



ЗВІТ

«Удосконалення системи оцінювання та моніторингу в судах України»

Травень 2021 р.

*Проект «Подальша підтримка виконання Україною рішень у контексті статті 6
Європейської конвенції з прав людини» фінансується Фондом з прав людини*

Зміст

Резюме	5
1. Побудова системи моніторингу та оцінювання в судовій системі України	10
1.1. Збір статистики та даних	10
1.2. Нормативна база, зокрема й ключові показники ефективності (KPI)	14
1.2.1. Показники	15
1.3. Посилення рівня інституційної спроможності та оптимізація процесів ...	20
1.4. Організація моніторингу та оцінювання ефективності роботи.....	21
1.4.1. Порівняння цільових показників	22
1.5. Стратегічні заходи й ухвалення рішень	26
Рекомендації	27
Додаток: Інформаційні панелі, представлення даних за тиждень і за рік	30
1.6. Представлення даних за тиждень.....	30
1.7. Представлення даних за рік	34

Перелік скорочень

Конвенція, або ЄКПЛ	Європейська конвенція з прав людини
ЄКЕП	Європейська комісія з питань ефективності правосуддя Ради Європи
Робоча група Верховного Суду	Робоча група Верховного Суду з питань вирішення проблеми надмірної тривалості судових проваджень (у контексті виконання рішень Європейського суду з прав людини у справах «Світлана Науменко проти України» та «Меріт проти України»).
Проект	Проект Ради Європи «Подальша підтримка виконання Україною рішень у контексті статті 6 Європейської конвенції з прав людини», який фінансується Фондом з прав людини та здійснюється Департаментом реалізації прав людини, правосуддя та стандартів правового співробітництва Ради Європи
M&O	Судові системи моніторингу та оцінювання

Перелік рисунків

Рисунок 1. Інформаційна панель Верховного Суду. Щотижнева звітність	12
Рисунок 2. Інформаційна панель Верховного Суду. Щорічна звітність	13
Рисунок 3. Час перебування справ на розгляді: 60, 90 та 180 днів	18
Рисунок 4. Панель Верховного Суду. Щотижнева звітність	21
Рисунок 5. Панель Верховного Суду. Щорічна звітність	22
Рисунок 6. Інтерактивна інформаційна панель Верховного Суду.....	25
Рисунок 7. Щомісячна звітність і цикл ухвалення рішень.....	26
Рисунок 8. Тривалість розгляду й відсоток розглянутих справ станом на дату складання звіту	30
Рисунок 9. Одержані, розглянуті та такі, що перебувають на розгляді, справи, наприкінці звітної періоду, за тиждень	30
Рисунок 10. Річний та тижневий фільтри	30
Рисунок 11. Відсоток розглянутих справ та тривалість розгляду у кожному суді за тиждень.....	32
Рисунок 12. Результати завершення розгляду справ за тиждень	32
Рисунок 13. Розглянуті справи та справи, що перебувають на розгляді, на одного суддю за тиждень.....	33
Рисунок 14. Середня кількість справ, що перебувають на розгляді, наприкінці звітної періоду за типами проваджень.....	33
Рисунок 15. Тривалість розгляду й відсоток розглянутих справ станом на дату складання звіту.....	34
Рисунок 16. Одержані, розглянуті та такі, що перебувають на розгляді, справи наприкінці звітної періоду, за рік	34
Рисунок 17. Річний фільтр	34
Рисунок 18. Розглянуті справи та справи, що перебувають на розгляді, на одного суддю за рік	35
Рисунок 19. Відсоток розглянутих справ та тривалість розгляду в кожному суді за тиждень.....	35
Рисунок 20. Час перебування справ на розгляді: 60, 90 та 180 днів	36
Рисунок 21. Середня кількість справ, що перебувають на розгляді, наприкінці звітної періоду за типами проваджень.....	36
Рисунок 22. Результати завершення розгляду справ за рік.....	37

Резюме

Протягом 2020 року Верховний Суд разом із Проектом організували низку заходів, спрямованих на підтримку інституцій України у розробленні комплексного підходу до розв'язання давньої структурної проблеми надмірної тривалості судових проваджень в Україні (у контексті виконання рішень у групі справ *Світлана Науменко/Меріт*). На виконання одного із запитів Проект звернувся до пана Адіса Ходжича, колишнього експерта ЄКЕП, який узяв участь у низці публічних заходів та підготував документ з аналізу механізмів, які б дозволяли збір даних щодо тривалості судових проваджень на основі належної практики держав-членів Ради Європи¹. 2021 року Робоча група Верховного Суду, ґрунтуючись на результатах цього аналізу, звернулася з новим запитом про допомогу у впровадженні запропонованої системи моніторингу та оцінювання у Верховному Суді.

Для розв'язання проблеми надмірної тривалості судових проваджень рекомендовано запровадити в Україні інтегрований підхід до діяльності судової адміністрації, який передбачатиме п'ять етапів² розгортання системи моніторингу та оцінювання. Впровадження такої системи в судах України дозволить органам влади аналізувати наявність позитивних наслідків змін до законодавчої та інституційної бази діяльності суду та визначати потребу в додаткових заходах і сфері діяльності суду, де такі заходи потрібні. Крім того, на створення таких інструментів збору даних чекає Комітет міністрів у контексті виконання постанов Європейського суду з прав людини в групі справ *Світлана Науменко/Меріт*³.

Отже, Проект у продовження співпраці з паном Адісом Ходжичем, звернувся до нього з запитом про участь у консультаціях із представниками українських інституцій та підготування заключного звіту з керівними принципами й рекомендаціями для Верховного Суду та інших судів України щодо вдосконалення наявної системи моніторингу та оцінювання діяльності суду. Ця модернізована система покликана, поміж іншим, вимірювати тривалість розгляду справ судами та допомогти в його прискоренні. Відповідно у цьому звіті відображено результати проведених заходів і містяться рекомендації щодо кроків, ужиття яких має розглянути влада України для впровадження належної системи управління судочинством, яка дасть справжнє уявлення про стан справ щодо тривалості судових проваджень.

Після консультацій із представниками органів державної влади України експерт наголосив на тому, що зростання або зниження ефективності роботи судів залежить

¹ Див. Оцінку інструментів ЄКЕП для збору комплексних статистичних даних про тривалість судових проваджень відповідно до статті 6 Європейської конвенції з прав людини: <https://rm.coe.int/report-cepej-tools-for-statistical-data-system-merit-and-naumenko-case/1680a11679>.

² На основі документа ЄКЕП «Система моніторингу та оцінювання судів: порівняльне дослідження»: <https://rm.coe.int/european-commission-for-the-efficiency-of-justice-cepej-monitoring-and/16807882ba>. У загальному плані ці етапи передбачають: збір канцелярських даних (оцінювання та застосування наявних джерел даних); нормативну базу (оцінювання наявних критеріїв успіху та формулювання ключових показників ефективності; інституційну спроможність (оцінювання наявної інституційної спроможності та аналіз ключових процесів); реалізацію функцій моніторингу та оцінювання (аналіз наявних функцій моніторингу та оцінювання, а також ухвалення стратегічних рішень); підзвітність та реалізацію заходів (аналіз спроможності ухвалювати рішення на основі сформованих даних).

³ Детальніше див. Проміжну резолюцію CM/ResDH(2020)208, ухвалену Комітетом міністрів Ради Європи 1 жовтня 2020 р. на 1383-му засіданні на рівні заступників міністрів держав-членів Ради Європи.

від поєднання чинників, серед яких виділені ресурси, методи оцінювання ефективності роботи суду та застосування інформаційних технологій, які варто вважати радше важелем покращення, а не самоціллю⁴. Отже, ефективна система управління судочинством повинна передбачати:

- проактивну роль голови суду з чіткою управлінською відповідальністю;
- бюджетування на основі ефективності з оперативними цілями та об'єктивними заходами для судів;
- центральний координаційний орган, який відповідає за управління судами (наприклад, Норвезька судова адміністрація, Департамент судової адміністрації Міністерства юстиції Фінляндії, Федеральне міністерство юстиції Австрії).

Рекомендовано впровадити в Україні систему раннього попередження з чітко визначеним обсягом інформації, яка направляється до центрального координаційного органу. Цього можна досягти, встановивши механізм звітності, який після виявлення проблеми стимулює керівників до роботи над стратегіями її розв'язання.

Інший важливий для України крок – успішне впровадження в її судову систему всіх п'яти етапів⁵ уведення в дію функції проактивного моніторингу та оцінювання. Для виконання цього завдання Верховний Суд успішно встановив основні елементи M&O.

У лютому-квітні 2021 р. було проведено кілька онлайн-зустрічей із представниками Верховного Суду для обговорення питань щодо зібраних даних та показників для визначення ефективності роботи суду. На основі одержаної інформації було розроблено систему управління судочинством для Верховного Суду (див. Додаток: Інформаційні панелі, представлення даних за тиждень і за рік) і для користувачів цієї системи було проведено відповідне навчання.

За результатами співпраці з Верховним Судом у першій половині 2021 р. було сформульовано такі рекомендації:

- Верховний Суд має продовжити застосування впровадженої практики щотижневого звітування та коротких судових нарад із питань управління для заохочення активного управління справами, проактивного виявлення можливих порушень статті 6 ЄКПЛ та відповідного реагування для запобігання порушенням цієї статті в майбутньому. За можливості щотижневий звіт має також містити розподіл нерозв'язаних справ за часом перебування на розгляді, як це показано на Рисунок 20. Час перебування справ на розгляді: 60, 90 та 180 днів».
- Верховний Суд має впровадити як невід'ємну частину системи управління судочинством електронний реєстр справ, де встановлено порушення статті 6 ЄКПЛ, та вести моніторинг стану виконання рішень за ними шляхом проведення структурованих та стандартизованих судових нарад із питань управління. У цьому контексті під час створення електронного реєстру справ варто враховувати таку інформацію щодо конкретних справ:
 - унікальний номер (ID) справи в суді першої інстанції,

⁴ Судові системи Європи. Ефективність і якість правосуддя. Дослідження ЄКЕП №24: <https://rm.coe.int/european-judicial-systems-efficiency-and-quality-of-justice-cepej-stud/1680788229>.

⁵Див. Оцінку інструментів ЄКЕП для збору комплексних статистичних даних про тривалість судових проваджень відповідно до статті 6 Європейської конвенції з прав людини: <https://rm.coe.int/report-cepej-tools-for-statistical-data-system-merit-and-naumenko-case/1680a11679>.

- початкова (первинна) дата подання заяви до суду першої інстанції (дата початку розгляду з погляду сторони провадження),
 - унікальний номер (ID) справи у Верховному Суді,
 - дата реєстрації справи у Верховному Суді,
 - тип справи,
 - статус справи (статус виконання рішення у справі),
 - дата звітування.
- Верховний Суд має розглянути можливість застосування підходу, який має назву Державний внутрішній фінансовий контроль (ДВФК) і заохочується Європейським Союзом (глава 32 «Фінансовий контроль») для розроблення та впровадження *«ефективної та прозорої системи управління, зокрема й організації звітності для досягнення цілей...»*⁶. По суті, застосування ДВФК потребуватиме від Верховного Суду, крім іншого, проведення аналізу робочих процесів, пов'язаних із моніторингом та оцінюванням, формулювання цілей та завдань, визначення відповідальних за процес M&O.

