідають інформаційним потребам судів. Наприклад, дані, отримані в результаті деталізованих опитувань в Данії, виявилися корисними під час полеміки щодо якості судових рішень певного апеляційного суду. Президент даного суду у свій захист процитував дані опитування думки користувачів суду про задоволеність користувачів якістю судових послуг та пояснень суддів <http://www.domstol.dk> (Domstolenes brugerundersøgelser)

Інший, дуже цікавий та корисний підхід до моніторингу ефективності був застосований в рамках пілотної схеми в Фінляндії. У 1999 році в Апеляційному суді округу Рованемі (що включає дев'ять окружних судів) Комітет з питань розвитку проекту якості, членом якого є судді, практикуючі юристи та прокурори (<http://www.oikeus.fi/27670.htm>) встановив стандарти якості функціонування суду. Елементи якості включали широкий спектр правничих та управлінських питань, таких як збільшення послідовності у питаннях винесення вироку, вдосконалення підготовки цивільних справ, вдосконалення лідерських якостей в питаннях допуску доказів, підвищення якості написання рішень та покращення участі в навчанні суддів. Зазначений пілотний проект мав позитивні результати та був рекомендований для запровадження на національному рівні та отримав європейський приз «За інноваційні практики підвищення якості цивільного судочинства»<sup>6</sup>. Даний підхід, можливо, є найбільш корисним з огляду на результативність як для судів, так і користувачів судових послуг.

## Нідерланди (Rechtspraak, the Netherlands)

З 2002 року голландські суди застосовують єдину систему якості (відома як RechtspraakQ). Система складається з трьох елементів: нормативної моделі, декількох інструментів вимірювання та інших інструментів. Нормативна модель включає «якісні нормативи» та «систему вимірювання ефективності судового функціонування». Нормативи якості – керівні принципи судового управління з метою впровадження певних заходів з вдосконалення (наприклад, створення правил та процедур підвищення експертних фахових знань суддів). Якість функціонування судів вимірюється за допомогою «системи вимірів», що складається з п'яти аспектів: безсторонність та чесність, експертні знання, ставлення до сторін процесу, єдність закону/послідовність застосування законодавства та своєчасність проваджень.

Кожні два роки суди мають проводити оцінку якості їх функціонування. За результатами такого оцінювання керівництво суду розробляє план дій. Кожні чотири роки суди мають проводити опитування думки користувачів судових послуг, а також дослідження рівня задоволеності працівників судів. Результати двох видів досліджень також використовуються для вдосконалення функціонування судів. На додаток, кожні чотири роки кожен суд у Нідерландах перевіряється незалежною «інспекційною» комісією з метою оцінки якості голландської системи судочинства на національному рівні. Також, у 2002 році була запроваджена процедура подання уніфікованої форми скарги на неналежну поведінку судді та система оцінки діяльності судді з боку колег-суддів

(<http://siteresources.worldbank.org/INTLAWJUSTINST/Resources/rechtspraakcompletereport.doc>)

## Сингапур

Наприкінці 1990х років підпорядковані суди ініціювали впровадження «Оціночної картки правосуддя»<sup>7</sup> в якості інструменту вимірювання ефективності функціонування судової системи з метою вироблення чітких вимірюваних результатів програм та ініціатив з метою проведення моніторингу та оцінки.

За допомогою «Оціночної картки правосуддя»<sup>8</sup> підпорядковані суди можуть:

- Встановлювати чіткі зв'язки між баченням, місією та діяльністю
- Встановлювати та підтримувати ініціативне управління
- Встановлювати прості та чіткі ключові індикатори для вимірювання ефективності
- Встановлювати попереджуючі сигнали для аспектів діяльності, в яких імовірно порушення показників результативності.

У вересні 2000 року підпорядковані суди запровадили електронну систему оціночних карток. Оціночна картка судочинства розглядає чотири аспекти (група, внутрішні процеси, навчання та розвиток, фінансовий). Кожен аспект містить ряд ключових індикаторів ефективності, що стосуються як юридичного департаменту, так і департаменту корпоративних послуг.

Голови департаментів несуть відповідальність за моніторинг даних ключових індикаторів ефективності та забезпечують досягнення цілей та здійснення відповідних наступних заходів для досягнення відповідних цілей.

[http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Publications/CaseStudy\\_SubCts.pdf](http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Publications/CaseStudy_SubCts.pdf)

Підпорядковані суди також визнали, що максимізація та розвиток людського капіталу створює середовище, що легко реагує на зміни тенденцій серед зацікавлених сторін та користувачів судових послуг та заохочує культуру навчання, нововведень та безперервного вдосконалення. Таким чином, підпорядковані суди започаткували Систему стандартів розвитку персоналу з метою заохочення та забезпечення безперервного навчання. Така система спрямована на визначення потреб з навчання, планування навчального процесу та розвитку потреб, а також забезпечує моніторинг та впровадження навчальних планів. Система була розроблена в 1999 році та повторно сертифікована в 2002 та 2006 роках.  
[http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Publications/CaseStudy\\_SubCts.pdf](http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Publications/CaseStudy_SubCts.pdf)

## Сполучені Штати Америки

Керівники судів штатів в Сполучених Штатах вже більше ніж три десятиліття спрямовують значні зусилля на вимірювання ефективності функціонування суду. За цей час теорія та методи суддівського управління змінились та вдосконалились, що надає судам першої інстанції інструменти для більш ефективної діяльності. Вимірювання ефективності базується на усвідомленні, що хоча суди і мають бути незалежними для винесення справедливих та безсторонніх рішень, вони також є підзвітними перед громадянами та мають продемонструвати, наскільки ефективно вони надають судові послуги. Такі організації, як Адміністратори судів штатів (COSCA) та Національна асоціація судових адміністраторів (NACM) продовжують енергійну роботу в даному напрямку<sup>9</sup>.

Таблиця нижче відображає історичний огляд подій та досягнень судової спільноти США у питаннях розвитку дієвих та практичних шляхів вимірювання ефективності функціонування судів. В більш широкому сенсі така часова пряма представляє, як суди розпочинають визначати, що таке «високоєфективний суд». З часу публікації стандартів часових рамок розгляду справ Конференцією адміністраторів судів штатів у 1983 році, а також окремо Асоціацією американських юристів (АВА) у 1987<sup>10</sup> році, суди визнали потребу у підзвітності та відповідальності перед громадськістю за якість судового діловодства.

Завдяки публікації Стандартів ефективності функціонування судів першої інстанції (TCPS) у 1990 році була започаткована система вимірювання ефективності функціонування суду. Стандарти ефективності визнали, що суди виконують численні задачі, та система вимірювання ефективності функціонування має бути пов'язана з основними цінностями суду. Наступним кроком була розробка Стандартів ефективності судів апеляційної інстанції у 1995 році, що визнали потребу розробки системи вимірів ефективності, що відповідала б особливим функціям роботи апеляційних судів.

Три десятиріччя вимірювання ефективності функціонування суду  
1980

1983 Часові стандарти, розроблені Конференцією адміністраторів судів штатів (COSCA)  
1987 Комісія з Стандартів ефективності функціонування судів першої інстанції (TCPS)  
1987 Часові стандарти, розроблені Асоціацією американських юристів (ABA)  
1990 Публікація Стандартів ефективності функціонування судів першої інстанції (TCPS)  
1995 Стандарти ефективності апеляційних судів  
1996 Оцінка потреби в суддях та працівниках апарату судів  
1999 Ефективність, своєчасність та якість  
2003 Посібник із статичного звітування для судів штатів  
2005 CourTools  
2007 Суди першої інстанції як організації  
2008 CourTools для апеляційних судів

Кожна визначна подія забезпечувала систему критично важливим елементом інфраструктури, необхідним для ефективної системи вимірювання результативності. Також, вони давали інформацію про необхідність в меншому за об'ємом колі практичних та збалансованих вимірів ефективності, що пов'язані з цінностями, що проголошені в цих основних здобутках. Із публікацією CourTools Національним центром судів штатів у 2005 році була розповсюджена система із 10 вимірів ефективності для використання судами першої інстанції.

[[http://www.ncsconline.org/D\\_Research/CourTools/tcmp\\_courttools.htm](http://www.ncsconline.org/D_Research/CourTools/tcmp_courttools.htm)]

Це був важливий крок для розбудови спроможності впроваджувати системи ефективності. Наразі статистичні дані свідчать, що приблизно 25 судів впроваджують CourTools на тому чи іншому рівні.

Досвід показує, що керівні кадри та практичні виміри не є єдиними елементами, необхідними щоб суд вважався високоефективним. Ще на ранніх етапах правова культура була визнана значним фактором у питаннях розуміння та управління затримками в судах<sup>11</sup>. У 1999 році подальші дослідження з ефективності, своєчасності та якості, що проводились Національним центром судів штатів, довели, що високоефективні суди відзначаються високими показниками в аспектах як своєчасності, так і якості<sup>12</sup>. На завершення, публікація «Суди першої інстанції як організації», важливої праці з питань організаційної культури судів, показала, що культура пов'язана з ефективності та забезпечила судових управлінців інструментарієм для вимірювання впливу культури<sup>13</sup>. Досвід США показав, що для розвитку високоефективних судів необхідна багатовимірна інфраструктура, що включає ефективне керівництво/лідерство та практичні виміри ефективності та забезпечує керівників судів інструментарієм для оцінювання та управління культурою суду.

Будь-ласка, дивіться Додаток D для більш всебічного розуміння досягнень в сфері досконалості суду в Австралії, Європі, Сінгапурі та США.

## **ДОДАТОК D ДОСКОНАЛІСТЬ СУДУ ПРАКТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ I**

## Огляд системи вимірювання судової ефективності в Європі, Австралії та міжнародними установами

Міжнародні стандарти та принципи функціонування системи судочинства такі, як започатковані Організацією Об'єднаних Націй (ООН) та Радою Європи (РЄ), національними конституціями та законодавчою базою, встановлюють загальні цілі та завдання для діяльності судів, навіть якщо вони цього не здійснюють безпосередньо.

Наприклад, Загальна декларація прав людини встановлює принципи рівності перед законом, презумпції невинуватості та права на справедливе та публічне судове слухання перед компетентним, незалежним та неупередженим судом на засадах закону. Такі цілі є загальними за своєю природою, та суд має намагатися їх досягти, але їх складно виміряти.

Так само, Основні принципи ООН щодо незалежності судових органів<sup>14</sup> містять ряд принципів, що спрямовані на забезпечення незалежності та підзвітності суддів

Європейська конвенція також виділяє порівняльні контрольні показники якості судочинства, серед яких захист права на справедливий суд на ряду з іншими правами. Такі контрольні показники також сприяють легкому доступу до суду, захисту прав підсудного, права на публічне судове слухання, доступ до незалежного та неупередженого суду на засадах закону, а також права на вирішення справи у прийнятні строки<sup>15</sup>. Принципи Конвенції також відображають необхідність в ефективному правосудді<sup>16</sup>.

