

Стратегія побудови Єдиної судової інформаційно- телекомунікаційної системи

листопад 2019

Ця публікація була підготовлена за фінансової підтримки Європейського Союзу. Її зміст є виключною відповідальністю проекту «Право-Justice», який фінансується ЄС, і не обов'язково відображає погляди Європейського Союзу.

Зміст

1. Вступ	4
1.1 Короткий огляд	4
1.2 Короткий виклад	4
1.3 Абевіатури	6
2. Поточна ситуація	7
2.1 Опис проекту	7
2.2 Ситуаційний аналіз	8
2.2.1 Фінансування	8
2.2.2 Відповідальність	9
2.2.3 Розробка	9
2.2.4 Висновок	10
3. План дій для розробки ЄСІТС	11
3.1 Управління	11
3.1.1 Структура управління	11
3.1.2 Керівний комітет	12
3.1.3 Організація, відповідальна за ЄСІТС	13
3.1.4 Функціонування ІТ vs розробка ІТ	13
3.2 Система	14
3.2.1 Сфера дії ЄСІТС	14
3.2.2 Архітектура	15
3.2.3 Модулі ЄСІТС	15
3.2.4 Дорожня карта	17
3.2.5 Етапи робіт	17
3.2.6 Управління проектом	18
Додаток 1 – методологія розробки системи	19
Ситуація «як є»	19
Розробка «як має бути»	19
Аналіз недоліків	20
Стратегія планування змін	20
Технічна специфікація	20
Додаток 2 – Центр управління проектами	22
Відповідальний за проект	23
Бізнес-менеджер	24



1. Вступ

1.1 Короткий огляд

В цьому документі містяться початкові рекомендації щодо подальших можливих заходів для розробки Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (ЄСІТС).

В ньому є такі розділи:

- *Розділ 2:* огляд стану розробки ЄСІТС та основні рекомендації щодо її вдосконалення
- *Розділ 3:* План дій для розробки ЄСІТС

1.2 Короткий виклад

Проаналізувано ситуацію з побудовою ЄСІТС та *виявлено основні проблеми:*

1. Державне підприємство «Інформаційні судові системи» відповідає за різні етапи: управління розробкою, встановлення вимог, впровадження вимог, прийняття, впровадження та обслуговування системи. На етапі розробки (управління та впровадження) та в межах загального періоду існування системи (розробка ІТ та функціонування ІТ) немає поділу обов'язків. Також немає належного моніторингу впровадження на операційному рівні та управління ризиками. Через це виникають конфлікти інтересів та брак прозорості.
2. Ключові зацікавлені сторони судової системи не залучені систематично та інституційно до процесу управління вимогами галузі та прийняття системи. Як результат, інтереси, потреби та вимоги суддів та інших ключових зацікавлених сторін недостатньо представлені в процесі планування та управління розробкою ЄСІТС.
3. Процес розробки Державним підприємством «Інформаційні судові системи» не є прозорим. Як результат, витрачені ресурси значно перевищують видимі заходи щодо розробки.

Зроблено такі основні рекомендації щодо розробки ЄСІТС.

1. Необхідно забезпечити чітке розмежування основних ролей у процесі розробки. Слід представити окремо, принаймні такі основні ролі в процесі розробки ЄСІТС:

1. Керівний комітет – загальне управління розробкою ЄСІТС; цей рівень повинен бути пов'язаний з ВРП
2. Замовник – мобілізація ресурсів та контроль за виконанням договорів; це має реалізовувати керівництво ДСА