Крім того, владі України рекомендовано на основі досвіду Верховного Суду запровадити наступним кроком проактивні системи M&O в усіх судах України. Рекомендації об'єднано в групи відповідно до основних етапів⁷ упровадження системи M&O:

Визначення успіху

- Вища рада правосуддя та Державна судова адміністрація України мають розглянути питання запровадження в усіх судах України стандартних ключових показників ефективності, як-от відсоток розглянутих справ (clearance rate), тривалість розгляду справи (disposition time), кількість справ на одного суддю (cases per judge), тенденції та структура обігу справ (case flow) та їх накопичення (backlog), а також час перебування нерозв'язаних справ на розгляді (aging of pending cases).
- Вищій раді правосуддя та Державній судовій адміністрації України необхідно встановити супровідні цілі та цільові показники, пов'язані з ключовими показниками ефективності (наприклад, усі цивільні справи повинні бути розглянуті протягом 6 місяців, усі кримінальні справи – протягом 3 місяців, відсоток розглянутих справ не повинен бути меншим за 100% тощо).

Визначення джерел даних

- Державна судова адміністрація України має визначити джерела даних, необхідних для формування ключових показників ефективності. Необхідно зазначити, що, найімовірніше, джерела даних будуть розпорошені між різними департаментами суду (тобто кадрами, бухгалтерією тощо).

⁶ Там само.

⁷ На основі документа ЄКЕП «Система моніторингу та оцінювання судів: порівняльне дослідження»: <https://rm.coe.int/european-commission-for-the-efficiency-of-justice-cepej-monitoring-and/16807882ba>. У загальному плані ці етапи передбачають: збір канцелярських даних (оцінювання та застосування наявних джерел даних); нормативну базу (оцінювання наявних критеріїв успіху та формулювання ключових показників ефективності); інституційну спроможність (оцінювання наявної інституційної спроможності та аналіз ключових процесів); реалізацію функції моніторингу та оцінювання (аналіз наявних функцій моніторингу та оцінювання, а також ухвалення стратегічних рішень); підзвітність та реалізацію заходів (аналіз спроможності ухвалювати рішення на основі сформованих даних).

Розвиток потенціалу

- Вища рада правосуддя та Державна судова адміністрація України мають розробити загальну архітектуру системи ІКТ для впровадження на децентралізованому (рівень окремих судів) та централізованому рівнях, із чітким визначенням потреб та прогалин, пов'язаних із системою управління справами, створенням сховищ даних, модулів аналізу робочих процесів тощо. У цьому контексті дуже ймовірною буде потреба в тісній співпраці між Верховним Судом, Вищою радою правосуддя, Державною судовою адміністрацією України, Міністерством юстиції України, а також міжнародною спільнотою для забезпечення фінансування розроблення та утримання такої системи (таких систем) ІКТ.
- Для впровадження системи управління судочинством в кожному суді та забезпечення сталості процесу М&О в цифровому вигляді Державна судова адміністрація України повинна розглянути можливість застосування Державного внутрішнього фінансового контролю, який заохочується Європейським Союзом (глава 32 «Фінансовий контроль») для розроблення та впровадження *«ефективної та прозорої системи управління, зокрема й організації звітності для досягнення цілей...»*⁸. По суті, застосування ДВФК потребуватиме від кожного суду, крім іншого, проведення аналізу робочих процесів, пов'язаних із моніторингом та оцінюванням, формулювання цілей та завдань, визначення відповідальних за процеси М&О. Це також потребуватиме запровадження в кожному суді обов'язкових щотижневих/щомісячних нарад із питань управління.
- На центральному рівні представники Верховного Суду, Вищої ради правосуддя та Державної судової адміністрації України мають пройти підготовку з наукових методів моніторингу та оцінювання. У цьому плані на центральному рівні має бути сформована міжвідомча група, яка б могла виконувати функції з навчання моніторингу та оцінюванню окремих судів та їхніх голів.

Перетворення даних на практичні знання. Здійснення М&О

- На рівні окремих судів їхні голови разом із керівниками департаментів мають не рідше ніж раз на місяць вимірювати ефективність роботи суду за стандартними ключовими показниками ефективності, а також цілями та завданнями, визначеними на центральному рівні Верховним Судом, Вищою радою правосуддя, Державною судовою адміністрацією України.
- На рівні окремих судів варто запровадити – для тих судів, які не виконують поставлених цільових показників, – щорічне звітування в стандартній формі з аналізом причин та наслідків такого невиконання. Зазначені звіти повинні містити інформацію з відповідями на запитання: *Чому з'явилася проблема?* (Що трапилося з часу попереднього звіту за минулий рік?); *Що зробив голова для покращення або підтримки роботи відповідного департаменту суду?*; *З якими пропозиціями голова звертається до Державної судової адміністрації України?*
- На центральному рівні не рідше ніж раз на рік повинно здійснюватися зіставлення показників між судами на основі стандартних ключових показників ефективності.
- Ґрунтуючись на зіставленні показників та «аналізі причин та наслідків» на підставі звітів судів Державна судова адміністрація України готує за потреби

⁸ Там само.

варіанти стратегічних рішень/рекомендації для підвищення ефективності роботи судів, наприклад, щодо перерозподілу ресурсів, підготовки, покращення практик менеджменту тощо.

Провідна роль: підзвітність і вплив (ужиття заходів)

- На рівні окремих судів голови судів та керівники департаментів мають бути зобов'язані вживати заходів або пропонувати заходи з усунення проблем у разі їх виникнення.
- На центральному рівні Верховний Суд та Вища рада правосуддя мають розглядати варіанти стратегічних рішень/рекомендації, підготовлені Державною судовою адміністрацією України.

1. Побудова системи моніторингу та оцінювання в судовій системі України

Передовий міжнародний досвід із функціонування М&О в судовій системі пропонує цілісний підхід до якісного ухвалення стратегічних рішень на основі фактичних даних у контексті покращення інституційної спроможності. На основі процесу п'ятиетапного впровадження системи⁹ М&О у Верховному Суді було успішно встановлено основоположні елементи системи М&О, де окрему увагу приділено таким питанням:

- (i) Збір статистики та даних;
- (ii) Нормативна база, зокрема й ключові показники ефективності (KPI);
- (iii) Посилення рівня інституційної спроможності та оптимізація процесів;
- (iv) Організація моніторингу та оцінювання ефективності;
- (v) Стратегічні заходи й ухвалення рішень.

Для цього разом із представниками Верховного Суду в лютому 2021 р. було проведено початкові консультації, які стали спробою обміну інформацією стосовно наявних у Верховному Суді даних та статистики. Було домовлено про те, що наявні статистичні звіти органів Верховного Суду буде перекладено англійською мовою та передано експерту з метою оцінювання достатності наявних даних для розроблення ключових показників ефективності та застосування цілісного підходу до посилення рівня інституційної спроможності з ухвалення якісних рішень на основі фактичної інформації.

1.1. Збір статистики та даних

Згідно з домовленостями, керівник Департаменту аналітичної та правової роботи Верховного Суду надав комплект з 21 форми/таблиці, який було перекладено і який містив супровідні дані, зокрема:

Зміст звіту № 1-ВС

Розділ 1. Загальні показники здійснення правосуддя

1. Стислий огляд розділу 1. Додаткові показники здійснення правосуддя
2. Розділ 2. Ефективність здійснення правосуддя за формою процесуальної заяви та видами судових проваджень
3. Розділ 3. Ефективність здійснення правосуддя на основі апеляційних скарг та справ у апеляційному провадженні
4. Розділ 4. Ефективність здійснення правосуддя на основі касаційних скарг та справ у касаційному провадженні
5. Розділ 5. Ефективність здійснення правосуддя на основі касаційних скарг та справ у касаційному провадженні відповідно до типу судового провадження та категорії судової справи
6. Розділ 5.1. Ефективність касаційного перегляду за кількістю осіб у судовому провадженні в кримінальній справі
7. Розділ 6. Ефективність здійснення правосуддя у касаційному процесі

⁹ Там само.

Зміст звіту № 6-ВС

Розділ 1. Загальні показники здійснення правосуддя

8. Стислий огляд розділу 1. Додаткові показники здійснення правосуддя
9. Розділ 2. Ефективність здійснення правосуддя на підставі апеляційних скарг
10. Розділ 3. Ефективність здійснення правосуддя на підставі касаційних скарг за загальними категоріями таких скарг
11. Розділ 3.1. Ефективність здійснення правосуддя на підставі касаційних скарг за їх категоріями (з 2020 р.)
12. Розділ 3.2. Ефективність здійснення правосуддя на підставі касаційних скарг за їх категоріями (до 2020 р.)
13. Розділ 4. Ефективність здійснення правосуддя в касаційному процесі палатами та об'єднаною палатою

Оперативні статистичні звіти

14. Оперативний статистичний звіт про розгляд процесуальних заяв та справ Верховного Суду за період з 04.01.2021 р. до 29.01.2021 р. (за загальною сукупністю даних) судовими палатами та об'єднаною палатою.

15. Оперативний статистичний звіт про розгляд процесуальних заяв та справ Верховного Суду за період з 04.01.2021 р. до 29.01.2021 р. (за щотижневими даними) судовими палатами та об'єднаною палатою.

Щорічні звіти

1. Звіт Верховного Суду за 2018 р.
2. Звіт Верховного Суду за 2019 р.
3. Звіт Верховного Суду за 2020 р.

На основі аналізу наявних статистичних звітів експерт зробив висновок про те, що основні характеристики практики звітування Верховного Суду є такими:

1. Верховний Суд формує масштабні обсяги даних та звітності щодо своєї діяльності;
2. Усі проаналізовані звіти містять абсолютні цифри (наприклад, 25 тис. вхідних цивільних справ та 19 тис. вихідних справ);
3. Немає визначених ключових показників ефективності (наприклад, відсоток розглянутих справ становить 76%).

Підхід, за яким у звітах подаються абсолютні цифри й немає визначених та обчислених ключових показників ефективності, майже унеможливорює аналіз і виявлення проблем. Такий підхід практично паралізує управлінську функцію Верховного Суду.

У зв'язку з цим у лютому-березні 2021 р. було проведено 4 оперативні двосторонні онлайн-зустрічі з керівником Департаменту аналітичної та правової роботи Верховного Суду, під час яких були обговорені технічні процедури та практики статистичного звітування у Верховному Суді. На основі даних, звітності та інформації, наданих керівником Департаменту аналітичної та правової роботи Верховного Суду, експерт підготував комплексну збірку даних із ключовими показниками для покращення оцінювання та вдосконалення оперативної діяльності Верховного Суду. З керівником

Департаменту статистики Верховного Суду погоджено введення цих даних на щотижневій основі.

Окрім застосування сукупних даних, що вводяться на щотижневій основі Верховним Судом, побудови хмарної платформи аналізу робочих процесів для збору даних, а також програмування інтерактивних інформаційних панелей для запровадження проактивних практик управління судочинством у Верховному Суді, експерт упровадив цифрову трансформацію наявних процесів звітності у Верховному Суді. У зв'язку з цим експерт покрити витрати на розроблення та утримання хмарної платформи аналізу робочих процесів за період із лютого до червня 2021 р.

Нарешті, результати спільної роботи Верховного Суду та експерта було представлено на Семінарі з удосконалення збору та аналізу судових даних для ухвалення стратегічних рішень від 19 квітня 2021 р.