Такі контрольні показники, принципи та стандарти у поєднанні з національним законодавством країни в певній мірі визначають, які аспекти необхідно вимірювати під час оцінювання ефективності функціонування суду, тобто:

справедливість, своєчасність та доступність через неупереджену, компетентну та незалежну систему судочинства.

Складність полягає в тому, що хоча такі загальні цілі є універсальними, кожна має визначатись з огляду на декілька індикаторів, що можуть виглядати по-різному в залежності від країни, та багато таких індикаторів вимагають даних, що складно зібрати об'єктивно та без затрати надмірних ресурсів.

### Міжнародні індекси та дослідження

Хоча ряд міжнародних «оціночних інструментів» були розроблені для оцінювання задач суду, вони були розроблені з іншою ціллю. Деякі, такі як Дослідження середовища для ведення бізнесу та ефективності підприємств (BBEPS), що проводилось Світовим Банком та Європейським банком реконструкції та розвитку, розроблені для оцінки спроможності суду підтримувати позитивне середовище для ведення бізнесу<sup>17</sup>. Інші ж, такі як Індекс судової реформи Американської асоціації юристів/ «Правової ініціативи в Центральній Європі і Євразії» (ABA/CEELI's Judicial Reform Index (JRI))<sup>18</sup> чи Індекс принципів суддівської чесності (JIP), розроблений Міжнародним фондом виборчих систем (IFES), мають на меті оцінити профіль факторів, що є важливими для здійснення судової реформи в країнах з перехідною економікою чи оцінити рівень відповідності окремим Принципам суддівської чесності<sup>19</sup>.

Усі зазначені міжнародні інструменти, незважаючи на високий рівень досконалості деяких з них, мають значні недоліки, а саме:

- Вони мають на меті виміряти окремі аспекти діяльності суду, пов'язані з виконаннями більш широких, національних цілей з ефективності;
- Вони ґрунтуються або на обмежених зразках опитування, суб'єктивних інструментах оцінювання чи методах проведення інтерв'ю з занадто обмеженою кількістю учасників чи осіб, що можуть не представляти усе різноманіття зацікавлених сторін (наприклад, члени великих юридичних фірм); та
- Вони вимагають значних часових витрат та ресурсів, що перевищують, навіть у випадку добре забезпечених судів, судові ресурси.

Хоча метою даного інструментарію є збір інформації стосовно окремих «індикаторів» чи «стандартів», важливо відзначити, що вони можуть не відображати різноманітний правовий, економічний, соціальний та/чи культурний контекст, в якому діють суди.

З огляду на те, що судові системи та національний контекст значно різняться, одне з перших досліджень Світового Банку базувалося на припущенні, що існує ряд спільних тем/питань, що поєднують більшість ініціатив реформування судової системи, а саме: ефективність, якість та справедливість<sup>20</sup>. Оцінка аспекту ефективності була першим кроком, оскільки інші індикатори, особливо якість судових рішень та послуг, є складними з огляду на їх визначення та оцінку. Ефективність також можна кількісно виміряти на основі об'єктивних даних, а не за рахунок проведення більш суб'єктивних опитувань, інтерв'ю чи спостережень. В результаті перегляду даних, зібраних в господарських судах в 11 країнах світу<sup>21</sup>, були виділені такі основні аспекти діяльності для порівняння:

- Кількість справ, що надійшли, кількість вирішених справ та тих, що очікують розгляду, на одного суддю
- Співвідношення розглянутих справ та загальної кількості справ в суді, показники накопичення нерозглянутих справ
- Часові рамки розгляду справи
- Кількість суддів та
- Витрати та розгляд однієї справи

Дані, зібрані в результаті такого дослідження, були отримані власне від судів або від національних департаментів статистики. Отримана інформація не була повною, не відображаючи ситуації за кожен рік та для кожної країни. Більш того, методи збору даних не є однаковими для усіх країн. Так наприклад, не існує загальноприйнятого визначення, що таке справа, подана справа, вирішена справа, чи справа, що очікує свого розгляду. Таким чином, не існує можливості рівноцінно порівнювати дані, отримані в різних країнах. В країнах, де не впроваджені стандарти визначення та протоколи збору даних, не можливо вести порівняння в розрізі однієї країни чи за декілька років.

Проводилось також паралельне дослідження з метою збору кількісних даних з використанням опитувальних анкет та з основним фокусом на ефективності систем судочинства у 10 розвинутих країнах та країнах, що розвиваються<sup>22</sup>. Таке дослідження використовувало метод юриметричного аналізу (тобто статистичні методи застосовні для опису та аналізу правової системи) з метою вимірювання впливу різних факторів, від бюджетних змін до управлінського стилю судді, на часові рамки розгляду справи та співвідношення кількості розглянутих справ до нерозглянутих. Такі фактори були розподілені за трьома основними категоріями, а саме: процедурні, адміністративні та організаційні. Питання анкети були



розроблені з метою аналізу розподілу робочого часу судді та того, які основні фактори впливають на ефективність судового процесу. Такі опитування мали інші істотні недоліки, серед них формування стандартів ефективності в результаті збору статистичної інформації з різних, не завжди перевірених джерел. Не зважаючи на те, що такі підхід та дослідження думки громадян є цікавими та інтерактивними, вони підпадають під вплив багатьох факторів та є складними для аналізу.

### **Підходи за країнами**

Враховуючи те, що вимірювання ефективності судових органів є порівняно новим введенням, необхідні на це затрати та переваги, що мають деякі суди з точки зору збору та аналізу інформації про ефективність, не дивно, що більш найзначніших успіхів в цій сфері досягли саме суди в більш розвинених країнах, таких як Сполучені Штати, Канада, Нідерланди, Фінляндія, Сінгапур та Австралія. Однак, інші країни також спрямовують свої зусилля на розробку практичних вимірів ефективності функціонування суду. В Латинській Америці, наприклад, Центр суддівських студій Америк почав розробку стандартизованих механізмів збору даних, що можуть надати інформацію для систематичного вимірювання якості їх роботи<sup>23</sup>. Країни, що лише починають досліджувати питання використання системи вимірювання ефективності функціонування суду часто запозичують досвід тих країн, що досягли більших результатів. Південна Африка застосовує подібні індикатори ефективності та схеми звітування, що їх використовують в Великій Британії<sup>24</sup>. Індекс Міжнародного фонду виборчих систем впроваджується в декількох країнах Середнього Сходу, таких як Йордан та Єгипет, а також перші спроби розробити стандарти діяльності судів зроблені в даних країнах та в регіоні, часто такі заходи відбуваються в рамках здійснення судової реформи, часто за підтримки міжнародних донорських організацій.

### **Досвід європейських країн**

Великий прогрес в цьому питанні було досягнуто протягом останніх років в Європі. За підтримки Європейської комісії з питань ефективності правосуддя (СЕРЕJ) було проведено експериментальне дослідження для отримання порівняльної, об'єктивної, кількісної та якісної інформації від 40 країн-членів. У 2005 році країни-члени прийняли План дій для розбудови спроможності СЕРЕJ надалі надавати допомогу країнам у питаннях впровадження схем оцінювання. В результаті оцінювання були підготовані звіти, що містили інформацію з 45 країн. Впроваджене за допомоги призначених «національних кореспондентів», таке дослідження включало 123 запитання, що стосувались резолюцій та рекомендацій Ради Європи у сфері ефективності та справедливості правосуддя, а також судових бюджетів та користувачів судових послуг. Анкета опитування супроводжується пояснювальним «Посібником користувача» для забезпечення збору порівняльних даних. Не дивно, що дослідження показало, що країни Європи застосовують ряд підходів до вимірювання ефективності судів. Усі використовують певну систему систематичного моніторингу та звітування, більшість збирають кількісну інформацію про судові справи, таку як кількість справ, що надійшли до суду, та кількість завершених справ (усі 46), кількість відстрочених справ (43), чи

загальна тривалість провадження (35 країн). Двадцять три європейські країни збирають комбіновану інформацію, що складається з кількісних та якісних даних<sup>25</sup>.

Певні європейські країни використовують результати опитувань громадської думки для оцінки ефективності функціонування судів. Деякі суди чи міністерства юстиції власне підтримують такі опитування. Інші використовують результати опитувань громадян, що проводились іншими організаціями, наприклад опитування громадської думки 'Eurobarometer', що проводилось Європейським Союзом. Такі загальні опитування громадської думки становлять складність для їх інтерпретації та дають мало інформації саме про конкретні проблеми чи про шляхи їх вирішення. Досвід проведення таких опитувань в США та навіть в таких країнах, як Монголія свідчить, що думка громадян змінюється в залежності від загального сприйняття ефективності роботи уряду та залежить від публікацій в ЗМІ, особливо у резонансних справах. Опитування користувачів судів, з іншого боку, надають більш детальну та корисну інформацію та часто більш відповідають інформаційним потребам судів. Наприклад, дані детальних опитувань в Данії виявилися корисними у вирішенні протиріч, пов'язаних з критикою невідповідного обґрунтування рішень апеляційного суду. Голова того суду мав змогу відповісти на таку критику цитуючи дані опитування користувачів суду щодо їх задоволеності якістю судових послуг та суддівським обґрунтуванням судових рішень.

Інший, дуже цікавий та корисний підхід було застосовано до процесу моніторингу ефективності в рамках пілотного проекту в Фінляндії. У 1999 році в Апеляційному суді округу Рованемі (що включає дев'ять окружних судів) Комітет з питань розвитку проекту якості, членом якого є судді, практикуючі юристи та прокурори (<http://www.oikeus.fi/27670.htm>) встановив стандарти якості функціонування суду. Елементи якості включали широкий спектр правничих та управлінських питань, таких як збільшення послідовності у питаннях винесення вироку, вдосконалення підготовки цивільних справ, вдосконалення лідерських якостей в питаннях допуску доказів, підвищення якості написання рішень та покращення участі в навчанні суддів. Зазначений пілотний проект мав позитивні результати та був рекомендований для запровадження на національному рівні та отримав європейський приз «за інноваційні практики підвищення якості цивільного судочинства»<sup>26</sup>. Даний підхід, можливо, є найбільш корисним з огляду результативність, як для судів, так і користувачів судових послуг. Однак він потребує значних ресурсів та вимагає створення відповідних умов для успішного впровадження.