3. Функція управління проектами повинна реалізовуватися спеціалізованим підрозділом ДСА
 4. Реалізацію проекту слід проводити за допомогою відкритих та прозорих тендерних процедур
 5. Управління ІТ-операціями має здійснюватися Державним підприємством «Інформаційні судові системи»
2. Потрібно офіційно створити Керівний комітет (КК) ЄСІТС та підготувати і затвердити Статут КК. Керівний комітет повинен затвердити дорожню карту для створення ЄСІТС та стежити за виконанням дорожньої карти.
3. ДСА повинна мати спроможність виконувати роль замовника ЄСІТС, тобто контролювати виконання вимог до ІТ-системи, контролювати виконання договорів на виконання робіт з розробки та прийняття результатів, а також контролювати необхідні зміни для впровадження системи у всіх судах. Для цього слід створити центр управління проектами ЄСІТС.
4. Державне підприємство «Інформаційні судові системи» має зосереджуватися лише на впровадженні функцій ІТ. Центр управління проектами ДСА повинен нести відповідальність за реалізацію функції розвитку ІТ. Усі розробки повинні здійснюватися на місцевому та/або міжнародному ринку за допомогою належно підготовлених прозорих тендерних процесів.
5. Для того щоб забезпечити реалістичне планування та прозорий моніторинг, необхідно розробити комплексний Документ про вимоги, який включає опис архітектури цільової системи, вимоги на рівні модулів, пріоритети впровадження, стратегію перенесення даних та показники моніторингу.
6. ЄСІТС має бути розроблена як хмарна платформа з єдиним уніфікованим захищеним доступом для всіх типів користувачів та з вбудованою підтримкою цифрового підпису для всіх типів дій.
7. При плануванні слід враховувати всі конкретні модулі для всіх різних зацікавлених сторін ЄСІТС.
8. Дорожню карту повинен затвердити Керівний комітет, і вона повинна бути основою для моніторингу виконання.
9. В плануванні має передбачатися досягнення на кожні півроку, щоб забезпечити належний контроль за змінами. Першим пріоритетом має стати впровадження сучасного та зручного для користувачів службового розділу сайту (бек офіс) для забезпечення неперервного середовища роботи суддів та інших працівників судів.
10. Діяльність з управління програмою ЄСІТС повинна плануватися, координуватися та керуватися в трьох паралельних сферах: (1) розробка системи ЄСІТС, (2) розвиток інфраструктури та (3) управління змінами.

1.3 Абевіатури

Абевіатура	Пояснення
ЄСІТС	Єдина судова інформаційно-телекомунікаційна система
ІСС	Державне підприємство «Інформаційні судові системи»
ДСА	Державна судова адміністрація
ВРП	Вища рада правосуддя
ЦУП	Центр управління проектами



THIS PROJECT IS FUNDED BY
THE EUROPEAN UNION



2. Поточна ситуація в цілому

2.1 Опис проекту

В Україні впровадження інформаційних технологій у роботу судів, а також автоматизація їх діяльності визначено у Стратегії реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки, схваленої Указом Президента 20 травня 2015 року. Так, наприкінці 2017 року набули чинності зміни до процесуального законодавства, де інноваційним стало запровадження ідеї «електронного суду», регламентованої шляхом розбудови ЄСІТС.

Створення ЄСІТС здійснюється з метою: (1) формування єдиного інформаційного простору для органів та установ системи правосуддя; (2) міжвідомчого обігу інформації, її обміну; (3) забезпечення максимальної прозорості і відкритості системи правосуддя для суспільства; (4) прискорення розгляду судових справ та проваджень; (5) автоматизації роботи; (6) переходу на електронні версії документів у судовому провадженні; (7) оцифрування судових архівів; (8) забезпечення швидкого доступу користувачів ЄСІТС до інформації з урахуванням прав доступу; (9) забезпечення конфіденційності, цілісності, доступності інформації в ЄСІТС; (10) однакового застосування судами норм матеріального та процесуального права, практик організації здійснення судових проваджень.

Завдання ЄСІТС полягає в тому, щоб зробити їхню спільну роботу більш ефективною шляхом впровадження сучасних технологій у їхню повсякденну діяльність. ЄСІТС покликана стати інструментом підвищення ефективності діяльності, який забезпечуватиме функціонування у режимі реального часу і робитиме звернення до судів максимально простим і доступним для громадян.