Рисунок 1. Інформаційна панель Верховного Суду. Щотижнева звітність

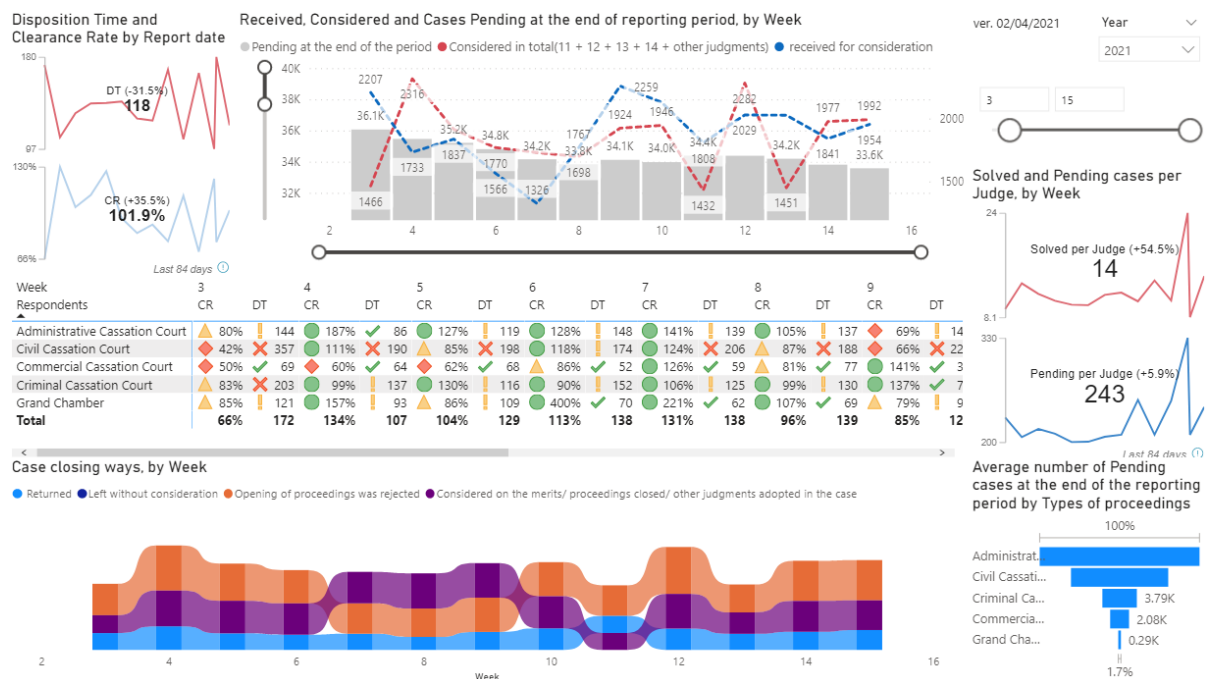
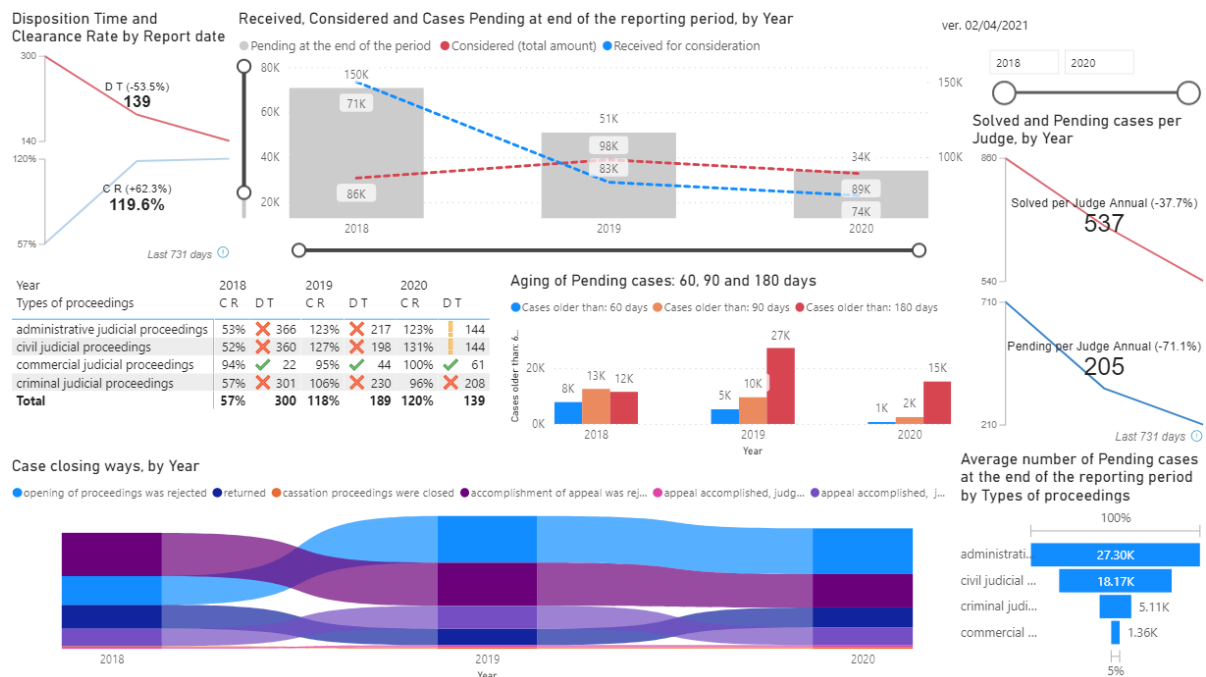


Рисунок 2. Інформаційна панель Верховного Суду. Щорічна звітність



За результатами обговорень, проведених під час семінару з його учасниками, було домовлено про таке:

1. Інтерактивні панелі – величезне удосконалення звітності; вони створюють чудове підґрунтя для ухвалення Верховним Судом управлінських та стратегічних рішень на основі поінформованості та у проактивний спосіб.
2. Процес щотижневого та щорічного звітування, перетвореного на звітність у цифровому вигляді, має продовжуватись і впроваджуватись у супроводі судових нарад із питань управління, де щотижневі та щорічні дані обговорюватимуться в структурований та стандартизований спосіб.

Крім того, Верховний Суд має впровадити як невід'ємну частину системи управління судочинством електронний реєстр справ, де встановлено порушення статті 6 ЄКПЛ, та вести моніторинг стану виконання рішень за ними шляхом проведення структурованих та стандартизованих судових нарад із питань управління. У цьому контексті під час створення електронного реєстру справ варто враховувати таку інформацію щодо конкретних справ:

- унікальний номер (ID) справи в суді першої інстанції,
- початкова (первинна) дата подання заяви до суду першої інстанції (дата початку розгляду з погляду сторони провадження),
- унікальний номер (ID) справи у Верховному Суді,
- дата реєстрації справи у Верховному Суді,
- тип справи,
- статус справи (статус виконання рішення у справі),
- дата звітування.

1.2. Нормативна база, зокрема й ключові показники ефективності (KPI)

Судові адміністрації, які вже пройшли цей шлях, чітко визначили критерії успішності, пов'язані з тайм-менеджментом, ефективністю/продуктивністю та якістю. Для розроблення та впровадження системи управління судочинством необхідно чітко визначити та встановити часові межі розгляду основних типів справ та вести моніторинг їх дотримання. У зв'язку з цим необхідно чітко визначити ключові показники ефективності (KPI), поставити цілі та довести їх до відома всіх голів судів.

Проте вимірювання часу й тривалості судового розгляду дозволить виявити тільки «симптоми», пов'язані з затримками розгляду справи в суді. Крім аспекту, пов'язаного з часом, країни з розвиненими судовими адміністраціями (Австрія, Німеччина, Нідерланди, Норвегія та ін.)¹⁰ мають науково розроблені та стандартизовані таблиці очікуваних результатів діяльності судів (court performance frameworks) та управлінські практики, що охоплюють також аспекти, пов'язані з ефективністю витрат і якістю. Такі стандартизовані таблиці очікуваних результатів діяльності судів та управлінські практики застосовуються не лише для опису симптомів (наприклад, затримок у розгляді судових справ), але й для виконання діагностики, що дозволяє критично оцінити ефективність роботи суду й здійснити перехід від управління, що ґрунтується на досвіді чи на принципі «нутро підказує» (іноді з приховуванням політичного фаворитизму чи навіть корупції), до прозорого підходу, що ґрунтується на наукових даних, до управління роботою судів, з усуненням необґрунтованих виправдань про потребу в додаткових ресурсах для надання судових послуг громадянам, але при цьому з виявленням судів, які дійсно потребують допомоги, щоб виконати свій обсяг роботи.

На основі наявних статистичних звітів (зазначених у підрозділі 0. «1.1. Збір статистики та **даних**» вище) експерт дійшов висновку про те, що практика звітування у Верховному Суді має такі основні характеристики:

1. Верховний Суд формує масштабні обсяги даних та звітності щодо своєї діяльності,
2. Усі проаналізовані звіти містять абсолютні цифри (наприклад, 25 тис. вхідних цивільних справ та 19 тис. вихідних справ),
3. Немає визначених ключових показників ефективності (наприклад, відсоток розглянутих справ становить 76%).

Підхід, за яким у звітах подано абсолютні цифри, а також відсутні визначені та обчислені ключові показники ефективності, майже унеможливорює аналіз і виявлення проблем. Такий підхід практично паралізує управлінську функцію Верховного Суду.

¹⁰ Оцінка базується на двох публікаціях ЄКЕП («Організація робочого часу в системах правосуддя: дослідження Північної Європи»: <https://rm.coe.int/european-commission-for-the-efficiency-of-justice-cepej-time-managemen/16807882bb>, і «Визначення складності справ у судових системах. Дослідження ЄКЕП № 28», доступно за номером [16809ede97 \(coe.int\)](https://rm.coe.int/16809ede97)), а також на професійному досвіді експерта.

У цьому контексті можна, ґрунтуючись на досвіді Європейської комісії з ефективності правосуддя¹¹, узяти наведені нижче показники як основу для побудови засад нормативної бази, зокрема й ключових показників ефективності (KPI), зазначених у підрозділі 1.2.1. «1.2.1. Показники» 0 нижче.

1.2.1. Показники

Ефективність діяльності судів має аналізуватися в різних аспектах. Судові адміністрації, які вже пройшли цей шлях, чітко визначили критерії успішності, пов'язані з тайм-менеджментом, ефективністю/продуктивністю та якістю. Водночас, зважаючи на складність цих аспектів, не всі вони можуть бути охоплені на початковому етапі розбудови системи управління судочинством. Наприклад, до того, як застосовувати показники ефективності витрат, у судах мають бути впроваджені сучасні техніки бюджетування (як-от програмне бюджетування або бюджетування на основі ефективності).

Водночас сукупність таких показників ЄКЕП¹² можна застосовувати як основу для побудови засад нормативної бази, зокрема й ключових показників ефективності (KPI):

1. Відсоток розглянутих справ (clearance rate);
2. Тривалість розгляду справи (disposition time);
3. Накопичення справ (backlog) (абсолютні дані та тенденція);
4. Кількість справ у перерахунку на одного суддю (розглянуті та ті, що перебувають на розгляді);
5. Окрім розрахункової тривалості розгляду справи, важливо також, якщо системи судової звітності є достатньо розвиненими, вимірювати тривалість розгляду справ від початкової дати реєстрації. Це дасть змогу здійснювати моніторинг тривалості проваджень у конкретних, наперед визначених і погоджених категоріях справ, наприклад, час перебування справ на розгляді за показниками такого часу в 60, 90 та 180 днів.

1.2.1.1. Відсоток розглянутих справ

Відсоток розглянутих справ – показник, який найчастіше застосовується під час моніторингу обігу справ у суді. Відсоток розглянутих справ отримуємо діленням кількості розглянутих справ на кількість вхідних справ та множенням результату на 100:

¹¹ «Переглянуті керівні принципи Saturn щодо судового тайм-менеджменту (3-я редакція)», ухвалені на 31-му пленарному засіданні ЄКЕП, Страсбург, 3-4 грудня 2018 р.: [TE0801648 \(coe.int\)](https://coe.int/TE0801648).