### **Австралійський досвід**

У питанні вдосконалення функціонування судів країни Австралія обрала підхід, що є подібний до підходів, запроваджених в Новій Зеландії та, до певної міри, в Великобританії<sup>27</sup>. Від австралійських судів вимагається відповідності процедурам збору даних та звітування, що розроблені для усіх урядових установ та що базуються на системі наслідків/підсумків. За даною системою встановлюються очікувані результати/наслідки чи задачі, та суди несуть відповідальність за розробку підсумків, що забезпечать досягнення відповідних наслідків/результатів. Такий процес забезпечує чітке уявлення про продукт, що

виробляється, чому він виробляється, рівень його якості та вартість його вироблення. Основна увага в усіх випадках зберігається на результаті. Наявність пакету проектів бюджетів створює реєстр намірів урядових установ, що їх надалі можна порівняти з результатами діяльності, про які щорічно надаються звіти в Парламент. Така процедура розповсюджується на суди так само, як і на інші урядові установи. Показники за системою наслідків/підсумків за кожним з федеральних судів надалі зводяться в пакеті проектів бюджетів державної прокуратури. Однією з основних проблем, пов'язаних з таким підходом, крім небезпеки порушення незалежності судів, є те, що «підсумок» діяльності судової системи важко виміряти за допомогою кількісних показників, а також в рівній мірі складно збалансувати «ефективність» та такі якісні цілі, як «правосуддя».

Різних заходів було вжито з боку департаментів юстиції та державної прокуратури, Комісії з питань продуктивності та самих судів з метою вимірювання ефективності їх функціонування за власними стандартами чи у порівнянні з іншими судами. Комісія з питань продуктивності готує щорічний «Звіт про урядові послуги», що проводить порівняння ефективності функціонування усіх судів на території Австралії. Серед основних індикаторів, зазначених в даному звіті, такі: своєчасність, вартість процесу розгляду справи, швидкість розгляду справи<sup>28</sup>. На додаток, також проводяться опитування думки громадян з даного питання, що часто створює складності для розуміння результатів<sup>29</sup>. В результаті в Австралії питання вимірювання, порівняння та/чи оцінювання судів все ще залишається складним та конфліктним, так само як і в інших країнах світу<sup>30</sup>.

## **ДОДАТОК Е: ДОСКОНАЛІСТЬ СУДУ, ПРАКТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ II**

### **Підпорядковані суди Сінгапуру – шлях до досконалості**

Судова система Сінгапуру складається з Верховного суду та підпорядкованих судів<sup>31</sup>. Старший суддя округу в цілому несе відповідальність за адміністрування підпорядкованих судів<sup>32</sup>. Підпорядковані суди виконують більш ніж 95% робочого навантаження судової системи<sup>33</sup>. З огляду на це підпорядковані суди є обличчям системи судочинства Сінгапуру<sup>34</sup>. Дев'яності роки є переломним моментом в історії підпорядкованих судів, оскільки тоді було розпочато здійснення судових реформ<sup>35</sup>. На чолі таких змін в той час стояв Головний суддя Янг Пунг Хау (Yong Pung How) та Старший суддя округу Ричард Магнус (Richard Magnus), суддя підпорядкованих судів. На той момент найважливішою задачею було вирішення питання щодо накопичених нерозглянутих справ та започаткування «Статуту суду», що встановлював основні терміни розгляду справ<sup>36</sup>. Ініціативи щодо реформування судової системи відбувались в тандемі з кроками Сінгапуру до здобуття звання комерційного та технологічного центру Азійсько-Тихоокеанського регіону<sup>37</sup>. Судові органи запровадили підхід модернізації судової системи та максимізації її ресурсів шляхом підвищення ефективності та продуктивності, водночас підтримуючи довіру громадськості до процесу відправлення правосуддя. Коли Головний суддя Чен Сек Кіонг (Chan Sek Keong) зайняв свою посаду у квітні 2006 року, він продовжив здійснення судової реформи і до теперішнього часу. Нижче міститься обговорення критичних факторів успіху реформ, що відбулись в той важливий період часу.

## **Керівництво/Лідерство з чітким баченням на майбутнє та стратегічне планування<sup>38</sup>**

Лідерство та стратегічне планування відіграють важливу роль, оскільки вони є чинниками та вирішальними факторами при визначенні ініціатив, програм та ключових вимог щодо ефективності. Вони також впливають та інтегрують ключових вимог щодо ефективності, їх впровадження та відстеження результативності.

Досягнення керівників<sup>39</sup> підпорядкованих судів можуть бути резюмовані наступним чином:

- Їх бачення: *Primus Inter Pares* (перший серед рівних);
- Явна трансформація підпорядкованих судів починаючи з 1990-х років;
- Формулювання «Дев'яти напрямків реформ» для задоволення змінених потреб підпорядкованих судів;
- Закріплення за «Декларацією правосуддя» статусу безстроковості;
- Надання додаткових та нових ролей суддям, таких як «суддя-менеджер», «суддя-педагог», «суддя-медіатор», «суддя-реформатор» для забезпечення більш ефективного підходу до відправлення правосуддя; у відповідності до цього підходу відбувається працевлаштування судових адміністраторів, що мають навички в різних сферах;
- Стратегічне використання інформаційних технологій для управління процесами<sup>40</sup>;
- Втілення інноваційного мислення як елементу культури відповідно до цінностей<sup>41</sup>;
- Залучення та підсилення участі громади в аспектах та процесах;
- Стратегічне партнерство та налагодження зв'язків для подальшого підвищення якості правосуддя та пов'язаних програм.

З огляду на стратегічне планування підпорядковані суди обрали як довгостроковий, так і короткостроковий підходи.

Короткостроковий підхід використовує річні робочі плани, перегляди та механізми моніторингу. Довгостроковий підхід звертає основну увагу на сценарне планування<sup>42</sup>.

## **Використання інформації**

Для перетворення програм та ініціатив в чіткі вимірювані результати з метою моніторингу та перегляду підпорядковані суди виступили ініціатором створення «Оціночних карток правосуддя»<sup>43</sup> в якості інструменту вимірювання ефективності діяльності.

За допомогою «Оціночних карток правосуддя» підпорядковані суди можуть:

- Встановлювати чіткі зв'язки між баченням, місією та діяльністю
- Встановлювати та підтримувати ініціативне управління
- Встановлювати прості та чіткі ключові індикатори для вимірювання ефективності

- Встановлювати попереджуючі сигнали для аспектів діяльності, в яких імовірно порушення показників результативності.

У вересні 2000 року підпорядковані суди запровадили електронну систему оціночних карток. Оціночна картка правосуддя розглядає чотири аспекти (грумада, внутрішні процеси, навчання та розвиток, фінанси). Кожен аспект містить ряд ключових індикаторів ефективності, що стосуються як юридичного департаменту, так і департаменту корпоративних послуг. Голови департаментів відповідальні за моніторинг даних ключових індикаторів ефективності та забезпечують досягнення цілей та здійснення відповідних наступних заходів для досягнення відповідних цілей.

## **Люди – Людські ресурси**

Підпорядковані суди визнали, що максимізація та розвиток людського капіталу створює середовище, що легко реагує на зміни тенденцій серед зацікавлених сторін та користувачів судових послуг та заохочує культуру навчання, нововведень та безперервного вдосконалення. Таким чином, підпорядковані суди започаткували Систему стандартів розвитку персоналу з метою заохочення та забезпечення безперервного навчання. Така система спрямована на визначення навчальних потреб, планування навчального процесу та розвитку потреб, а також забезпечує відстеження результативності та впровадження навчальних планів.

Основна увага приділяється наступним аспектам:

- Планування людських ресурсів – через досягнення стандарту Сінгапуру з розвитку людських ресурсів, через досягнення Стандарту спеціаліста з розвитку людських ресурсів<sup>44</sup> у 1999 році та в результаті – отримання повторної сертифікації в 2002 та 2006 роках;
- Участь та прихильність працівників – через проведення систематичних опитувань; Контрольні показники з рівного поводження з працівниками; Кодекс етики поведінки судових адміністраторів.
- Навчання працівників, підготовка та розвиток – шляхом визначення ролей судді, що включали б роль «судді-медіатора», «судді-реформатора», «судді-педагога» та «судді-керівника»; через залучення судових адміністраторів, що виконують різні ролі, до процесу побудови культури організації на принципах різноманітності та конструктивних підходів; взаємна підтримка талановитих працівників в обраних організаціях; надання спонсорської допомоги, стипендій та додаткової допомоги.
- Здоров'я та задоволеність працівників – запровадження програм здоров'я на робочому місці; отримання нагород за діяльність в цьому напрямку.
- Ефективність роботи та визнання працівників – програми, запроваджені через комітет з добробуту працівників та комітет у справах відпочинку працівників судових органів; нагорода «Судовий адміністратор року»; номінація за ефективність державних службовців; між секційні заходи.

## Процеси

Ключовий процес – це судове діловодство. Використовуються технічні засоби для підвищення якості судових послуг через збір даних у справах та електронне діловодство. Ініціативи розвиваються в процесі втілення нововведень, коли джерела зворотного зв'язку проходять відсіювання через такі механізми як між функціональні групи, цільові робочі групи та аналіз можливості реалізації проекту.

Даний процес мав результатом впровадження деяких нетрадиційних ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності відправлення правосуддя<sup>45</sup>, серед них:

Врегулювання судових спорів розпочалося у 1994 році: на добровільній, погодженій основі, не лише за допомогою фасилітації, але і з застосування методу попереднього нейтрального оцінювання та із залученням незалежного експерту, призначеного судом;

- Медіація в цивільних спорах через електронне вирішення спорів<sup>46</sup>;
- Медіація в кримінальних справах для вирішення спорів, пов'язаних з різними типами відносин<sup>47</sup>;
- Центр у сімейних справах<sup>48</sup>;
- Плани виплати боргу через @SCT<sup>49</sup>
- Палати із здійснення медіації
- Диференційоване судове діловодство
- Вечірні суди
- Спеціалізовані суди для жертв домашнього насильства
- Суди з вирішення правопорушень правил дорожнього руху
- Централізовані суди з винесення вироків
- Комерційні суди першої інстанції
- Суд для фільтрування та класифікації справ
- Громадський суд<sup>50</sup>
- Електронна судова лабораторія – доказ концептуальної лабораторії, де застосовуються новітні технології для проведення експериментів для наступного їх використання в судах<sup>51</sup>
- Електронне діловодство для цивільних справ
- Atoms – автоматизована система управління справами з порушення правил дорожнього руху, де порушники в регуляторних питаннях можуть визнати себе винними в кіосках чи через Інтернет без необхідності відвідання суду<sup>52</sup>;
- Вечірні суди – започатковані в 1992 році для вирішення справ, пов'язаних з правопорушеннями<sup>53</sup> в юрисдикції регуляторних органів.