ЄСІТС має діяти в судах, ВРП, Раді суддів, Вищій кваліфікаційній комісії суддів, ДСА, на підприємствах, що належать до сфери правосуддя, Національній школі суддів України (далі – органи та установи системи правосуддя).

Відповідно до процесуального законодавства ЄСІТС мала почати функціонувати через 90 днів з дня опублікування ДСА у газеті «Голос України» та на веб-порталі судової влади відповідного оголошення. У зв'язку з такою публікацією 1 грудня 2018 року, початок дослідної експлуатації системи передбачався на 1 березня 2019 року.

Положеннями процесуальних кодексів також визначено, що робота ЄСІТС має бути регламентована відповідним Положенням, яке затверджується ВРП за поданням ДСА після консультацій із РСУ. Проект Положення про ЄСІТС надійшов від ДСА до РСУ 05 лютого 2019 року.

У зв'язку з численними зауваженнями суддівського корпусу 28 лютого 2019 року ВРП повернуто проект Положення про ЄСІТС ДСА на доопрацювання та запропоновано відкликати оголошення. Таким чином, 1 березня 2019 року в газеті «Голос України» опубліковано повідомлення про відкликання оголошення, опублікованого 1 грудня 2018 року.

Рішенням ВРП 10 травня 2018 року утворено постійну міжвідомчу комісію з питань ЄСІТС, а 6 березня 2019 року з метою ґрунтовного доопрацювання проекту Положення про систему створено відповідну робочу групу.

Разом з тим, наказом ДСА 22 грудня 2018 року запроваджено тестовий режим експлуатації підсистеми «Електронний суд» ЄСІТС у 18 пілотних судах.

Відтер мінування початку повноцінного функціонування ЄСІТС не стало перешкодою для тестування цієї підсистеми, яке наразі продовжується.

На сьогодні альтернативою звернення учасників справи до суду із позовними та іншими процесуальними документами, оформленими в паперовій формі та підписаними безпосередньо учасником справи або його представником, є звернення в електронній формі з обов'язковим їх скріпленням власним електронним підписом та подання такого документа через власний електронний кабінет. Такий висновок міститься й у постанові ВС 10 вересня 2019 року у справі № 640/1374/19.

2.2 Ситуаційний аналіз

При першочерговому аналізі було виявлено такі слабкі сторони:

1. Недостатнє фінансування – не існує установи на високому рівні на стороні замовника, яка б повністю брала участь у проекті та управлінні ним
2. Неefективне управління – ДСА як організація не має можливості контролювати хід, опробувати результати та оцінювати достатність результатів відповідно до вартості проекту
3. Неналежна організація – державне підприємство, відповідальне за експлуатацію діючих ІТ-систем, не може створити нову систему своєчасно та без зайвих витрат.

2.2.1 Фінансування

ВРП була створена для контролю та управління процесуальними питаннями судової системи в Україні. Таким чином, можна очікувати, що вона зможе забезпечити загальне фінансування проекту розвитку системи судових систем.

Згідно Закону ВРП затверджує Положення про ЄСІТС. З цією метою ВРП утворено Постійну комісію та Робочу групу з питань ЄСІТС. До роботи Комісії залучено органи та установи системи правосуддя та інші органи державної влади.

Предметом діяльності Комісії є: (1) визначення напрямів розвитку ЄСІТС; (2) організація взаємодії органів системи правосуддя щодо розробки і запровадження ЄСІТС; (3) попередній розгляд проекту Положення про ЄСІТС та підготовка рекомендацій ВРП стосовно затвердження Положення про ЄСІТС; (4) аналіз стану запровадження ЄСІТС та внесення рекомендацій відповідним органам системи правосуддя щодо вдосконалення її роботи.