¹² Там само.

$$\text{Відсоток розглянутих справ (\%)} = \frac{\text{Вирішені справ за період}}{\text{Вхідні справи за період}} * 100$$

Відсоток розглянутих справ, що становить 100%, означає здатність суду або судової системи розглядати справи, отримані протягом певного періоду. Відсоток розглянутих справ, що перевищує 100%, означає здатність системи розглядати більше справ, ніж одержується, а отже скорочувати будь-яке потенційне накопичення. Нарешті, якщо одержані справи не буде розглянуто протягом звітного періоду, відсоток розглянутих справ впаде до нижчого за 100% рівня. Коли відсоток розглянутих справ падає нижче за 100%, кількість нерозглянутих справ (накопичення) наприкінці звітного періоду зростає.

Робоча група з використання часу в судочинстві ЄКЕП (CEPEJ-TF-DEL) розробила перелік показників тайм-менеджменту – «Перелік показників для аналізу тривалості провадження у системі правосуддя»¹³ як інструмент для внутрішнього використання зацікавленими сторонами, які ставлять за мету допомогти системам правосуддя у зборі належної інформації та аналізі відповідних аспектів тривалості судових проваджень для зменшення неналежних затримок, забезпечення ефективності проваджень, а також прозорості й передбачуваності, необхідних для користувачів систем правосуддя.

Нездатність судів або судової системи надати дані, необхідні для обчислення відсотка розглянутих справ, може чітко вказувати на недостатню розвиненість інструментів, описаних у частинах 1, 2, 3, 4 та 5 переліку показників тайм-менеджменту ЄКЕП, тобто здатності оцінювати загальну тривалість проваджень, достатньо конкретизованої типології справ, здатності здійснювати моніторинг ходу проваджень та засобів швидкого діагностування затримок та пом'якшення їхніх наслідків.

1.2.1.2. Зміна обсягу накопичення

Зміна обсягу накопичення означає співвідношення між кількістю справ, що перебувають на розгляді, наприкінці та на початку певного періоду; вона демонструє, що накопичення або може бути скорочене або зростає.

1.2.1.3. Розрахункова тривалість розгляду справи (calculated disposition time) та коефіцієнт обороту справ (case turnover ratio)

Тривалість розгляду справи надає можливість глибше побачити те, як судова система управляє оборотом справ. Загалом коефіцієнт обороту справ та тривалість розгляду дають змогу порівняти кількість справ, розв'язаних протягом звітного періоду, з кількістю нерозв'язаних справ наприкінці такого періоду. Ці співвідношення вимірюють частоту переходів судової системи (або суду) від однієї одержаної справи до іншої, тобто скільки часу займає розгляд певного типу справ.

Співвідношення між кількістю справ, розглянутих під час звітного періоду, та кількістю справ, що перебувають на розгляді, наприкінці періоду, можна виразити двома способами. Перший спосіб означає обчислення кількості разів протягом року (або

¹³ CEPEJ (2005) 12 REV Time Management Checklist (перелік показників тайм-менеджменту) – Перелік показників для аналізу тривалості провадження у системі правосуддя та інших відповідних документів (ЄКЕП).

іншого звітного періоду), коли відбувається перехід від однієї справи певного типу до іншої або її розв'язання. Коефіцієнт обороту справ обчислюється так:

$$\text{Коефіцієнт обороту справ} = \frac{\text{Кількість розглянутих справ за період часу}}{\text{Кількість справ, що перебувають на розгляді, наприкінці періоду часу}}$$

Інший спосіб полягає в обчисленні кількості днів, протягом яких справи чекають на розгляд або залишаються нерозв'язаними в суді. Ця кількість інакше називається тривалістю розгляду, яку обчислюють, обрахувавши коефіцієнт обороту справ та поділивши результат на 365¹⁴ днів на рік:

$$\text{Розрахункова тривалість розгляду справи} = \frac{365}{\text{Коефіцієнт обороту справ}}$$

Додаткові зусилля, необхідні для конвертації коефіцієнта обороту справ у дні, обґрунтовуються спрощенням розуміння того, що це співвідношення передбачає. Наприклад, збільшення тривалості розгляду судової справи з 57 до 72 днів набагато легше усвідомити, ніж зменшення коефіцієнту обороту з 6,4 до 5,1. Конвертація в дні полегшує також порівняння обороту в судовій системі з загальною передбаченою тривалістю провадження або встановленим стандартом тривалості провадження.

Звичайно, ця пропорція не дає чіткого уявлення про час, який у середньому треба витратити для розгляду однієї справи. Наприклад, якщо коефіцієнт указує на те, що дві справи буде закрито протягом 600 днів, одна справа може бути розв'язана на 30-й день, а друга – на 600-й. Цей коефіцієнт не в змозі визначити поєднання, концентрацію або чинність справ. Для огляду цих детальних даних та проведення повного аналізу необхідні дані щодо кожної справи. Водночас ця формула надає цінний підхід до з'ясування реального стану справ. Існує й скорочений варіант формули розрахункової тривалості розгляду:

$$\text{Розрахункова тривалість розгляду справи} = \frac{\text{Кількість справ, що перебувають на розгляді, наприкінці періоду}}{\text{Кількість розглянутих справ за період}} * 365$$

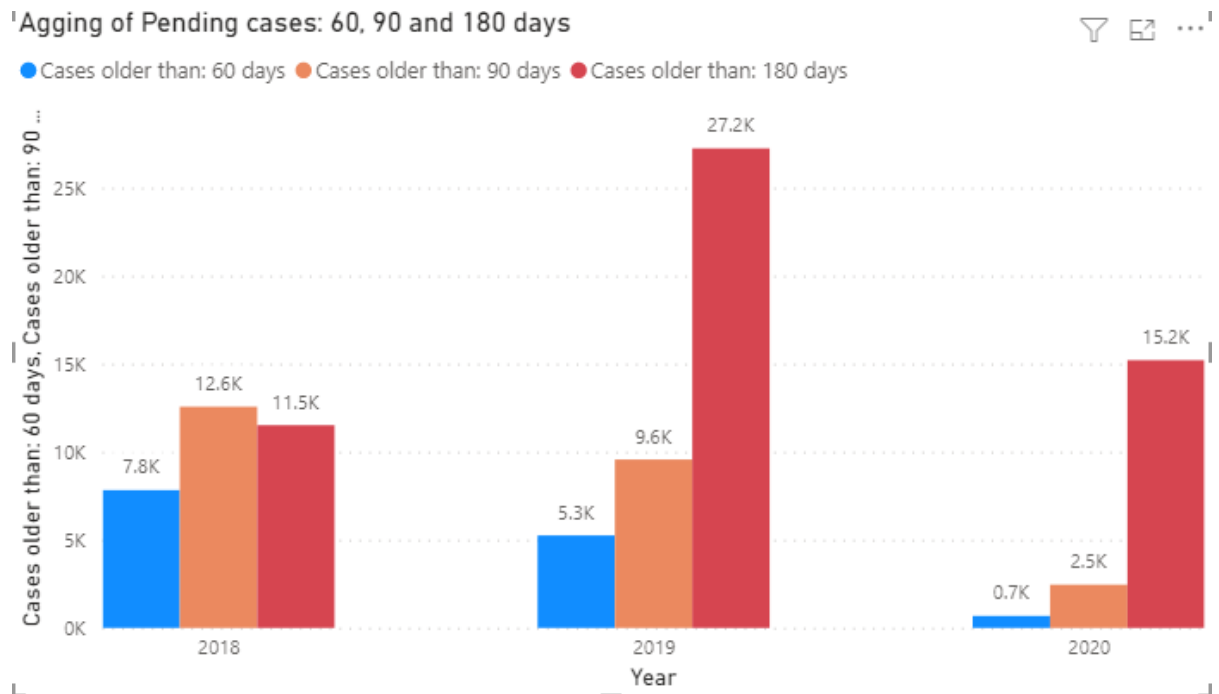
1.2.1.4. Реальна тривалість процесу розгляду справи

Окрім розрахункової тривалості розгляду справи, важливо також, якщо системи судової звітності є достатньо розвиненими, вимірювати тривалість розгляду справ від початкової дати реєстрації. Це дасть змогу здійснювати моніторинг тривалості проваджень у конкретних, наперед визначених і погоджених категоріях справ,

¹⁴ Припускаючи, що звітний період становить один календарний рік, деякі аналітики застосовують 360 днів як чисельник, на основі якого легше вести розрахунки: 30 днів * 12 місяців = 360. Різниця у п'ять днів має невеликий вплив на результат. Важливо бути послідовним і застосовувати або 360, або 365 днів для визначення тенденції щодо співвідношення. Якщо звітний період становить один місяць, можна користуватися чисельником 30 для полегшення обчислень.

наприклад, час перебування справ на розгляді за показниками такого часу в 60, 90 та 180 днів.

Рисунок 3. Час перебування справ на розгляді: 60, 90 та 180 днів



1.2.1.5. Кількість справ у перерахунку на одного суддю (розглянуті та ті, що перебувають на розгляді)

Крім того, показником також є «продуктивність», або співвідношення розв'язаних справ певного типу в перерахунку на «здіяного» суддю у відповідному департаменті.

Ці стандартні ключові показники ефективності роботи суду мають застосовуватися для впровадження методів управління, які б не лише описували симптоми (як-от затримки в розгляді судових справ), але й здійснювали діагностику, що дала б змогу критично оцінити ефективність діяльності суду. Це дозволяє державам здійснити перехід від застосування менеджменту, що ґрунтується на досвіді чи на принципі «нутро підказує» (іноді з приховуванням політичного фаворитизму чи навіть корупції), до прозорого підходу, що базується на наукових даних, до управління роботою судів.

1.3. Посилення рівня інституційної спроможності та оптимізація процесів

На цьому етапі варто розв'язати питання побудови стратегічних і операційних процесів, пов'язаних з управлінням ефективністю, таких як запровадження стандартизованих (коротких) щотижневих/щомісячних/щоквартальних нарад із питань управління, де ключові показники ефективності мають обговорюватися в судах (оперативний рівень) і на центральному стратегічному рівні (у Верховному Суді). Відповідні чіткі обов'язки мають бути покладені на голів судів як на оперативному, так і на стратегічному центральному (Верховний Суд) рівнях.

Для підтримки описаних ключових процесів управління ефективністю роботи судів на оперативному та стратегічному рівнях варто розглянути питання про впровадження принаймні засадничих елементів Державного внутрішнього фінансового контролю, який заохочує Європейський Союз і який вимагається у главі 32 «Фінансовий контроль»¹⁵ законодавства ЄС. ДВФК потребує аналізу інституційної структури, ключових процесів у державних установах та супутніх ризиків, що можуть позначитися на задекларованих цілях та завданнях державних установ.

У главі 32 законодавства ЄС йдеться про ухвалення визнаних на міжнародному рівні рамок та стандартів, а також належної практики Європейського Союзу у сфері державного внутрішнього фінансового контролю, заснованих на принципі децентралізації управлінської відповідальності¹⁶. ДВФК повинен застосовуватися в усьому державному секторі та передбачати внутрішній контроль за менеджментом фінансових ресурсів як на національному рівні, так і на рівні Європейського Союзу. Зокрема, законодавство ЄС вимагає наявності ефективних та прозорих управлінських систем, серед яких механізми підзвітності для досягнення цілей; функціонально незалежний внутрішній аудит; відповідні організаційні структури, зокрема й централізована координація ДВФК у державному секторі. Цей розділ містить також вимогу про наявність незалежної в інституційному, оперативному й фінансовому планах установи зовнішнього аудиту, яка реалізує повноваження з аудиту відповідно до стандартів Міжнародної організації вищих органів фінансового контролю (INTOSAI) і звітує перед парламентом про використання ресурсів державного сектора.