## Користувачі судових послуг

Підпорядковані суди Сінгапуру розділяють своїх користувачів на широку громадськість (визначену як широка громадськість, що отримує переваги від та захищається верховенством права) та безпосередніх користувачів, тобто осіб, що відвідують підпорядковані суди за певним колом причин. Сюди входять також інституційні користувачі, серед них адвокати та прокурори, що регулярно ведуть справи в судах.

Вимоги користувачів визначаються через проведення опитувань/збору зворотного зв'язку, дискусії в фокус групах за участі партнерів та за допомогою статистичної звітності. Налагоджений систематичний процес, що має елементами слухання та збір інформації. Результатом цього є постійно зростаючий рівень довіри<sup>54</sup> громадськості до судової системи.

- Ініціативи, впроваджені з врахуваннями думки користувачів судових послуг нараховують наступні:
- Інформативний Веб-сайт за адресою <http://www.subcourts.gov.sg>
- Судові консьєржі<sup>55</sup>
- Реєстраційні офіси у питаннях досконалості (ROSE)
- Статут суду<sup>56</sup>
- Запорука надання якісних послуг

## Результати

Результати показують послідовність та безперервність якості правосуддя та збереження високого рівня довіри громадськості до судових органів. Результати стають очевидними та визнаються за допомогою деталізованих статистичних звітів та процесу моніторингу. Дослідження проводяться підпорядкованими судами. Також, проводиться оцінювання такими агенціями, як Світовий Банк, компанією Accenture в її дослідженні питань лідерства та електронного урядування, Інститут Фрейзера (Fraser Institute), Департамент економічної розвідки, Міжнародний валютний фонд, Консультаційна компанія з політичних та економічних ризиків в Гонконгу (PERC), та Міжнародний інститут розвитку менеджменту (IMD) в Швейцарії. Статистичні звіти, результати опитувань та дослідження зберігаються CReST<sup>57</sup>.

## Висновки

Реформи 1990-х років принесли свої вагомі дивіденди. Вже в 1999 році Світовий Банк надав підпорядкованим судам світового статусу та запропонував розглядати їх в якості моделі успішного процесу модернізації судової системи для застосування в країнах, що розвиваються. В 2006 році підпорядковані суди отримали нагороду Сінгапуру «За якість» (SQA) разом в великою кількістю інших національних та міжнародних нагород. На додаток, дослідження, проведене Світовим

Банком, Інститутом розвитку менеджменту та Консультаційною компанією з політичних та економічних ризиків (PERC), високо оцінюють судову систему Сінгапуру та її позитивний вплив на безпечні умови ведення бізнесу для потенційних інвесторів, що сприяло зростанню ролі Сінгапуру як фінансового осередку<sup>58</sup>.

Підпорядковані суди послідовно підтримують високу якість правосуддя протягом усіх цих років шляхом постійного встановлення більш високих контрольних показників якості на шляху до більш географічно та фінансово доступного правосуддя для людей. Отримання нагороди Сінгапуру «За якість» (SQA)<sup>59</sup> є лише одним з останніх проявів комплексної досконалості функціонування підпорядкованих судів за усіма напрямками<sup>60</sup>. Підпорядковані суди через послідовне проведення систематичного моніторингу та перегляду досягнень залишаються вірними своїй місії, що міститься у «Декларації правосуддя» - відправлення правосуддя<sup>61</sup>.

Шлях до судової досконалості не має кінця. Жодна організація, тим більше система судочинства, не може досягнути того ідеального стану, коли можна зупинитись на досягнутому. Це нескінченна подорож, що вимагає наполегливості, стійкості та сумлінності.

Постійне вдосконалення, що проводиться без стороннього втручання, відіграє надзвичайно важливу роль, так само, як потреба в перегляді та переоцінці способу виконання з огляду на мінливу ситуацію в світі. Також важливо мати сміливість та мужність впроваджувати зміни, якщо та де таке необхідне, рішуче та цілеспрямовано втілювати в життя плани та ідеї.

Правосуддя є надто дорогоцінним, щоб його залишати на примху долі, особливо у світі, де його місце та роль визначається та оцінюється громадською думкою, так само і його підтримка залежить від доброї волі громад, яким суди служать. Громадськість очікує найвищих досягнень від судової системи, постійної відповідності нагальним потребам у світі, що постійно змінюється. Зміни є неминучими, та правосуддя є тією цінністю, що занадто дорога, щоб залишати її без уваги, адже прозорість судової системи у питаннях відправлення правосуддя має бути притаманною рисою та відповідати контрольним показникам якості.

Досконалість – це безперервний процес.



## **ДОДАТОК F: ДОСКОНАЛІСТЬ СУДУ, ПРАКТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ III**

### **Три десятиліття вимірювання ефективності судової системи в Сполучених Штатах Америки**

Хоча суди мають бути незалежними для винесення справедливих та неупереджених рішень, вони також мають нести відповідальність перед громадськістю та мають демонструвати високу якість судових послуг.

Керівники судів штатів в Сполучених Штатах вже більше ніж три десятиліття спрямовують основні зусилля на вимірювання ефективності функціонування суду. За цей час теорія та методи суддівського управління змінились та вдосконалились, що надає судам першої інстанції інструменти для більш ефективної діяльності. Вимірювання ефективності базується на усвідомленні, що хоча суди і мають бути незалежними для винесення справедливих та безсторонніх рішень, вони також є підзвітними перед громадянами та мають продемонструвати, на скільки ефективно вони надають судові послуги. Такі організації, як Конференція голів судів (CCJ), Адміністратори судів штатів (COSCA) та Національна асоціація судових адміністраторів (NASM) продовжують енергійну роботу з розширення використання методів<sup>62</sup> вимірювання ефективності функціонування судів.

Таблиця нижче відображає історичний огляд подій та досягнень судової спільноти США у питаннях розвитку дієвих та практичних шляхів вимірювання ефективності функціонування судів.

Три десятиріччя вимірювання ефективності функціонування суду

1980

1983 Часові стандарти, розроблені Конференцією адміністраторів судів штатів (COSCA)

1987 Комісія з Стандартів ефективності функціонування судів першої інстанції (TCPS)

1987 Часові стандарти, розроблені Асоціацією американських юристів (ABA)

1990 Публікація Стандартів ефективності функціонування судів першої інстанції (TCPS)

1995 Стандарти ефективності апеляційних судів

1996 Оцінка потреби в суддях та працівниках апарату судів

1999 Ефективність, своєчасність та якість

2003 Посібник із статичного звітування для судів штатів

2005 CourTools

2007 Суди першої інстанції як організації

2008 CourTools для апеляційних судів

В більш широкому сенсі така часова пряма представляє, як суди розпочинають визначати, що таке «високоєфективний суд». З часу публікації стандартів часових рамок розгляду справ Конференцією адміністраторів судів штатів у 1983 році, а також

окремо Асоціацією американських юристів (АВА) у 1987<sup>63</sup> році, суди визнали потребу у підзвітності та відповідальності перед громадськістю за якість судового діловодства.

Завдяки публікації Стандартів ефективності функціонування судів першої інстанції (TCPS) у 1990 році була започаткована система вимірювання ефективності функціонування суду. Стандарти ефективності визнали, що суди виконують численні задачі, та система вимірювання ефективності функціонування має бути пов'язана з основними цінностями суду.

Наступним кроком була розробка Стандартів ефективності судів апеляційної інстанції у 1995 році, що визнали потребу розробки системи вимірів ефективності, що відповідала б особливим функціям роботи апеляційних судів. Кожна визначна подія забезпечувала систему критично важливим елементом інфраструктури, необхідним для ефективної системи вимірювання результативності. Також, вони давали інформацію про необхідність в меншому за об'ємом колі практичних та збалансованих вимірів ефективності, що пов'язані з цінностями, що проголошені в цих основних здобутках. Із публікацією CourTools Національним центром судів штатів у 2005 році була розповсюджена система із 10 вимірів ефективності для використання судами першої інстанції.

Це був важливий крок для розбудови спроможності впроваджувати системи ефективності. Наразі статистичні дані свідчать, що суди в половині штатів впроваджують CourTools на тому чи іншому рівні.

Досвід показує, що керівні кадри та практичні виміри не є єдиними елементами, необхідними щоб суд вважався високоефективним. Ще на ранніх етапах правова культура була визнана значним фактором у питаннях розуміння та управління затримками<sup>64</sup> в судах. У 1999 році подальші дослідження з ефективності, своєчасності та якості, що проводились Національним центром судів штатів, довели, що високоефективні суди відзначаються високими показниками в аспектах як своєчасності, так і якості<sup>65</sup>. На завершення, публікація «Суди першої інстанції як організації», важливої праці з питань організаційної культури судів, показала, що культура пов'язана з ефективністю та забезпечила судових управлінців інструментарієм для вимірювання впливу організаційної культури<sup>66</sup>.

Досвід США показав, що для розвитку високоефективних судів необхідна багатовимірною інфраструктура, що включає ефективне керівництво/лідерство та практичні виміри ефективності та забезпечує керівників судів інструментарієм для оцінювання та управління культурою суду. Надалі наводиться обговорення цих важливих продуктів та їх ролі в процесі розвитку та функціонування високоефективних судів в Сполучених Штатах.

## **Часові стандарти опрацювання судових справ**

У відповідь на скарги щодо порушення термінів розгляду цивільних та кримінальних справ у 1983 році Конференція адміністраторів судів штатів розробила систему часових стандартів розгляду справ в залежності від категорії. Асоціація американських адвокатів прийняла подібні часові стандарти щодо розгляду справ в залежності від категорії, що були розроблені Національною конференцією суддів судів першої інстанції у 1984 році. Зазначені стандарти мали великий вплив на функціонування судів першої інстанції та наразі прийняті більшістю судів штатів. Однак оцінювання відповідності судів даним стандартам стикається із складнощами. «Розгляд причин відстрочення розгляду: темп розгляду справи», дослідження, що було проведене у 26 міських судах першої інстанції у 1987 році, було найбільшим дослідженням на національному рівні, що коли-небудь проводилось для оцінки темпу розгляду судових справ в міських судах першої інстанції. Висновки містили оптимістичну інформацію про зменшення відстрочок в кримінальному судочинстві, але такі дані були затьмарені неспроможністю майже усіх 26 великих міських судів першої інстанції функціонувати із збереженням часового стандарту розгляду цивільних справ, що складає два роки після подання<sup>67</sup> позовної заяви.