2.2.2 Відповідальність

Наказом ДСА 2 березня 2018 року «Про забезпечення створення і функціонування ЄСІТС» адміністратором ЄСІТС, власником якої є держава в особі ДСА, визначено Державне підприємство «Інформаційні судові системи». 13 квітня 2018 року затверджено Концепцію побудови ЄСІТС, розроблену ДСА у співпраці з іншими органами судової влади. Концепція була фундаментом для розвитку майбутньої системи електронного правосуддя, яка була покликана вирішувати більшість її структурних й організаційних питань. При розробці такої величезної ІТ-системи, як ЄСІТС, дуже важливо мати організацію, яка візьме на себе ініціативу та відповідальність за продукт. Це означає, що існує організація, яка активно ставить вимоги (що треба зробити), контролює виконання договорів (хто розробляє що і з яким бюджетом) та приймає результати (перевіряє розроблений товар відповідно до вимог). Відповідальність за продукт юридично покладена на ДСА, яка відповідає за загальну розробку ЄСІТС. Однак, оцінивши поточну ситуацію, було встановлено, що ДСА не виконує зобов'язання щодо відповідальності за продукт, а делегує їх ІСС.

2.2.3 Розробка

Після невдалої спроби запуску ЄСІТС у березні 2019 року ДСА здійснила внутрішній аудит ІСС з метою зрозуміти причини невдачі. Аудит охоплював період першої чверті 2017 до другої чверті 2019 року, що, в основному, охоплює весь час розробки ЄСІТС.

Під час аудиту було зроблено висновок, що:

1. ІСС не виконувало належним чином функцію відповідальності, покладену на нього ДСА.
 - ІСС розробило лише 4 з 13 модулів, які мали бути запущені у березні 2019 року: автоматичний розподіл справ, статистика ІСС, цифровий архів та зовнішня інтеграція.
 - Розробка модулів зовнішньої інтеграції розпочалася лише в березні 2019 року, після запланованої дати запуску ЄСІТС.
 - Фактична вартість модулю автоматичного розподілу справ на 181% перевищує запланований бюджет.
 - Решта 9 модулів були передані зовнішнім розробникам.
 - Середня вартість одного модуля становить лише 31% від передбаченого бюджету.
 - Лише 7% передбаченого бюджету було витрачено на модуль електронного кабінету, який широко рекламувався як пункт входу для користувачів.
 - 78% передбаченого бюджету на Реєстр виконавчих документів виплачено, але його ще не впровадили.
 - Розробка модуля відкритих даних досі не почалася.

2. ІСС використовувало бюджет розробки ЄСІТС для покриття своєї поточної діяльності.
 - Загальний розмір зарплати, яка виплачується 211 працівникам ІСС, що пов'язані з розробкою ЄСІТС, становить 62 млн. грн. Це приблизно 50% загального бюджету розробки ЄСІТС.
 - Фактично у відділі розробки ЄСІТС в ІСС працюють в середньому лише 13 осіб. Це чітко свідчить про перехресне субсидування функціонування ІТ та поточну підтримку системи з ресурсів, виділених на розвиток

2.2.4 Висновок

Щодо ролі ВРП не можна не констатувати, що (1) рішення про відтермінування запуску ЄСІТС та (2) створення Постійної комісії та Робочої групи є підтвердженням того, що ВРП приділяє значну увагу питанню впровадження ЄСІТС.

Разом з тим, побудова ЄСІТС є надзвичайно складним, стратегічним питанням, яке потребує чіткого плану дій та розподілу функцій між всіма дотичними учасниками процесу. Для ефективної реалізації поставлених реформою завдань украї необхідно є взаємодія між всіма органами суддівського самоврядування та керівниками відповідних установ.

Це потребує удосконалення каналів зв'язку і взаємодії між органами та установами системи правосуддя. Для швидкого реагування на виклики важливо створити координаційний механізм, який буде відігравати ключову роль у налагодженні оперативного зв'язку відповідних інституцій.