По суті, ДВФК складається з «...ефективних і прозорих систем управління, серед яких механізми підзвітності для досягнення цілей; функціонально незалежний внутрішній аудит; відповідні організаційні структури»¹⁷. З огляду на це глава 32 та ДВФК мають величезне значення як для влади, так і для громадян України, оскільки багато політик та процедур стосуються самої сутності того, як працює влада, як вона витрачає гроші платників податків, а також наявності результатів у пропорції до витрачених грошей.

Нарешті, для забезпечення достовірності даних і вимірювання ефективності роботи процедури звітування мають бути стандартизовані (та згодом автоматизовані).

¹⁵ Див.: [Розділи законодавства ЄС | Європейська політика сусідства та переговори про розширення ЄС \(europa.eu\)](#).

¹⁶ Там само.

¹⁷ Там само.

1.4. Організація моніторингу та оцінювання ефективності роботи

У судовій системі України варто застосувати інформаційні панелі аналізу робочих процесів для прозорого обміну інформацією між головами судів та візуалізації для них результатів роботи окремих судів, що створить підґрунтя для встановлення «загальної істини» у судовій системі. У цьому контексті було побудовано, як приклад, хмарну платформу аналізу робочих процесів, зокрема й інтерактивні панелі, для впровадження проактивних практик управління судочинством у Верховному Суді, як це показано на Рисунок 4 та Рисунок 5 нижче:

Рисунок 4. Панель Верховного Суду. Щотижнева звітність

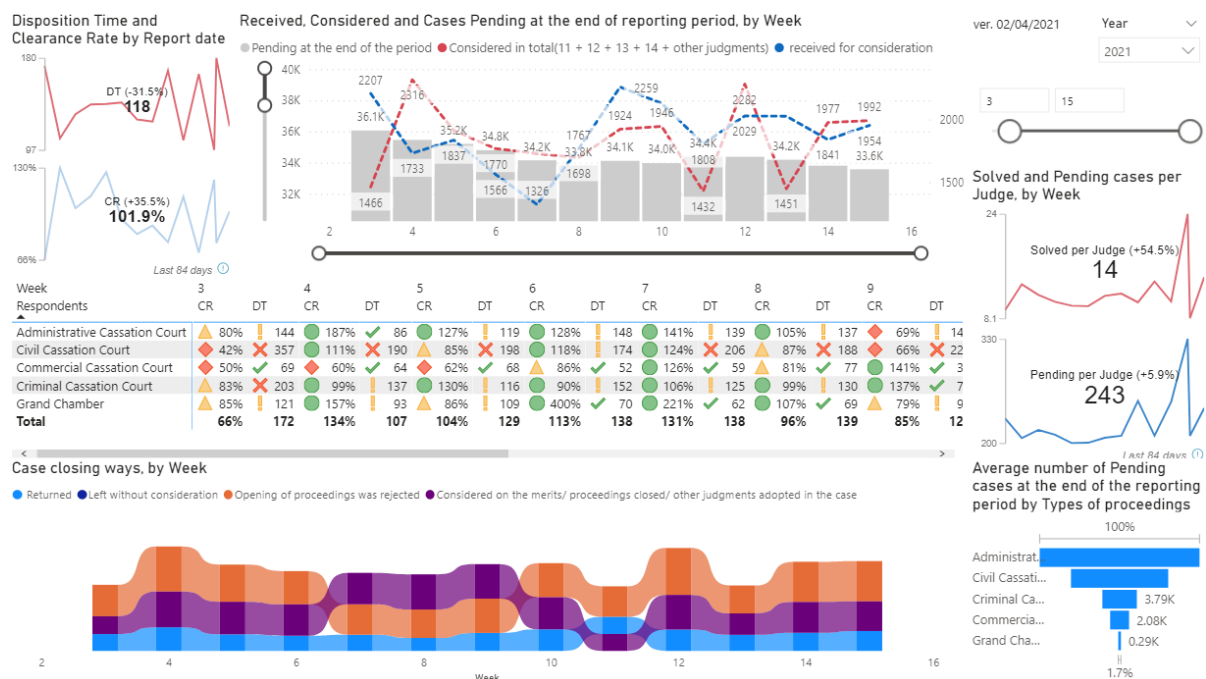
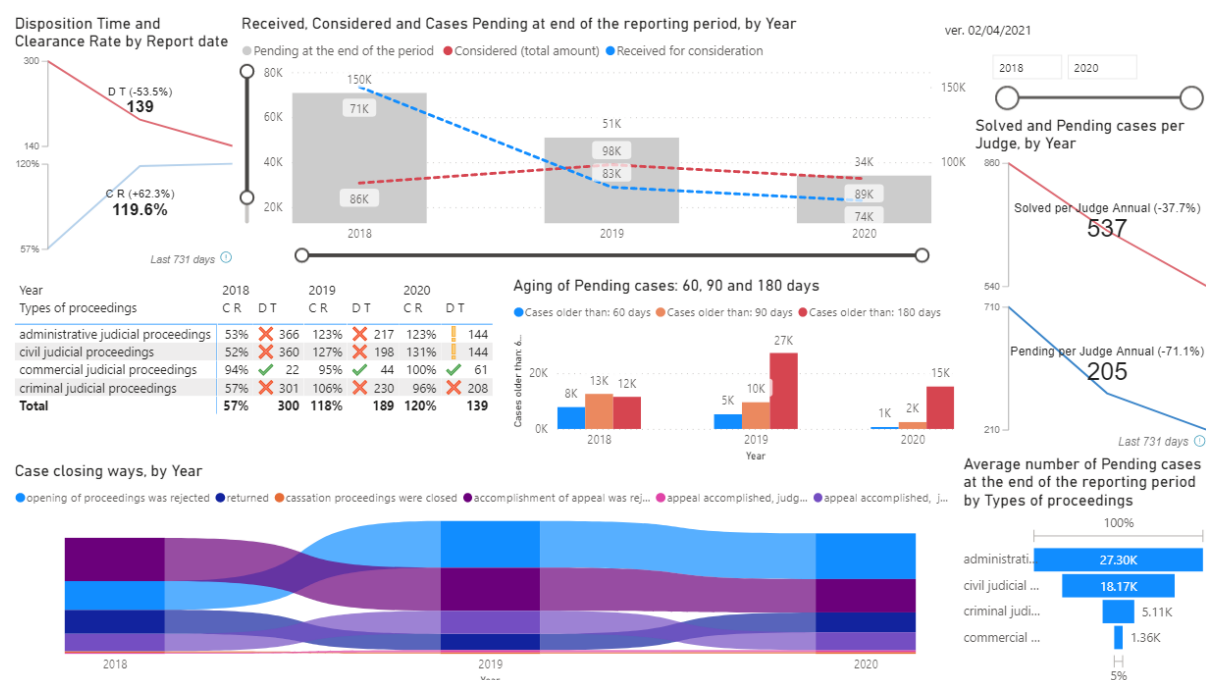


Рисунок 5. Панель Верховного Суду. Щорічна звітність



Крім того, на стратегічному рівні (у Верховному Суді) можна сформувати підрозділ з управління ефективністю роботи судів для моніторингу, оцінювання, формулювання стратегії та рекомендацій щодо управління ефективністю роботи судів. Такий підрозділ зазвичай також відповідає за стратегічне планування на національному рівні. Має бути забезпечене обов'язкове навчання методам оцінювання, моніторингу та управлінню ефективністю для ключових осіб, що ухвалюють стратегічні рішення, голів судів та співробітників підрозділу з моніторингу та оцінювання.

У цьому контексті у Верховному Суді вже створено підрозділ, який наглядає за збором, обробкою та аналізом відповідних даних. Крім того, експерт провів семінар із використання Верховним Судом¹⁸ нових розроблених інструментів.

1.4.1. Порівняння цільових показників

1.4.1.1. Зауваження та обмеження

Зазначені показники та цілі не повинні застосовуватися насамперед для складання рейтингів різних судів. Їх варто застосовувати для визначення можливих проблем та кращих практик серед різних судів однакової категорії, щоб мати уявлення про те, наскільки добре та ефективно судова система здатна впоратися з навантаженням. Застосовні показники та встановлені цілі було взято для ілюстрації в таких межах¹⁹:

¹⁸ Посилання на пресреліз за підсумками семінару подано [тут](#).

¹⁹ Судова система та окремі суди мають установлювати реальні базові та цільові показники з урахуванням цілей, завдань та попередніх даних.

1.4.1.2. Відсоток розглянутих справ

Тривога	84%
Попередження	85%
	95%
Нейтральний стан	96%
	102%
Оптимальна практика	103%

Приклад: навіть якщо загальне стандартне відхилення становить близько 10% від середнього відсотка розглянутих справ на рівні 96%, відсоток розглянутих справ на рівні 95% або менше вважається попередженням, а падіння до рівня 85% або нижче – тривогою. Відсоток розглянутих справ на рівні 103% й вище вважається оптимальною практикою.

1.4.1.3. Зміна обсягу накопичення

Тривога	50%
Попередження	49%
	25%
Нейтральний стан	24%
	0%
Оптимальна практика	-1%

Приклад: середнє медіанне значення зміни накопичення справ у порівняннях між собою судах 2020 року становило 22% з відхиленнями в надзвичайно широкому діапазоні. Отже, зростання на 50% вважається тривогою, на понад 25% – попередженням, зниження – оптимальною практикою.

1.4.1.4. Середня тривалість розгляду в днях

Тривога	230
Попередження	229
	190
Нейтральний стан	189
	91
Оптимальна практика	90

Приклад: відповідно до середнього показника в 161 день та попри середнє відхилення в 94 дні тривалість до 90 днів вважається оптимальною практикою, понад 190 днів – попередженням та понад 230 днів – тривогою. Ці досить жорсткі рамки дозволяють ефективно здійснити порівняння цільових показників.

1.4.1.5. Продуктивність (розв'язані справи на одного суддю)

Тривога	
Попередження	
Нейтральний стан	

Оптимальна практика



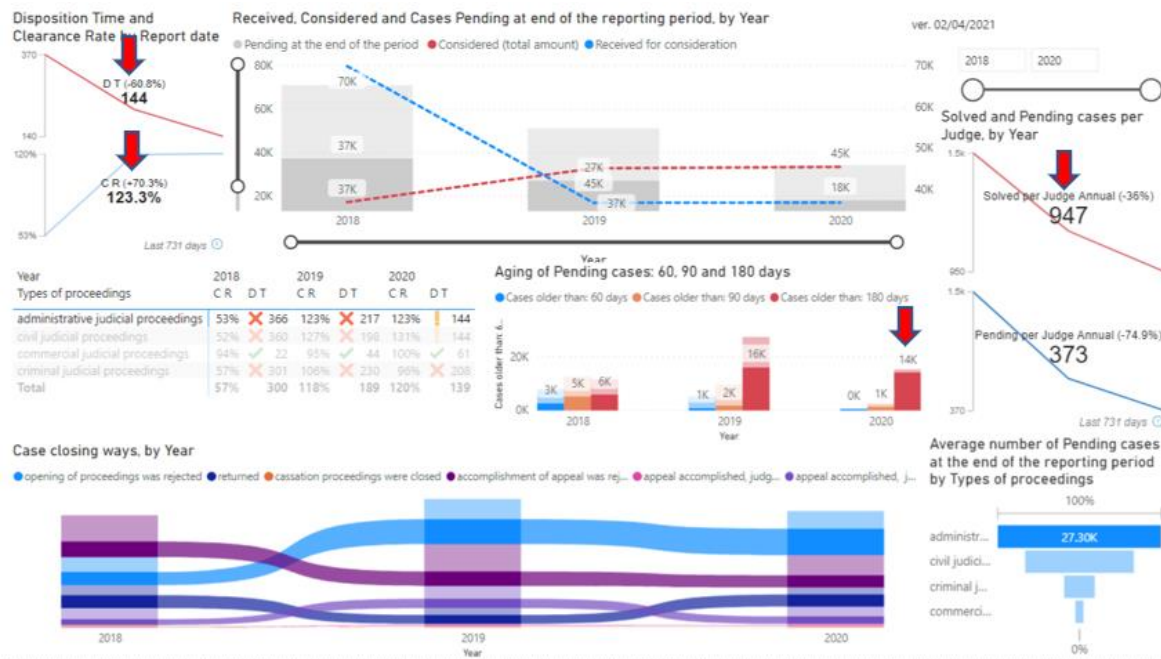
Приклад: ефективність на рівні х справ або нижче вважається тривожною, до хх справ – попередженням, від ххх справ і вище (вважаючи середнє стандартне відхилення від середнього показника на рівні близько хххх справ) – оптимальною практикою.