Однак, дослідження було корисним, оскільки окреслило необхідність спрямовувати правила та процедури на зменшення затримок строків розгляду. Судовий нагляд на ранніх стадіях розгляду та визначені чіткі дати проведення слухань були характерними для найшвидшого провадження в цивільних та кримінальних справах. Хоча розвиток всебічної програми зменшення відстрочок в розгляді справ вимагає скоординованих дій від судів, приватних юридичних фірм, прокурорів, правоохоронних органів, суди мають можливість контролювати хід справи ще з початкової стадії розгляду, вирішувати подання сторін на ранніх стадіях та чітко призначати та виконувати дати слухань.

Численні суди штатів розпочали проведення програм із зменшення порушень строків судового розгляду, але дуже обмежена кількість таких програм продовжується і тепер. Плинність суддівських кадрів, зміни в керівництві судової системи, нестійке фінансування та брак надійних даних ускладнили процес вимірювання таких систем. Однак, буде безпечним зазначити, що майже усі суди в США знайомі із часовими стандартами Конференції адміністраторів судів штатів та Асоціації американських адвокатів та велика кількість намагається відповідати таким стандартам.

## **Стандарти ефективності функціонування судів першої інстанції**

На початку 1980-тих років суддівська громада приділяла велику увагу проблемі затримок<sup>68</sup> руху справ у суді. Розробка таких стандартів мала не меті вдосконалення процесу руху справ в системі. Однак дослідження причин затримок швидко призвело до обговорення наслідків таких затримок для виконання загальних цілей діяльності судів, таких як забезпечення доступу до правосуддя, справедливості та довіра громадськості. Водночас, професійні судові управлінці, що власне були відповідальні

за перегляд роботи суду саме з огляду на організацію діяльності, усвідомили, що необхідно мати більш широку картину ефективності діяльності судів. Зовнішні фактори почали штовхати суди до підходів<sup>69</sup>, орієнтованих на результат. У 1987 році розпочалась попередня дискусія між 12 членами громади судів штатів США щодо основних обов'язків, що лежать на судах. Результатом такої дискусії стали «Стандарти ефективності функціонування судів першої інстанції» (Стандарти), що визначили основні завдання, що стоять перед судами, та запропонували шляхи обміну інформацією між судами та з громадою, якій вони служать, щодо аспектів роботи судів.

Остаточна редакція «Стандартів ефективності функціонування судів першої інстанції» була опублікована у 1990 році після ретельного перегляду та врахування зворотного зв'язку, отриманого від суддівської спільноти<sup>70</sup>. Звіт про Стандарти був схвалений CСJ, COSCA, NACM та Асоціацією американських суддів (AJA) (AAC). Вони (Стандарти) також стали невід'ємною частиною Національних стандартів діяльності судів у справах спадщини, сприяли розробці стандартів ефективності апеляційних судів, а також сприяли нещодавній публікації CourTools. Їх також часто використовують на міжнародній арені.

Стандарти встановлюють 68 вимірів за 22 стандартами в системі з п'яти аспектів діяльності судів, що містять основоположні цілі та відповідальності судів:

## **ДОДАТОК F: ДОСКОНАЛІСТЬ СУДУ, ПРАКТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ III (продовження)**

### **Стандарти щодо часу\тривалості вирішення справи**

У відповідь на стурбованість щодо затримок у розгляді цивільних і кримінальних справ Конференція адміністраторів судів штатів (КАСШ) у 1983 році розробила часові стандарти для конкретних видів справ. Американська асоціація юристів (ААЮ) прийняла подібні часові стандарти для конкретних видів справ, які були розроблені Національною конференцією суддів штатів першої інстанції у 1984 році. Вони мали значний вплив на суди штатів першої інстанції. Оцінити наскільки суди відповідають цим стандартам не легко. «Перевірка затримок у суді: темпи судового розгляду в 26 міських судах першої інстанції. 1987 рік.» було найбільшим національним дослідженням з тих, що коли-небудь проводилися стосовно темпів судового розгляду в міських судах першої інстанції. Результати містили оптимістичні дані стосовно зменшення затримок у кримінальному судочинстві, але ця новина була затьмарена фактом неспроможності усіх 26 великих міських судів першої інстанції відповідати стандартам вирішення справ, які передбачають, що усі цивільні справи повинні бути вирішені протягом двох років з дати отримання заяви<sup>73</sup>.

Тим не менше, дослідження допомогло розробити напрями політики щодо зменшення затримок. Судовий контроль з самого початку та чіткі дати судового розгляду – такі характеристики ефективного розгляду як цивільних так і кримінальних справ. Якщо розробка всеохоплюючої програми зменшення затримок вимагає координації зусиль судів, приватних юристів, прокурорів, правоохоронних органів, суди все таки спроможні встановити контроль на ранніх стадіях проходження справи, відразу вирішувати питання щодо клопотань, та встановлювати чітко визначений графік розгляду\слухання справ.

Велика кількість судів ініціювала програми зменшення затримок, але невелика кількість цих програм набули сталості. Плинність суддівських кадрів, зміна керівництва, зміни у рівні фінансування та відсутність надійних даних ускладнили стале проведення вимірювань таких систем. Однак можна сказати, що майже всі суди в США знайомі із стандартами КАСШ та ААЮ і багато з них намагаються відповідати цим стандартам.

### Стандарти функціонування судів першої інстанції

На початку 1980-тих суддівська громада уважно ставилася до проблем судових затримок. Ця робота полягала в удосконаленні процесу проходження справ у системі. Однак вивчення затримок швидко призвело до обговорення наслідків цього для цілей\завдань суду загалом, таких як доступ до правосуддя, встановлення справедливості та підвищення довіри громадськості. В той же час корпус професійних судових менеджерів, перед якими було чітко поставлене завдання вивчити роботу суду з організаційної точки зору, зрозумів, що необхідна більш широкий погляд на функціонування суду. Фактори середовища починали підштовхувати суди до підходу, який є більш орієнтований на результат. У 1987 році серед членів спільноти судів штатів розпочалася дискусія стосовно основних\фундаментальних обов'язків суду. В результаті цієї дискусії виникли Стандарти функціонування судів штатів першої інстанції, які визначили фундаментальні завдання судів та запропонували судовій громаді шляхи спілкування один з одним та з відвідувачами стосовно роботи судів.

Остаточна версія Стандартів функціонування судів штатів першої інстанції (СФСШП) була опублікована у 1990 році після того, як ці стандарти були ретельно вивчені та обговорені в середині суддівської громади. Звіт стосовно СФСШП був підтриманий Конференцією голів судів (КГС), КАСШ, Національною асоціацією судових адміністраторів та ААС (Американською асоціацією суддів). Вони також були включені до Національних стандартів судів у справах про спадщину, сприяли розробці стандартів функціонування апеляційних судів та мали вплив на публікацію CourTools, які нещодавно побачили світ. Вони також широко використовуються на міжнародній арені. СФСШП визначають 68 вимірів для 22 стандартів в рамках п'яти напрямків, які охоплюють фундаментальні\основні цілі та обов'язки\функції судів:

- Доступ до правосуддя: суди першої інстанції повинні забезпечити, щоб структура та апарат суду були доступними для тих, кого вони обслуговують.

- Ефективність та вчасність: суди першої інстанції повинні виконувати свої зобов'язання вчасно та ефективно
- Рівність, справедливість та цілісність: суди першої інстанції повинні забезпечувати належний процес та рівний захист закону для всіх, хто звертається до них.
- Незалежність та підзвітність: суди першої інстанції повинні встановити свої правові та організаційні межі, здійснювати моніторинг та контроль за своєю діяльністю та гласно звітувати про свою діяльність.
- Довіра та впевненість громадян: суди першої інстанції повинні працювати над здобуттям довіри\впевненості громадян в тому, що суди є доступними, справедливими та підзвітними.

СФСШПІ розроблені для вимірювання роботи суду, а не роботи суддів. Крім того, стандарти і виміри призначені для здійснення внутрішньої оцінки, самооцінки і само-удосконалення. Не було наміру використовувати їх як основу для порівняння роботи різних судів. Ці стандарти і виміри були апробовані у 12 судах чотирьох штатів. Це були суди різні за розміром, організаційною структурою та щодо законодавства штату. Система вимірів, яка з'явилася в результаті цього, потребувала використання різних методів збору даних.<sup>74</sup>

- Спостереження та симуляція (рольова гра)
- Структуровані інтерв'ю та фокус групи
- Перегляд\огляд справ та адміністративних записів
- Опитування різних груп

Стандарти роботи апеляційного суду

Стандарти роботи апеляційного суду, які були опубліковані у 1995 році, уможливили процес виміру роботу апеляційних судів штатів, включно з проміжними апеляційними судами і судами останньої інстанції, які як правило називають верховними судами.

Подібно до СФСШПІ стандарти роботи апеляційного суду визначали напрями роботи суду, які є унікальними саме для апеляційних судів:

- Захист верховенства права
- Популяризація верховенства права
- Збереження довіри громадян
- Ефективне використання державних ресурсів

Робота комісії зі стандартів апеляційних судів доповнювала роботу, розпочату ААЮ у 1970-их роках зі встановлення стандартів для апеляційних судів. ААЮ в основному зосереджувала увагу на базових функціях апеляційних судів, які в свою чергу пов'язані з основними\найголовнішими цілями апеляційних судів щодо служіння інтересам сторін процесу,

громадськості, адвокатури та тих, хто визначає політику. Ця робота також пропонує шляхи вимірювання ефективності, вчасності, якості, ясності, та інших важливих компонентів апеляційної юстиції. Подібно до СФСШП вдалося мало чого досягти протягом останнього десятиліття у напрямку сталої імплементації через брак практичних вимірів\заходів. Національний центр судів штатів (НЦСШ) наразі розробляє набір CourtTools щоб заповнити цей вакуум.

Оцінка потреб у суддях та працівників апарату суду

Для ефективної роботи суду потрібна відповідна кількість суддів та працівників, що їм допомагають в роботі. Чіткий вимір навантаження суду є головним у визначенні кількості суддів та працівників судів першої інстанції та апеляційних судів, необхідної для розгляду і вирішення усіх справ, які надходять до суду, у справедливий та вчасний спосіб. Об'єктивна оцінка навантаження суду є наріжним каменем ефективного судового менеджменту. Виконання цього завдання передбачає систематичне проведення оцінки кількості людей – серед них суддів та працівників суду – які необхідні, щоб справитися з навантаженням. Також суттєво важливо визначити, чи рівномірно розподілені ці ресурси на усі юрисдикції.

Історично штати використовували різні критерії для оцінки потреб у кадрах (суддях та працівників суду). Такі як: поточне навантаження, вирішені справи та фактори, які, як вважалося, могли дати навантаження в майбутньому (населення). Однак, враховуючи кількість та складність справ, які постійно збільшуються, для штатів життєво важливо застосовувати об'єктивну оцінку навантаження щоб забезпечити найбільш ефективне використання вже працюючих в суді суддів та працівників, а також їх рівномірний розподіл.