Через вищезазначені слабкі сторони проекту можна зробити висновок, що наразі організація проекту не є стратегічно послідовною в довгостроковій перспективі, і не слід виділяти ресурси на проект, поки не буде покращено структуру управління проектом.

3. План дій для розробки ЄСІТС

3.1. Управління

3.1.1 Структура управління

Необхідно інституціоналізувати/покращити/посилити позицію ВРП як лідера системи. Крім того, важливо чітко позиціонувати ДСА як підзвітну організацію з ефективними механізмами підзвітності та підпорядкованості інституцій, завдяки чому можливо скеровувати загальні вимоги та прагнення зацікавлених сторін до цифрового майбутнього через ВРП до ДСА.

Поточна ситуація:

Рішенням ВРП 10 травня 2018 року утворено Постійну комісію Вищої ради правосуддя з питань ЄСІТС, яка продемонструвала часткову ефективність своєї діяльності. Зокрема, не було допущено початку дослідної експлуатації ЄСІТС у складі вісьмох підсистем, який передбачався на 1 березня 2019, з огляду низку організаційно-технічних проблем, пов'язаних з її впровадженням. В інакшому випадку неналагоджена робота ЄСІТС могла б призвести до нівелювання реалізації усіх інструментів, передбачених новими процесуальними кодексами, та ідеї впровадження електронного правосуддя.

Наразі розпорядженням ВРП 3 червня 2019 року утворено робочу групу з питань опрацювання проєкту Положення про ЄСІТС.

Зауваження:

З огляду на це, необхідно посилити роль ВРП як керівника системи та запропонувати чіткі механізми відповідальності та інституційної субординації ДСА перед ВРП.

ВРП повинна мати повноваження керувати розробкою ІТ судової системи, а на ДСА потрібно покласти зобов'язання звітувати перед ВРП щодо розробки ІТ.

Крім того, раціональним є посилити наглядову роль з запровадження ЄСІТС Комісії з питань правової реформи, утвореної Указом Президента України 7 серпня 2019 року. Одним із завдань Комісії є сприяння скоординованій реалізації правової реформи в Україні, проведення моніторингу ефективності її впровадження.

На міжнародну рівні таку роль могла б виконувати Європейська комісія з питань ефективності правосуддя Ради Європи (СЕРЕJ), заснована 18 вересня 2002 року відповідно до Резолюції Комітету Міністрів. Серед іншого, метою діяльності СЕРЕJ є: (1) підвищення ефективності функціонування систем правосуддя задля надання усім можливості захистити свої законні права, тим самим зміцнюючи віру громадян в ефективність правосуддя; (2) створення умов

для активного використання міжнародно-правових інструментів, що стосуються питань ефективності та справедливості правосуддя.

Так, використання кращої практики з європейських країн щодо функціонування судових систем дозволило б запобігти виникненню проблем, що перешкоджають запровадженню інноваційних інструментів у судовій системі України, зокрема, таких як ЄСІТС.

Рекомендації:

Необхідно забезпечити чітке розмежування основних ролей у процесі розробки. Принаймні такі основні ролі слід представити окремо в процесі розробки ЄСІТС:

6. Загальний нагляд за розробкою ЄСІТС повинен здійснюватися на рівні ВРП
7. Відповідальний за проект – мобілізація ресурсів та контролювання за виконанням контрактів – це має здійснювати керівництво ДСА
8. Функція управління проектами повинна реалізовуватися спеціалізованим підрозділом у ДСА
9. Реалізацію проекту слід проводити за допомогою відкритих та прозорих тендерних процедур
10. Управління функціонуванням ІТ має здійснюватися ІСС

3.1.2 Керівний комітет

У контексті розробки ЄСІТС слід створити Керівний комітет на основі таких принципів:

1. Керівний комітет очолює ВРП
2. Керівний комітет має власний офіційно затверджений Статус з чітко визначеним повноваженням затверджувати вимоги ІТ, приймати результати робіт та керувати процесом впровадження.
3. Керівний комітет повинен включати представників усіх зацікавлених сторін ЄСІТС
4. ВРП має контролювати Керівний комітет, а оперативна підтримка має надаватися ДСА

Керівний комітет проекту (ККП) повинен очолюватися вищим керівництвом ВРП та ДСА і повинен бути основним органом, що приймає рішення та вирішує питання щодо проекту. Будь-які суттєві рішення, які можуть вплинути на проект або на здатність команди досягти поставлених цілей, повинні бути передані до ККП.