Якщо ключові показники ефективності виконуються, а супровідні цілі досягаються разом у комплексі, такий підхід перетворює наявні дані щодо ефективності роботи суду в знання, застосовні в управлінні судочинством. Зокрема, якщо відбір судових проваджень в адміністративних справах відбувається на інтерактивній панелі, як це представлено на Рисунок 6 нижче, з цього можна зробити такі висновки:

- Відсоток розглянутих адміністративних судових справ зростає (з 53% у 2018 р. до 123% у 2020 р.).
- Тривалість розгляду адміністративних судових справ скорочується (з 366 днів у 2018 р. до 144 днів у 2020 р.).
- Накопичення адміністративних судових справ зменшується (з 37 106 справ у 2018 р. до 17 915 справ у 2020 р.).
- 92% всіх нерозв'язаних справ у Верховному Суді, строк розгляду яких становить понад 90 днів, пов'язані з судовими провадженнями в адміністративних справах.
- У період з 2018 до 2020 рр. кількість розглянутих адміністративних справ на одного суддю скоротилася на 36%.

На основі цих показників керівництво Верховного Суду може розпізнати позитивні тенденції щодо скорочення накопичення адміністративних судових справ і водночас з'ясувати причини, з яких нерозв'язані адміністративні судові справи мають тривалість розгляду понад 90 днів, а кількість розглянутих адміністративних справ на одного суддю значно скоротилася.

Рисунок 6. Інтерактивна інформаційна панель Верховного Суду



1.5. Стратегічні заходи й ухвалення рішень

У тому, що стосується дій та ухвалення рішень, необхідно розробити систему раннього попередження з чітко визначеним обсягом інформації, яка направляється до центрального координаційного органу (тобто підрозділу у Верховному Суді). Цього можна досягти, встановивши механізм звітності, який після виявлення проблеми стимулює керівників до роботи над стратегіями її розв'язання.

Отже, регулярне обговорення звітів, які подають підрозділи зі статистики та аналітики, за участю Голови Верховного Суду є кроком у правильному напрямі. Крім того, рекомендовано оприлюднювати скорочені варіанти таких звітів на інtranet-сайті з питань правосуддя для стимулювання здорової конкуренції та ініціювання процесу порівняння цільових показників між судами.

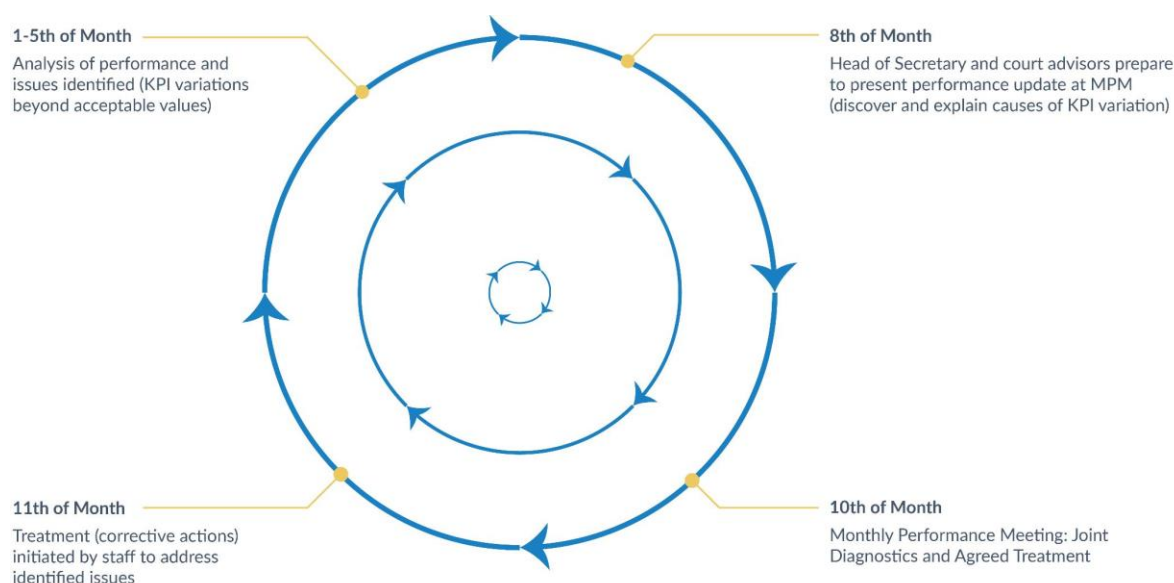
На стратегічному рівні Верховний Суд має реагувати та ухвалювати рішення, ґрунтуючись на політичних рекомендаціях і матеріалах, які надає підрозділ моніторингу та оцінювання.

На оперативному (або тактичному) рівні голови судів повинні управляти судами за допомогою інформаційних панелей аналізу робочих процесів з урахуванням тенденцій щодо KPI, а також щотижневих/щомісячних/щоквартальних нарад з управління ефективністю на рівні судів.

Щотижневі, щомісячні, щоквартальні та річні оцінювання мають проходити у стандартній формі як в окремих судах, так й у Верховному Суді у вигляді нарад із питань управління ефективністю з фіксованим порядком денним, виявленням проблем/визначенням заходів із їх виправлення та веденням протоколу наради.

Нарешті, необхідно забезпечити здійснення незалежною організацією періодичного огляду або аудиту даних та процесів їх збору.

Рисунок 7. Щомісячна звітність і цикл ухвалення рішень



Рекомендації

За підсумками взаємодії з Верховним Судом у першій половині 2021 р. було сформульовано такі рекомендації:

- Верховний Суд має продовжити застосування впровадженої практики щотижневого звітування та коротких судових нарад із питань управління для заохочення активного управління справами, проактивного виявлення можливих порушень статті 6 ЄКПЛ та відповідного реагування для запобігання порушенням цієї статті в майбутньому. За можливості щотижневий звіт має також містити розподіл нерозв'язаних справ за часом перебування на розгляді, як це показано на Рисунок 20. Час перебування справ на розгляді: 60, 90 та 180 днів».
- Верховний Суд має впровадити як невід'ємну частину системи управління судочинством електронний реєстр справ, де встановлено порушення статті 6 ЄКПЛ, та вести моніторинг стану виконання рішень за ними шляхом проведення структурованих та стандартизованих судових нарад із питань управління. У цьому контексті під час створення електронного реєстру справ варто враховувати таку інформацію щодо конкретних справ:
 - унікальний номер (ID) справи в суді першої інстанції,
 - початкова (первинна) дата подання заяви до суду першої інстанції (дата початку розгляду з погляду сторони провадження),
 - унікальний номер (ID) справи у Верховному Суді,
 - дата реєстрації справи у Верховному Суді,
 - тип справи,
 - статус справи (статус виконання рішення у справі),
 - дата звітування.
- Верховний Суд має розглянути можливість застосування підходу з Державного внутрішнього фінансового контролю, який заохочується Європейським Союзом (глава 32 «Фінансовий контроль») для розроблення та впровадження *«ефективної та прозорої системи управління, зокрема й організації звітності для досягнення цілей...»*²⁰. По суті, застосування ДВФК потребуватиме від Верховного Суду, крім іншого, проведення аналізу робочих процесів, пов'язаних із моніторингом та оцінюванням, формулювання цілей та завдань, визначення відповідальних за процеси М&О.

Крім того, владі України рекомендовано, на основі досвіду Верховного Суду, запровадити наступним кроком проактивні системи М&О в усіх судах України. Рекомендації об'єднано в групи відповідно до основних етапів²¹ упровадження системи М&О:

²⁰ Там само.

²¹ На основі документа ЄКЕП «Система моніторингу та оцінювання судів: порівняльне дослідження»: <https://rm.coe.int/european-commission-for-the-efficiency-of-justice-cepej-monitoring-and/16807882ba>. У загальному плані ці етапи передбачають: збір канцелярських даних (оцінювання та застосування наявних джерел даних); нормативну базу (оцінювання наявних критеріїв успіху та формулювання ключових показників ефективності; інституційну спроможність

Визначення успіху

- Вища рада правосуддя та Державна судова адміністрація України мають розглянути питання запровадження в усіх судах України стандартних ключових показників ефективності, як-от відсоток розглянутих справ (clearance rate), тривалість розгляду справи (disposition time), кількість справ на одного суддю (cases per judge), тенденції та структура обігу справ (case flow) та їх накопичення (backlog), а також час перебування нерозв'язаних справ на розгляді (aging of pending cases).
- Вищій раді правосуддя та Державній судовій адміністрації України необхідно встановити супровідні цілі та цільові показники, пов'язані з ключовими показниками ефективності (наприклад, усі цивільні справи повинні бути розглянуті протягом 6 місяців, усі кримінальні справи – протягом 3 місяців, відсоток розглянутих справ не повинен бути меншим за 100% тощо).

Визначення джерел даних

- Державна судова адміністрація України має визначити джерела даних, необхідних для формування ключових показників ефективності. Необхідно зазначити, що, найімовірніше, джерела даних будуть розпорошені між різними департаментами суду (тобто кадрами, бухгалтерією тощо).

Розвиток потенціалу

- Вища рада правосуддя та Державна судова адміністрація України повинні розробити загальну архітектуру системи ІКТ для впровадження на децентралізованому (рівень окремих судів) та централізованому рівнях, із чітким визначенням потреб та прогалин, пов'язаних із системою управління справами, створенням сховищ даних, модулів аналізу робочих процесів тощо. У цьому контексті дуже ймовірною буде потреба в тісній співпраці між Верховним Судом, Вищою радою правосуддя, Державною судовою адміністрацією України, Міністерством юстиції України, а також міжнародною спільнотою для забезпечення фінансування розроблення та утримання такої системи (таких систем) ІКТ.
- Для впровадження системи управління судочинством в кожному суді та забезпечення сталості процесу М&О в цифровому вигляді Державна судова адміністрація України повинна розглянути можливість застосування Державного внутрішнього фінансового контролю, який заохочується Європейським Союзом (глава 32 «Фінансовий контроль») для розроблення та впровадження *«ефективної та прозорої системи управління, зокрема й організації звітності для досягнення цілей...»*²². По суті, застосування ДВФК потребуватиме від кожного суду, крім іншого, проведення аналізу робочих процесів, пов'язаних із моніторингом та оцінюванням, формулювання цілей та завдань, визначення відповідальних за процеси М&О. Це також потребуватиме запровадження в кожному суді обов'язкових щотижневих/щомісячних нарад із питань управління.