Системи судів штатів федерального рівня, на рівні штатів та місцевому рівні спиралися на методологію, яка інтегрує як кількісні, так і якісні дані та дає розрахунок навантаження, який може використовуватися для управління існуючими людськими ресурсами в судах та визначити необхідні додаткові ресурси. Методи, визначені у знаковому виданні 1996 року «Оцінка потреби у суддях та працівниках апарату суду», були удосконалені на основі набутого досвіду їх використання.

Зважене навантаження

Зважене навантаження – метод, що використовується для переведення навантаження суду у навантаження суддів та працівників апарату. Якщо подання\реєстрація\зберігання справ може допомогти визначити вимоги до судів штатів, не скореговані цифри стосовно подання\реєстрація\зберігання справ надають тільки мінімум інформації стосовно обсягу роботи суддів та працівників, пов'язаної з поданими справами. Більше того, неспроможність розмежувати роботу, пов'язану з кожним видом справ може створити невірне уявлення - що однакова кількість поданих справ різного виду призводить до однакового навантаження. Різні види справ можуть потребувати різне співвідношення робочого часу суддів (наприклад, тяжкі злочини) та робочого часу працівників суду (порушення правил дорожнього руху). Оцінка навантаження як суддів так і працівників пояснює взаємозалежність роботи суддів та працівників і дозволяє зробити глобальну\цілісну оцінку ресурсів, необхідних для надання ефективних та оперативних послуг громадянам.

## Ефективність, своєчасність та якість

Із намаганням запровадити програми зменшення затримок суди зіткнулися з відвічним питанням: Як пов'язані між собою своєчасність та якість розгляду справ? Перші дослідження свідчили, що ці дві величини знаходяться у конфліктних стосунках: покращення однієї з них відбувається за рахунок іншої. На основі даних дев'яти різних систем кримінальних судів штатів першої інстанції, розташованих в різних регіонах країни, дослідники НЦСШ дійшли висновку, що не підтримує «нульовий у підсумку» підхід, описаний вище. Фактично дослідження показало, що своєчасність та якість правосуддя ні теоретично ні практично не є взаємовиключними. «Вчасне вирішення кримінальної справи виявляється пов'язане з судовою системою, умови якої сприяють ефективному едвокасі\захисту. Через те, що ефективний едвокасі\захист лежить в основі належного процесу розгляду справ та рівного захисту закону, це є невід'ємним аспектом більш ширшої концепції якості розгляду справ.»<sup>75</sup> У підсумку, дослідження показало, що від добре працюючих судів очікується досконалість з точки зору як своєчасності так і якості.

### Посібник із статистичної звітності для судів штатів

Спроможність суду здійснити оцінку свого навантаження та роботи базується на якості та співставності даних цього суду. Видання у 2003 році «Посібника із статистичної звітності для судів штатів» стало кульмінаційним моментом співпраці між Конференцією адміністраторів судів штатів, Проектом судової статистики, Національним центром судів штатів та особами, що мають практичний досвід роботи в судах першої інстанції. Посібник надає стандартизований перелік\низку визначень виду\типу справ для послідовної класифікації та підрахунку справ в судах штатів як першої інстанції так і апеляційних. Підручник містить ключові роз'яснення (напр.. розмежування активних та неактивних справ, які очікують на розгляд, визначення повторно відкритої та повторно активованої справи). Уточнення конкретних питань, пов'язаних із статусом справ (активні та неактивні), та розрізнення відповідних способів вирішення справ (різні судові та несудові способи вирішення) створили основу для точної оцінки навантаження та роботи суду і надали можливість судовим менеджерам побачити чи їх втручання дає очікуваний ефект.

## CourTools

Як зазначалося раніше, досвід США довів, що суди були у пошуку збалансованих та реалістичних стандартів вимірів, які б були практичними у запровадженні та використанні. CourTools, розроблені Національним центром судів штатів, стали першою спробою надати спільноті судів першої інстанції загальний набір з десяти індикаторів та методів для вимірювання якості роботи у спосіб, який є змістовним та піддається управлінню. Корисні виміри якості роботи складаються з індикаторів, які дають результати, що можна використати як для внутрішнього менеджменту, так і для оцінки роботи суду широким загалом сторін судових справ, адвокатів,

---

75



платників податків та тих, хто виробляє\має вплив на політику. Дуже велика кількість вимірів заважають зосередитися на оцінці та усвідомити важливість і корисність результатів.

Три десятиліття роботи у цьому напрямі виявили проблеми, пов'язані із вимірюванням якості роботи суду. Успіх базується на розумінні кроків, пов'язаних з виміром якості роботи, що може полегшити виконання завдання. CourTools сприяє зусиллям щодо удосконалення роботи суду шляхом сприяння роз'ясненню цілей роботи, розробки плану виміру та за документування успіху.

Судова спільнота визнала, що ефективне вимірювання є критично важливим для ефективного управління ресурсами суду, ознайомлення громадськості з досягненнями суду та визначення переваг покращення роботи суду. НЦСШ розробив ці виміри шляхом інтегрування основних напрямів роботи суду, визначених у СФСШП з відповідними концепціями інших успішних систем вимірів якості роботи в державному та приватному секторах, таких як Нагорода Малком Болдрідж (Malcolm Baldrige Award) та Картка збалансованих оцінок (the Balanced Score Card). Цей збалансований набір вимірів роботи суду надає судовій системі США інструменти, які продемонструють ефективне управління державними ресурсами. Вони визнають, що швидке реагування та підзвітність є запорукою незалежності судів, незалежності, яка є необхідною для здійснення справедливого та рівного для всіх правосуддя.

Кожний з десяти вимірів CourTools має схожу послідовність, коли один крок продовжує інший. Ці кроки мають чітке визначення та мету, план виміру з інструментами та методами збору даних, а також стратегії подання результатів.

CourTools, та пов'язані з ними продукти, можна завантажити з веб-сайту НЦСШ <http://www.courttools.org>.

### **Суди першої інстанції як організації**

Судові адміністратори та судді вже давно визнали, що культура відіграє важливу роль у тому, як функціонують суди. Основна думка щодо того, чому деякі суди по-іншому та краще ніж інші досягають своїх бажаних цілей, доводить важливість варіабельних поглядів людей, які мають практичний досвід, на те, як повинна здійснюватися робота. Фактично, дослідження свідчать, що в судах, де судді та адміністратори усвідомлюють відповідальність за ефективність вирішення справ, показник своєчасності вирішення справ є найбільш близьким до стандартів ніж, у тих органах, де судді роблять наголос на пріоритетності інших обов'язків. Однак, до останнього часу ще не була повністю розвинута природа різних (неоднорідних) бачень, які спонукають суди організувати себе для функціонування у чіткій спосіб.

Видання «Суди першої інстанції, як організації», опубліковане у 2007 році, надає всебічну платформу для розуміння організаційної культури суду та пропонує ряд кроків та інструментів для оцінки та виміру поточної та бажаної культури<sup>76</sup>.  
[http://www.ncsconline.org/D\\_Comm/WC/PUBS/TrialCtsAsOrg2.pdf](http://www.ncsconline.org/D_Comm/WC/PUBS/TrialCtsAsOrg2.pdf)

Дослідження визначає групи вимірюваних величин, коли кожна з груп представляє певну культуру, яка і формує поточне функціонування суду, а також бачення суддів та адміністраторів того, як робота повинна виконуватися в майбутньому. Окрім розробки засобів концептуалізації та виміру культури суду, знання фактичної практики діяльності надають безпосередній

засіб вивчення стосунків між альтернативними культурними орієнтаціями та варіаціями у діяльності суду. Культурна модель більш чітко показує, як культура суду пов'язана з поточним рівнем роботи у досягненні доступу та справедливості, своєчасності та управлінської ефективності та які види нової культури судді та адміністратори хотіли б бачити у своєму суді через кілька років, щоб підвищити досконалість суду. Опитування також показало, що кожний вид культури має переваги та обмеження, коли справа доходить до досягнення бажаних цілей. Не існує єдиної найкращої культури у досягненні фундаментальних цілей. Кожна культура має потенціал щодо досягнення множинних цілей, але кожна з них більш сприятлива до досягнення одних цілей ніж інших.

Судам піде на користь знання переваг та обмежень альтернативних культур. Суд може удосконалити свою роботу шляхом зміни культури, яка наразі існує в ньому, для того, щоб сповна скористатися усіма її перевагами та мінімізувати її обмеження. Якщо суд розглядає можливість переходу до суттєво іншої культури, він повинен знати, як попередити повторення старих проблем, знаючи, що нові проблеми неминучі, та визнати, що будь-яка ново-сприйнята культура все ж таки має потенційні обмеження.

### **Спеціалізовані суди або види юрисдикції**

На додаток до вимірів, розроблених для судів загалом, розробляється низка вимірів для спеціалізованих судів або окремих видів справ, щоб визначити ефективність судового процесу чи програми. Наприклад, принаймні чотири штати США запровадили стандарти для своїх судів, що розглядають справи, пов'язані з наркотиками, (спеціальний графік нагляду та забезпечення проходження лікування порушниками та батьками, які вживають наркотики і зловживають батьківськими правами). Хоча набір розроблених вимірів якості роботи суду є різним для кожного штату тому, що вони мають різні цілі та завдання, все ж таки проглядаються певні спільні риси. Кожний включає виміри рецидивізму, а також підзвітності та соціальної функціональності (такої як статус працевлаштування, навчання, збір монетарних зобов'язань, народження малюків, вільних від наркотиків, поновлення прав водія, житлова стабільність, та години надання послуг громаді). Деякі також включають виміри своєчасності та ефективності взаємодії з органами, що надають послуги.<sup>77</sup>

Також була розроблена окрема група вимірів для справ стосовно захисту скривджених та покинутих напризволяще дітей. Ці виміри стосуються:

- Безпеки дитини, яка знаходиться під юрисдикцією суду
- Постійності та стабільності визначеного судом місця
- Дотримання відповідного процесу
- Своєчасність процесу

Вони розроблені таким чином, щоб допомогти судам покращити послуги, що надаються скривдженим дітям та їхнім сім'ям.

## Висновки

Дивлячись в майбутнє, багато судів ймовірно перейде до методу роботи, який суттєво відрізняється від того, який вони використовують зараз. Надання суду необхідних інструментів, які допоможуть їм стати організаціями з високою якістю роботи, є постійною метою, яка охоплює методи та процедури, розроблені протягом останніх трьох десятиліть, а також метою, яка пов'язана з тими, що напевно будуть розроблятися в майбутньому.