(оцінювання наявної інституційної спроможності та аналіз ключових процесів); реалізацію функцій моніторингу та оцінювання (аналіз наявних функцій моніторингу та оцінювання, а також ухвалення стратегічних рішень); підзвітність та реалізацію заходів (аналіз спроможності ухвалювати рішення на основі сформованих даних).

²² Там само.

- На центральному рівні представники Верховного Суду, Вищої ради правосуддя та Державної судової адміністрації України мають пройти підготовку з наукових методів моніторингу та оцінювання. У цьому плані на центральному рівні має бути сформована міжвідомча група, яка б могла виконувати функції з навчання моніторингу та оцінюванню окремих судів та їхніх голів.

Перетворення даних на практичні знання. Здійснення M&O

- На рівні окремих судів їхні голови разом із керівниками департаментів мають не рідше ніж раз на місяць вимірювати ефективність роботи суду за стандартними ключовими показниками ефективності, а також цілями та завданнями, визначеними на центральному рівні Верховним Судом, Вищою радою правосуддя, Державною судовою адміністрацією України.
- На рівні окремих судів варто запровадити – для тих судів, які не виконують поставлених цільових показників, – щорічне звітування в стандартній формі з аналізом причин та наслідків такого невиконання. Зазначені звіти повинні містити інформацію з відповідями на запитання: *Чому з'явилася проблема?* (Що трапилося з часу попереднього звіту за минулий рік?); *Що зробив голова для покращення або підтримки роботи відповідного департаменту суду?*; *З якими пропозиціями голова звертається до Державної судової адміністрації України?*
- На центральному рівні не рідше ніж раз на рік повинно здійснюватися зіставлення показників між судами на основі стандартних ключових показників ефективності.
- Ґрунтуючись на зіставленні показників та «аналізі причин та наслідків» на підставі звітів судів Державна судова адміністрація України готує за потреби варіанти стратегічних рішень/рекомендації для підвищення ефективності роботи судів, наприклад, щодо перерозподілу ресурсів, підготовки, покращення практик менеджменту тощо.

Провідна роль: підзвітність і вплив (ужиття заходів)

- На рівні окремих судів голови судів та керівники департаментів мають бути зобов'язані вживати заходів або пропонувати заходи з усунення проблем у разі їх виникнення.
- На центральному рівні Верховний Суд та Вища рада правосуддя мають розглядати варіанти стратегічних рішень/рекомендації, підготовлені Державною судовою адміністрацією України.

Додаток: Інформаційні панелі, представлення даних за тиждень і за рік

1.6. Представлення даних за тиждень

Рисунок 8. Тривалість розгляду й відсоток розглянутих справ станом на дату складання звіту

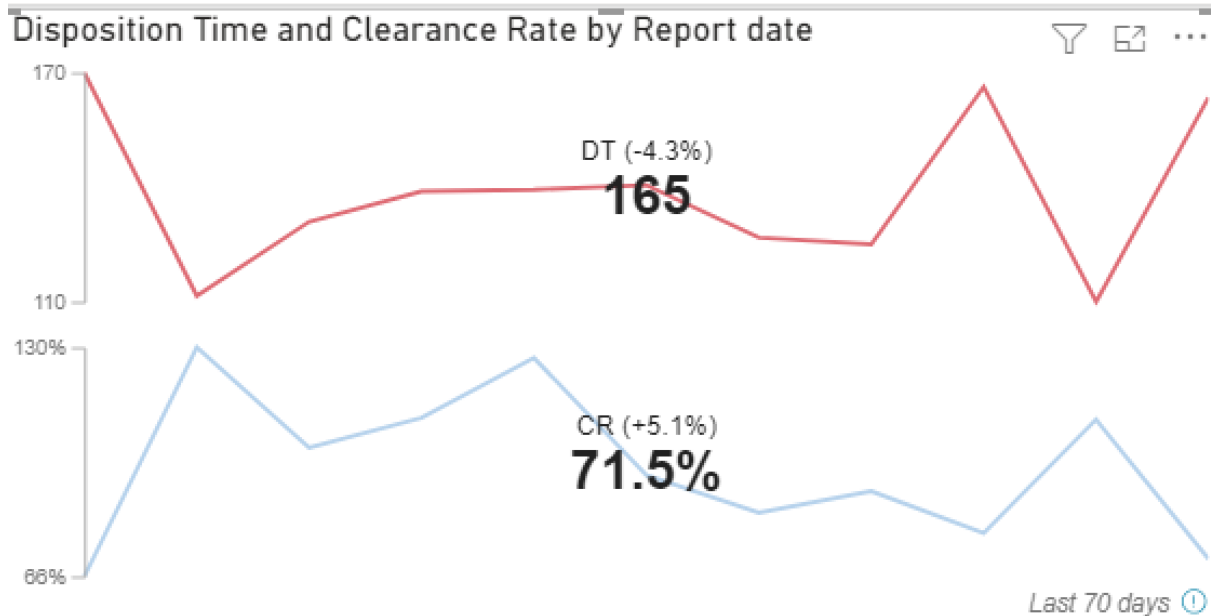


Рисунок 9. Одержані, розглянуті та такі, що перебувають на розгляді, справи, наприкінці звітного періоду, за тиждень

Received, Considered and Cases Pending at the end of reporting period, by Week

● Pending at the end of the period ● Considered in total(11 + 12 + 13 + 14 + other judgments) ● received for consideration

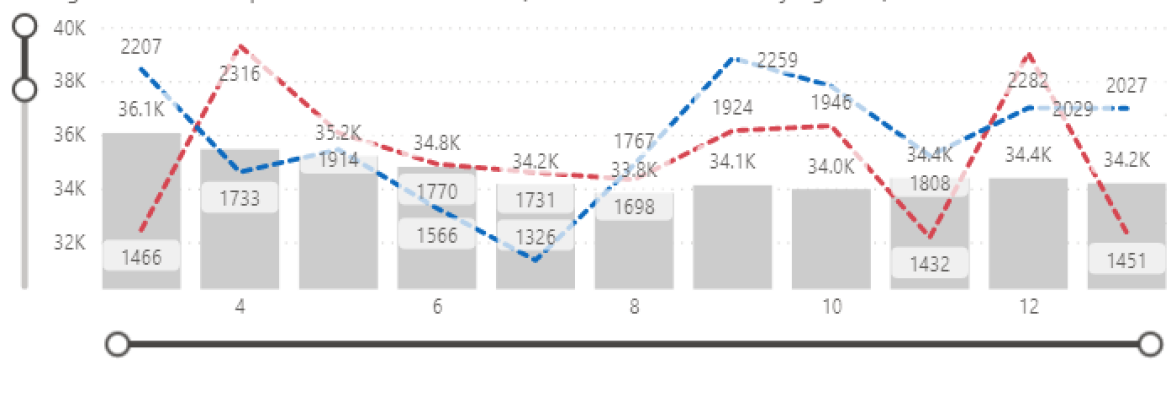


Рисунок 10. Річний та тижневий фільтри

Year

2021

✓

3

13

Рисунок 11. Відсоток розглянутих справ та тривалість розгляду у кожному суді за тиждень

Week Respondents	5 DT	6 CR	7 DT	7 CR	8 DT	8 CR	9 DT	9 CR	10 DT	10 CR	11 DT	11 CR	12 DT	12 CR	13 DT	13 CR	DT
Administrative Cassation Court	119	128%	148	141%	139	105%	137	69%	149	82%	132	85%	153	139%	97	63%	179
Civil Cassation Court	198	118%	174	124%	206	87%	188	66%	223	78%	184	61%	246	68%	192	64%	230
Commercial Cassation Court	68	86%	52	126%	59	81%	77	141%	39	113%	54	67%	131	102%	46	68%	98
Criminal Cassation Court	116	90%	152	106%	125	99%	130	137%	70	153%	75	109%	131	132%	92	135%	94
Grand Chamber	109	400%	70	221%	62	107%	69	79%	92	46%	130	41%	240	88%	141	125%	103
Total	129	113%	138	131%	138	96%	139	85%	124	91%	122	79%	168	112%	105	72%	165

Рисунок 12. Результати завершення розгляду справ за тиждень

Case closing ways, by Week

● Returned ● Left without consideration ● Opening of proceedings was rejected ● Considered on the merits/ proceedings closed/ other judgments adopted in the case

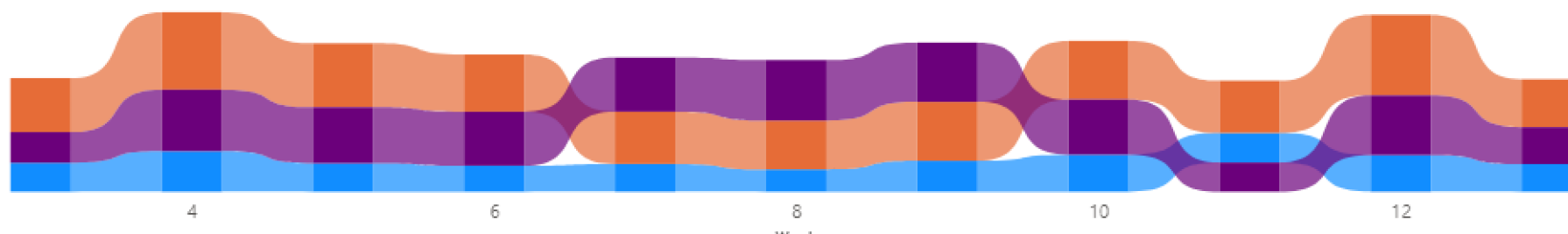


Рисунок 13. Розглянуті справи та справи, що перебувають на розгляді, на одного суддю за тиждень

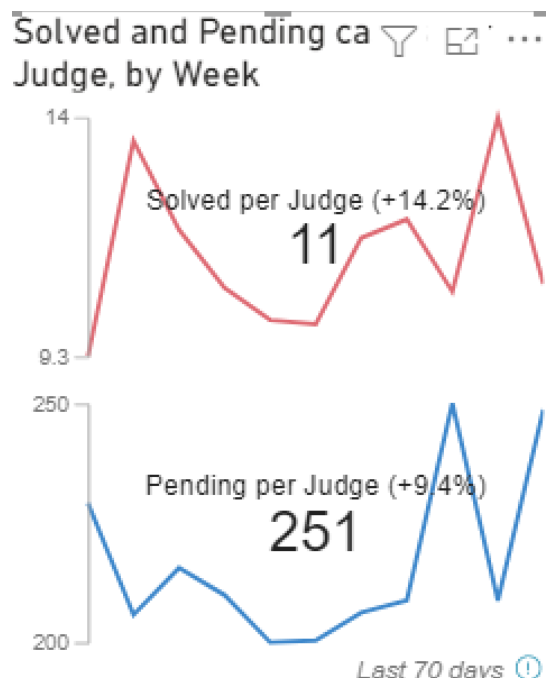
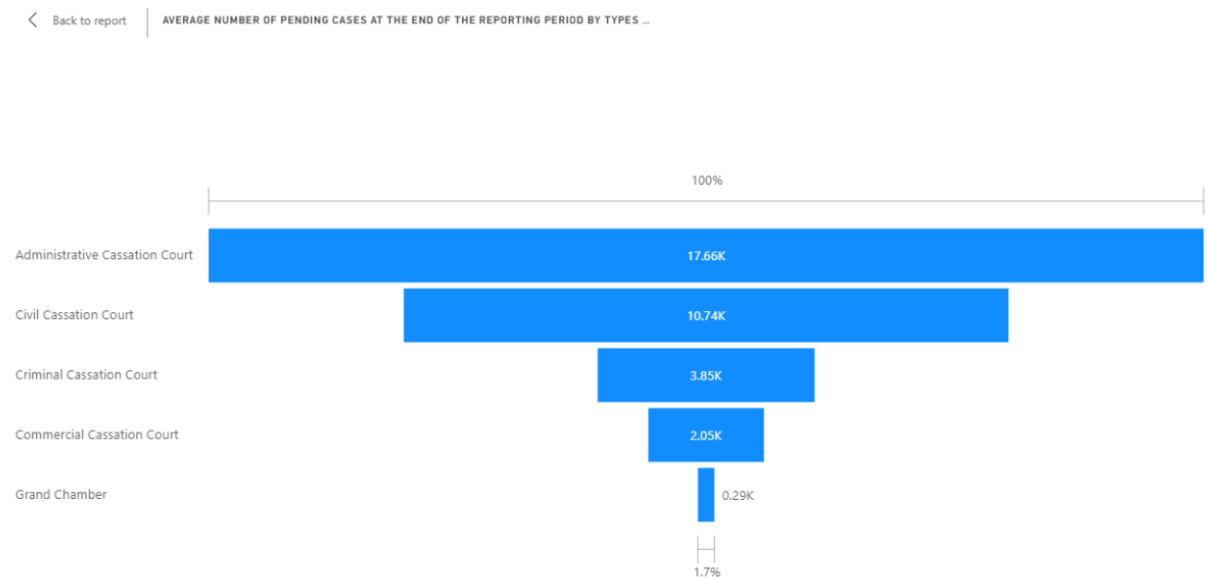


Рисунок 14. Середня кількість справ, що перебувають на розгляді, наприкінці звітного періоду за типами проваджень



1.7. Представлення даних за рік

Рисунок 15. Тривалість розгляду й відсоток розглянутих справ станом на дату складання звіту

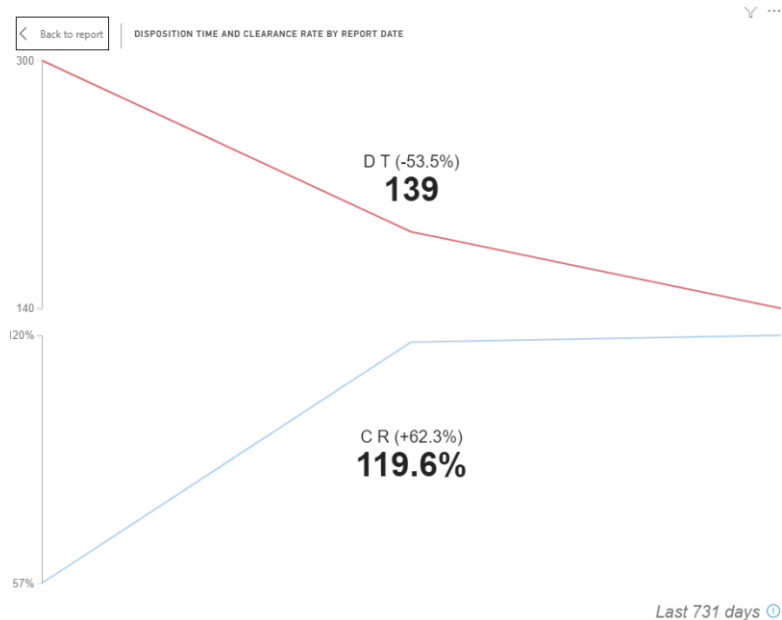


Рисунок 16. Одержані, розглянуті та такі, що перебувають на розгляді, справи наприкінці звітного періоду, за рік

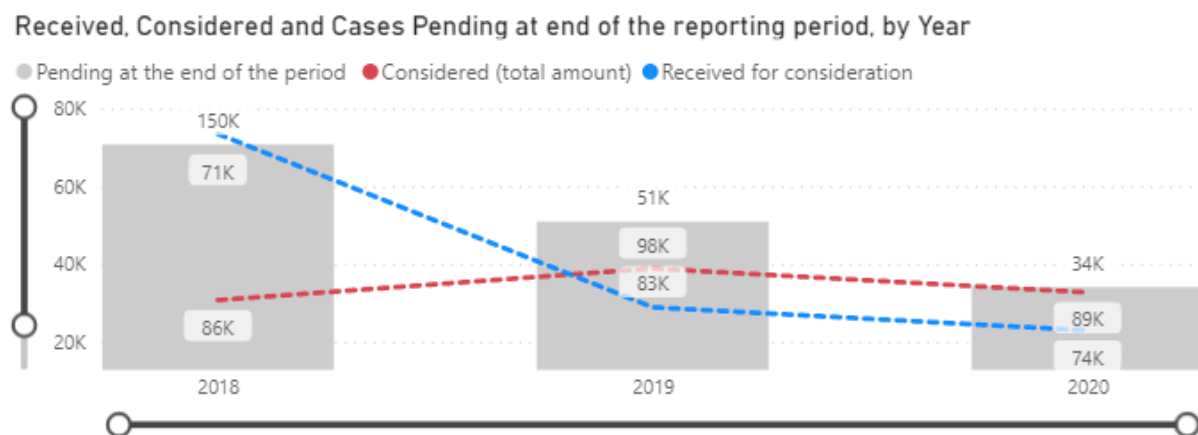


Рисунок 17. Річний фільтр



Рисунок 18. Розглянуті справи та справи, що перебувають на розгляді, на одного суддю за рік

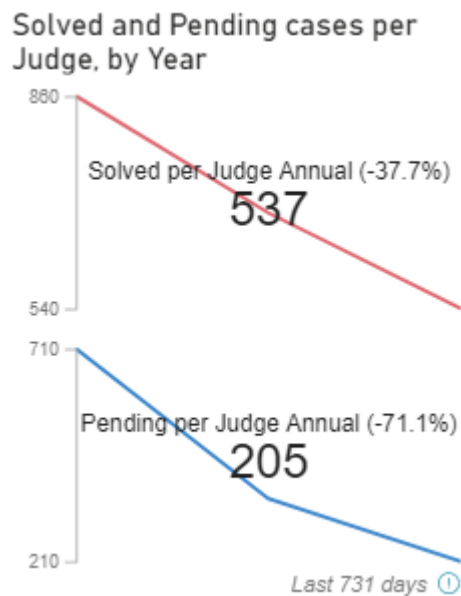


Рисунок 19. Відсоток розглянутих справ та тривалість розгляду в кожному суді за тиждень

Year Types of proceedings	2018		2019		2020	
	C R	D T	C R	D T	C R	D T
administrative judicial proceedings	53%	✗ 366	123%	✗ 217	123%	⚠ 144
civil judicial proceedings	52%	✗ 360	127%	✗ 198	131%	⚠ 144
commercial judicial proceedings	94%	✓ 22	95%	✓ 44	100%	✓ 61
criminal judicial proceedings	57%	✗ 301	106%	✗ 230	96%	✗ 208
Total	57%	300	118%	189	120%	139

Рисунок 20. Час перебування справ на розгляді: 60, 90 та 180 днів

Agging of Pending cases: 60, 90 and 180 days

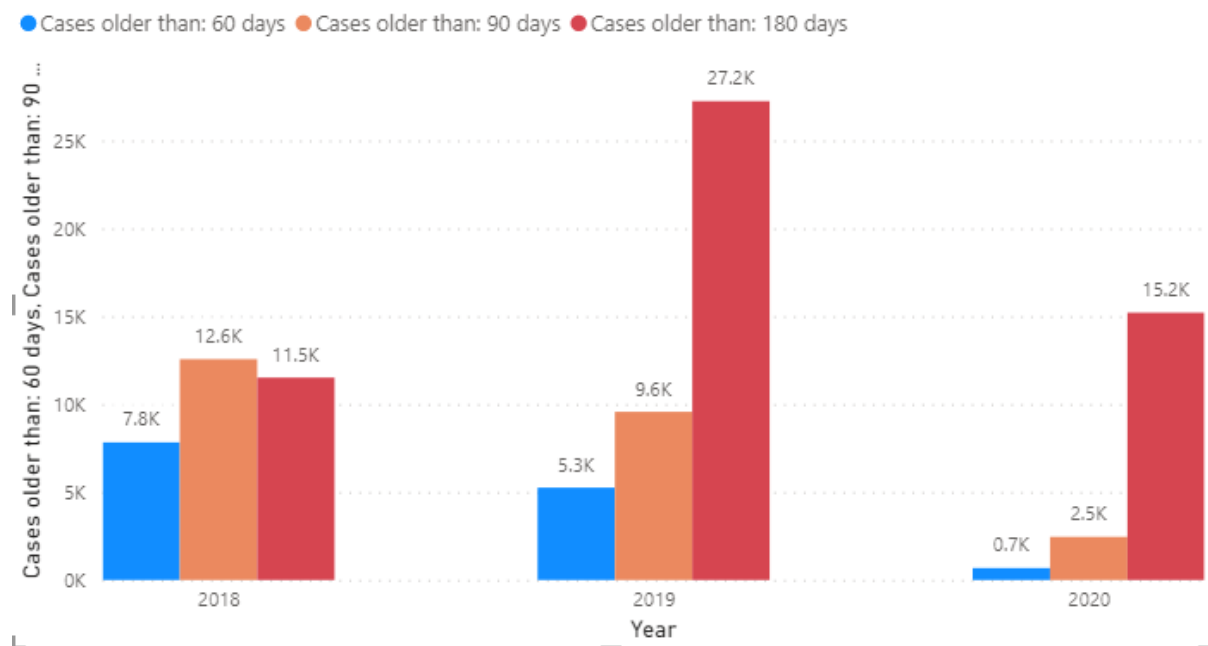


Рисунок 21. Середня кількість справ, що перебувають на розгляді, наприкінці звітнього періоду за типами проваджень

Average number of Pending cases at the end of the reporting period

Types of proceedings

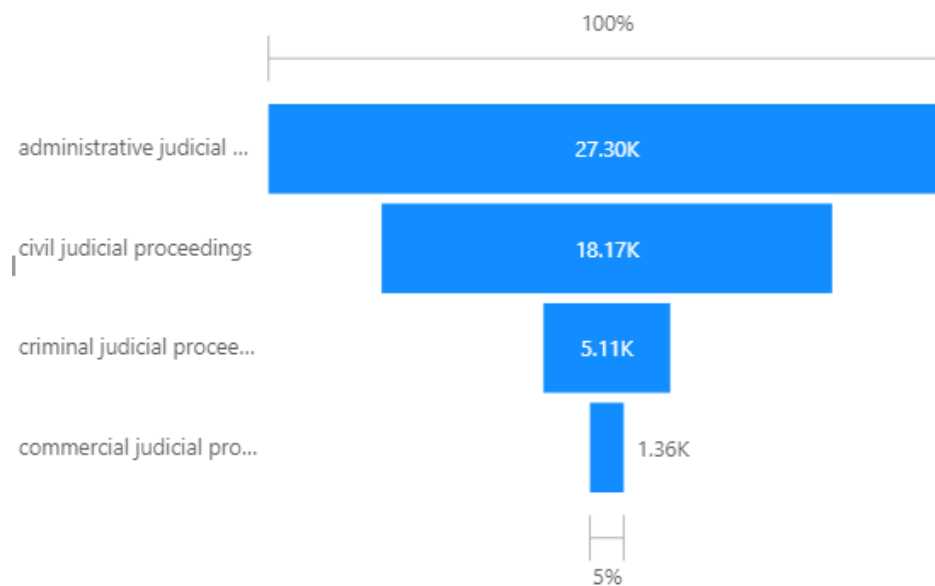


Рисунок 22. Результати завершення розгляду справ за рік

Case closing ways, by Year