## Примітки

- 
- <sup>1</sup> В той час, як загальний підхід урядової звітності є схожим, індикатори якості роботи, що використовуються судами Сполученого королівства, не зосереджуються на більш релевантних індикаторах таких, як своєчасність, довіра\впевненість користувачів, виконання рішень, та збільшені можливості для врегулювання. Огляд ключових індикаторів якості роботи, які використовуються в Сполученому королівстві, можна знайти в «Бізнес плані послуг судів її величності на 2007-2008 рік», Лондон, березень 2007 рік. [http://www.hmcourts-service.gov.uk/cms/files/businessplan\\_2007\\_2008.pdf](http://www.hmcourts-service.gov.uk/cms/files/businessplan_2007_2008.pdf)
- <sup>2</sup> Наприклад див. Щорічний звіт департаменту генерального прокурора, 2004-2005 рр.
- <sup>3</sup> Див., наприклад, АСТ суди та трибунали, дослідження послуг для користувачів, 2004-2005 рр.. Звіт про результати та порівняльний аналіз.
- <sup>4</sup> Р. Мохр та Ф. Контіні, Вимірювання довіри громадян в Європейських судах: Уроки винесені Австралією. Ця праця була представлена на Конференції «Довіра до суду», лютий 2007 рік, Канберра, Національний суддівський коледж Австралії.
- <sup>5</sup> Європейська комісія з ефективності правосуддя (ЄКЕП). Редакція 2006 року. Страсбург, Видавництво Ради Європи.
- <sup>6</sup> А. Аарніо та ін. «Якість та правосуддя в Фінляндії», у М. Фабрі, П. Лангброк та Х. Пауліат, Вчинення правосуддя в Європі: На шляху розробки стандартів якості, Болонь, Ло Скарабео, 2003 ст. 209
- <sup>7</sup> «Оціночна картка правосуддя» є адаптацією\модифікацією методики збалансованої картки правосуддя. Ця методика була розроблена у Гарвардській Бізнес школі для бізнесових організацій. Суди першої інстанції є першими судовими та публічними інституціями, які адаптували та застосували таку методику збалансованої картки правосуддя. Пілотний тест було проведено у суді, який розглядає дрібні позови, у 1998 році. Щоб отримати більш детальну інформацію про щодо адаптування та використання цього підходу судами першої інстанції, див. Р. С. Каплан та Д.П. Нортон «Адаптація та використання судами першої інстанції – організація, що зосереджується на стратегії», 2001 р. та Дж. Крілмен та Н. Махіяні, «Опановуючи бізнес в Азії – успіх із збалансованою картою» (2005).
- <sup>8</sup> Пілотна програма була проведена у 1998 році у суді, який розглядає дрібні позови.
- <sup>9</sup> Див. Спільні резолюції 22 та 23 Конференції голів судів (КГС) та Конференції адміністраторів судів штатів (КАСШ).
- <sup>10</sup> Комісія з питань стандартів суддівського адміністрування Американської асоціації Юристів (ААЮ), Стандарти щодо судів першої інстанції, ААЮ, 1987.
- <sup>11</sup> Т. Черч молодший, А. Карлсон, Дж. Лі, Т. Тан; Правосуддя відкладене: темпи\швидкість судового процесу у міських судах першої інстанції. Національний центр судів штатів, 1978 р.

<sup>12</sup> Б. Остром, Р. Хенсон, Ефективність, вчасність, та якість: Новий погляд з точки зору дев'яти кримінальних судів першої інстанції. Національний центр судів штатів та Національний інститут правосуддя, 1999 р. <http://contentdm.ncsconline.org/cgi-bin/showfile.exe?CISOROOT=/ctadmin&CISOPTR=982>

<sup>13</sup> Б. Остром, С. Остром, Р. Хенсон, М. Кляймен, Суди першої інстанції як організації. Філадельфія: видавництво Темпл Юніверсити Прес, 2007 [http://www.ncsconline.org/D\\_Comm/WC/PUBS/TrialCtsAsOrg2.pdf](http://www.ncsconline.org/D_Comm/WC/PUBS/TrialCtsAsOrg2.pdf)

<sup>14</sup> Сьомий Конгрес ООН з попередження злочинності та утримання\лікуння правопорушників. Мілан, 26 серпня – 6 вересня 1985 р.: звіт, підготовлений Секретаріатом (видавництво ООН, № E.86.IV.1), Глава. I, розд. D.2, Додаток.

<sup>15</sup> Див. Ст.6 Європейської конвенції з прав людини та основоположних свобод.

<sup>16</sup> Дж. П. Джін та Х. Пауліат «Оцінка якості правосуддя в Європі та її розвиток у Франції» Утрехт Ло Ревю (Utrecht Law Review), том 2, вип.2 (44 грудень) 2006. <http://www.utrechtlawreview.org>

<sup>17</sup> Трансформування судових систем в Європі та центральній Азії, Джеймс Х. Андерсен та Черід В. Грей. Документ для Конференції ABCDE, січень 2006 р., С-Пітербург, Росія. Дослідження бізнесового середовища та діяльності підприємств. Дослідження бізнесового середовища та діяльності підприємств, проведене спільно Європейським банком реконструкції та розвитку і Світовим банком, є опитуванням менеджерів та власників більш ніж 20000 компаній країн центральної та східної Європи, колишніх республік Радянського Союзу та Туреччини. Дослідження проводилося у три етапи: у 1999 році, 2002 р. та 2005 р. Дослідження мало на меті вивчити якість бізнесового середовища, яке визначається широким колом взаємовідносин між компаніями та державою, включно з такими напрямками: проблеми у веденні бізнесу, неофіційні платежі та корупція, злочинність, регулювання та бюрократія, митниця та податки, питання праці, фінансування компаній, юридичні та судові питання, інфраструктура.

<sup>18</sup> Див., наприклад, Індекс судової реформи для Сербії, ААЮ, Вашингтон, ОК. 2005. [http://www.abanet.org/ceeli/publications/jri/jri\\_serbia\\_2005\\_eng.pdf](http://www.abanet.org/ceeli/publications/jri/jri_serbia_2005_eng.pdf)

<sup>19</sup> В. Аутеман, «Найкращі світові практики: Стандарти суддівської чесності та непідкупності та принципи консенсусу». IFES, Вашингтон, ОК. 2004.

<sup>20</sup> М. Даколіас, Робота суду в різних країнах світу: порівняльний погляд, Світовий банк, 1999 р.

<sup>21</sup> До кола цих країн входили Бразилія, Чилі, Колумбія, Еквадор, Франція, Німеччина, Угорщина, Панама, Перу, Сінгапур та Україна.

<sup>22</sup> Е. Бускагліа та М. Даколіас, «Порівняльне міжнародне дослідження індикаторів\показників роботи судів: описовий та аналітичний звіт», Світовий банк, 1999 р.

<sup>23</sup> Поки що цей проект є єдиним, який спрямований на надання концепції схем екстенсивного\широкого збору даних, які не пов'язані із цілями суду.

Див. Сантос Пастор, Американський (Північна та Південна Америки) центр вивчення правосуддя. Підготовка всеохоплюючої системи збору та обробки даних для складання статистики та індикаторів для судової системи. 2005 р. <http://www.cejamericas.org/doc/proyectos/ceja-cifrar1-esp.p>

<sup>24</sup> Департамент юстиції та конституційного розвитку 2005/06 – 2008/09 Середньострокова стратегічна програма\модель – доступ до правосуддя для всіх. Преторія, 2005 р. <http://www.doj.gov.za/MTSF/2005%20DOJCD%20MSTF.pdf>

<sup>25</sup> Європейська комісія з ефективності правосуддя (ЄКЕП). Європейські судові системи. Видання 2006 р. Страсбург, Видавництво Ради Європи

<sup>26</sup> А. Аарніо та інші., примітка 6

<sup>27</sup> Див. примітку 1

<sup>28</sup> Див. примітку 2

<sup>29</sup> Див. примітку 3

<sup>30</sup> Див. примітку 4

<sup>31</sup> Судова гілка є конституційно захищеною інституцією держави. Вона є однією з трьох стовпів\гілок влади поряд із законодавчою та виконавчою. Судову владу в Сінгапурі представляють Верховний Суд Сінгапуру та суди нижчих інстанцій. Хоча з 1997 року суди нижчої інстанції є автономною агенцією, Голова Верховного Суду загалом очолює судову гілку влади. Більш детальну інформацію можна отримати на вебсайті судів нижчої інстанції <http://www.subcts.gov.sg>. Коротку історію судів нижчої інстанції можна прочитати на: <http://app.subcourts.gov.sg/subcourts/page.aspx?pageid=4400>

<sup>32</sup> Старший окружний суддя очолює команду суддів, які розглядають справи, подані до судів нижчої інстанції. Адміністративно йому допомагають реєстратор та судовий адміністратор.

<sup>33</sup> Загальне навантаження за 2006 рік склало 356360 справ (посилання на річний звіт судів нижчої інстанції за 2006 рік):

<http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/AR%202006/AnnualReport2006.pdf>

<sup>34</sup> Його високоповажність Голова Верховного Суду Чан Сек Кеонг у своїй передмові до річного звіту судів нижчої інстанції за 2006 рік зазначив, що «Суди нижчої інстанції є публічним обличчям правосуддя, тому кожного року що вони розглядають 95% усіх кримінальних, цивільних справ, справ сімейних та щодо неповнолітніх. Саме в судах нижчої інстанції рука правосуддя торкається та змінює життя тих, хто в нашому суспільстві потребує захисту та правової допомоги. Тому якість вчинення правосуддя у судах нижчої інстанції є запорукою довіри наших громадян до судової системи як гаранта/охоронця правосуддя та верховенства права в Сінгапурі.» <http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/AR%202006/AnnualReport2006.pdf>

<sup>35</sup> Щодо цього періоду (1990-сті) існує коротенький відео кліп: <http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/Media/YearsInReview.wmv>

<sup>36</sup> <http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Courts%20Charter%202005.p>

<sup>37</sup> Більш детальну інформацію про судову реформу див. В. Х. Малік «Реформи у Сінгапурі, які здійснює сама судова гілка влади. Програма\модель, стратегія та уроки», Світовий Банк, 2007 р.

<sup>38</sup> Його високоповажність Голова Верховного Суду Пунг Хау (колишній Голова Верховного Суду Сінгапуру) у своєму зверненні у 12 робочому плані судів нижчого рівня на 2003\2004 рр. наголосив: «Місія будь-якої організації не може бути виконана без керівництва, яке бачить далеко вперед» та «На мою думку, успіх управління та адміністрування у суді залежить від трьох чинників: керівництва, яке має бачення майбутнього, стратегії впровадження, та ефективного впровадження».

<sup>39</sup> До виконавчих керівників судів нижчої інстанції відносяться: старший окружний суддя, основні окружні судді та окружні судді (керівники груп). Старший окружний суддя визначає стратегічні напрямки та скеровує суди нижчої інстанції. Коротку інформацію про деякі із ініціатив 2007 року можна побачити: [http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Media/2007April28\\_StraitsTimesInteractive7.pdf](http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Media/2007April28_StraitsTimesInteractive7.pdf)

<sup>40</sup> Див. [http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Media/2006July18\\_CNA.pdf](http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Media/2006July18_CNA.pdf)

<sup>41</sup> Див. [http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Media/2006July19\\_TODAY.pdf](http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Media/2006July19_TODAY.pdf)

<sup>42</sup> Тодішній Голова Верховного Суду Сінгапуру його високо поважність Пунг Хау у 1997 році у своїй програмній промові на Конгресі судів Азіатсько та Тихоокеанського регіону сказав: «Важливим компонентом стратегічного планування є планування сценарію..., що призводить до корінної зміни мислення. Ми вдаємося до творчого підходу, а не просто реагуємо на ситуацію... ми намагаємося зробити це шляхом утворення відділу, який має назву Група з політики\методології правосуддя.» До складу групи з методології правосуддя входять передові судді судів нижчої інстанції, які вивчать середовище, зберуть та проаналізують інформацію з використанням методології планування сценаріїв, та визначають сценарії правосуддя та завдання, з формулюванням стратегії та судової політики.

<sup>43</sup> Див. примітку 7.

<sup>44</sup> Стандарт людського розвитку – це стандарт, встановлений агентством з розвитку підприємництва «SPRING Singapore». Цей стандарт надає визнання тим організаціям, що інвестують у своїх працівників та мають всебічну систему управління розвитком працівників.

<sup>45</sup> Див. [http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Media/2006Oct17\\_BusinessTimes.pdf](http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Media/2006Oct17_BusinessTimes.pdf)

<sup>46</sup> E@dr означає вирішення спорів в електронному форматі (Electronic Dispute Resolution). Ця новела була введена для сторін, які мають намір вирішити спір у досудовому порядку. Більш детальну інформацію див.: <http://app.subcourts.gov.sg/subcourts/newsdetails.aspx?pageid=26601&cid=36565>. Можна також зайти на: <http://app.subcourts.gov.sg/e-adr/index.aspx>

<sup>47</sup> Це стосується справ магістерських скарг, поданих особою для кримінальних злочинів, вчинених іншою особою.

<sup>48</sup> Це було запроваджено для сторін в суді у сімейних справах. Метою Центру сімейних відносин є трансформувати культуру вирішення сімейних конфліктів: злобу\ворожнечу замінити на співробітництво та примирення. Для цього сімейним парам, що розлучуються, надається холістична, правова, терапевтична допомога, пропонуються рішення стосовно питань між особистих стосунків та з питань опікунства, сімейного майна та інших пов'язаних з цим питань.

<sup>49</sup> Інформацію про такий вид медіації можна отримати на веб-сайті Судів нижчої інстанції: <http://www.subcourts.gov.sg>

<sup>50</sup> Див. [http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Media/2006June02\\_ST04.pdf](http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Media/2006June02_ST04.pdf); [http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Media/2006June02\\_ST02.pdf](http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Media/2006June02_ST02.pdf)

- <sup>51</sup> Див. [http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Media/2006July19\\_ST.pdf](http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Media/2006July19_ST.pdf)
- <sup>52</sup> Див. [http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Media/2007Jan05\\_BusinessTimes.pdf](http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Media/2007Jan05_BusinessTimes.pdf)
- <sup>53</sup> Див. <http://app.subcourts.gov.sg/criminal/page.aspx?pageid=3980>
- <sup>54</sup> Див. [http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Media/2006May19\\_StraitsTimesH5\\_1.pdf](http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Media/2006May19_StraitsTimesH5_1.pdf)
- <sup>55</sup> Це включає підхід «розмови з відвідувачами в коридорах суду», коли старші судові адміністратори одягнені в темно-бордові жакети ходять по приміщенню суду і допомагають відвідувачам.
- <sup>56</sup> Це для користувачів, опублікування графіків. Це зобов'язання перед громадськістю вчасно розглядати їхні судові справи.
- <sup>57</sup> CReST- це відділ у Судах нижчої інстанції, який раніше називався відділ досліджень та статистики.
- <sup>58</sup> Див. [http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Media/2006Jun16\\_StraitsTimesInteractive.pdf](http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Media/2006Jun16_StraitsTimesInteractive.pdf)
- <sup>59</sup> У 2006 році Суди нижчої інстанції отримали нагороду Сінгапуру за якість роботи. Ця нагорода присуджується за найвищі стандарти досконалості ведення бізнесу і спирається на загально визнані стандарти, які враховуються при присудженні Нагороди за якість Малкома Болдриджа в США, Європейської нагороди за якість та Австралійської нагороди за досконалість ведення бізнесу. Більше інформації про Нагороду Сінгапуру за якість міститься на: <http://www.SPRING.gov.sg> Щодо отримання нагороди Суди нижчої інстанції див. [http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Media/2006Oct17\\_BusinessTimes.pdf](http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Media/2006Oct17_BusinessTimes.pdf)
- <sup>60</sup> Посилання на вислів його високо поважності голови Верховного Суду пана Чан Сеу Кеонга у передмові до річного звіту Судів нижчої інстанції за 2006 рік. <http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/AR%202006/AnnualReport2006.pdf>
- <sup>61</sup> «Декларація правосуддя» судів нижчої інстанції була сформульована у 90-х роках і включає в себе публічну заяву про місію, систему основних цінностей, завдання, цілі та принципи. Декларація не має часових рамок. Вона - точка відліку, дороговказ для програм та завдань Судів нижчої інстанції. Переглянути/прочитати «Декларацію правосуддя» можна на сайті: <http://app.subcourts.gov.sg/subcourts/page.aspx?pageid=4397>
- <sup>62</sup> Див. примітку 9
- <sup>63</sup> Див. примітку 10
- <sup>64</sup> Див. примітку 11
- <sup>65</sup> Див. примітку 12
- <sup>66</sup> Див. примітку 13
- <sup>67</sup> Дж. Гоерт, С. Ломваркіас, Г. Галлас, В. Махоні, Вивчення затримок у суді: терміни розгляду спорів у 26 судах першої інстанції. Національний центр судів штатів. 1989 р. Сім із 26 великих міських судів першої інстанції були в рамках 5% дотримання стандарту Американської асоціації юристів (ААЮ) щодо термінів вирішення справи, що усі справи важких злочинів повинні бути вирішені протягом року після арешту. У чотирнадцяти 10% або менше справ вирішувалися довше річного терміну. Жоден з 26 судів не був в рамках 5% дотримання стандарту Американської асоціації юристів, який передбачає, що 98% справ тяжких злочинів повинні бути вирішені протягом 180 днів з дня арешту. Дані щодо цивільних справ були менш оптимістичними. Тільки два з 26 судів, які надали дані під час дослідження, змогли дотриматися стандарту Американської асоціації юристів (ААЮ) щодо дворічного терміну вирішення для усіх цивільних справ. У сімох інших судах кількість справ, які були вирішені у термін, що перевищує два роки, склала 10%.
- <sup>68</sup> Див. Л.Л. Сайпс, Національна конференція «Зменшення затримок розгляду справ у суді: спостереження», Журнал судів штатів (State Court Journal), осінь 1985 року. ст. 3, Див. також Гоерт та інші у примітці 68.
- <sup>69</sup> Див. П. Кейсі Визначення оптимальної роботи суду: стандарти функціонування суду першої інстанції. «Court Review», зима 1998 рік.
- <sup>70</sup> Ibid, ст.25 У 1989 році приблизно 5 000 примірників стандартів функціонування суду першої інстанції було розповсюджено серед осіб та організацій на їх розгляд та для отримання коментарів.
- <sup>71</sup> щоб отримати більш детальну інформацію про стандарти функціонування суду першої інстанції дивіться [http://www.ncsconline.org/D\\_Research/TCPS/index.html](http://www.ncsconline.org/D_Research/TCPS/index.html)
- <sup>72</sup> Комісія Американської асоціації юристів із стандартів судового адміністрування. Стандарти, що відносяться до апеляційних судів, ААЮ, 1987 р.
- <sup>73</sup> В. І. Фланго та Б. Ж. Остром «Оцінка потреб для суддів та працівників апарату суду» (Assessing the Need for Judges and Court Support Staff), Національний центр судів штатів, 1996 р. [http://www.ncsconline.org/WC/Publications/Res\\_WorkLd\\_AssessNeedsJudges&StaffPub.pdf](http://www.ncsconline.org/WC/Publications/Res_WorkLd_AssessNeedsJudges&StaffPub.pdf) District Court Time Study (Federal Judicial

---

Center, 1980); The 1987-1993 Federal District Court Case Time Study (Federal Judicial Center 1994); P. Lombard and C. Krafka, 2003–2004 District Court Case-Weighting Study: Final Report (Federal Judicial Center, 2005); J. E. Shapard, The 1981 Bankruptcy Court Time Study, (Federal Judicial Center, 1982); G. Bergant, P. A. Lombard, and E. C. Wiggins, A Day in the Life: The Federal Judicial Center's 1988-1989 Bankruptcy Court Time Study (Federal Judicial Center, 1991). <http://www.fjc.gov>

<sup>74</sup> Див. примітку 12

<sup>75</sup> Б. Ж. Остром, В. І. Фланго та інші «Посібник із статистичної звітності для судів штатів», Національний центр судів штатів. 2003 рік. [http://www.ncsconline.org/D\\_Research/csp/StCtGuide\\_StatReporting\\_Complete\\_color10-26-05.pdf](http://www.ncsconline.org/D_Research/csp/StCtGuide_StatReporting_Complete_color10-26-05.pdf)

<sup>76</sup> Див. примітку 13

<sup>77</sup> Ф. І. Чізмен другий, Д. М. Рубіо, Р. Ван Дуїзенд, Розробка в масштабах штату вимірів роботи судів з розгляду справ, пов'язаних із вживанням наркотиків (F. L. Cheesman II, D. M. Rubio, R. Van Duizend, Developing Statewide Performance Measures for Drug Courts) Бюлетень з технічної допомоги на рівні штату, № 2, Національний центр судів штатів, 2004 рік.

<sup>78</sup> Будуємо кращий суд: вимірювання та удосконалення функціонування суду та навантаження суддів у справах з насильства/жорстокого поводження з дітьми та занедбаних дітей. Центр ААЮ з питань дітей та закону, Національний центр судів штатів, Національна Рада ювенальних судів та судів з розгляду сімейних справ, 2004 рік.