В цьому органі слід обговорювати та затверджувати основні документи і приймати рішення щодо важливих питань проекту а також щодо запитів про внесення значних змін.

Поточна ситуація:

ДСА здійснює організаційну та фінансову підтримку діяльності судової влади в межах повноважень КК, визначених законодавством. ДП «ІСС» призначається адміністратором ЄСІТС.

У той же час, в процесі розробки ЄСІТС було виявлено багато проблем, пов'язаних із комунікацією між зацікавленими сторонами, які беруть участь у розробці програмного забезпечення та регламенту ЄСІТС.

Рекомендації:

Треба офіційно створити Керівний комітет (КК) ЄСІТС та підготувати і затвердити Статут КК. Керівний комітет повинен затвердити дорожню карту для створення ЄСІТС та контролювати її виконання.

3.1.3 Організація, відповідальна за ЄСІТС

У ДСА слід посилити функцію управління ІТ. Нині Адміністрація відповідальна за розробку ІТ усієї судової системи – це слід підтримувати функцією ефективного управління ІТ.

Поточна ситуація:

У ДСА недостатньо інституційної спроможності бути відповідальною за ЄСІТС, вона передає цю функцію ІСС. У той же час, на ДСА законом покладено відповідальність за загальний розвиток ЄСІТС.

Рекомендації:

ДСА повинна бути здатною виконувати роль відповідальної організації ЄСІТС, тобто контролювати виконання вимог щодо ІТ-системи, контролювати виконання договорів про виконання робіт з розробки та приймати результати робіт, а також слідувати за необхідними змінами для впровадження системи в усіх судах. Для цього слід створити Центр управління проектами (ЦУП).

В такому ЦУП повинно бути 3-4 менеджери проектів/договорів, які здатні керувати діяльністю для управління впровадженням ЄСІТС (див. Додаток 2 щодо детальної інформації про функцію ЦУП).

3.1.4 функціонування ІТ vs розробка ІТ

Проект ЄСІТС було розпочато для вдосконалення ІТ-послуг судової системи там, де в судовій системі вже були надійні ІТ. Тому необхідно чітко розрізняти функціонування ІТ та розробку ІТ:

- функціонування ІТ пов'язане з підтримкою існуючої інфраструктури ІТ та наданням ІТ-послуг поточним користувачам
- Функція розробки ІТ стосується розширення та вдосконалення ІТ-послуг

3 точки зору внутрішніх бізнес-процесів ці функції абсолютно різні:

- Процеси функціонування ІТ повинні бути узгоджені з вимогами ІТІЛ (надання послуг ІТ) та вимогам ISO27001 (безпека)
- Функція розробки ІТ повинна включати управління архітектурою, виділення коштів та планування, розробку продуктів та систем

Для організації в розмір з українську судову систему розробка ІТ та функціонування ІТ повинні бути повністю відокремлені, щоб забезпечити професійну спеціалізацію та ефективність.

Поточна ситуація:

ІСС відповідає за функціонування ІТ в рамках судової влади та виконує цю функцію її досить добре. Насправді ІСС також управляє функцією розробки ІТ, делегованою від ДСА. Це призводить до перехресного субсидування, коли гроші, спрямовані на розвиток, фактично витрачаються на поточну діяльність.

Рекомендації:

ІСС має орієнтуватися лише на реалізацію функціонування ІТ. Центр управління проектами ДСА повинен нести відповідальність за впровадження функції розробки ІТ. Усі розробки повинні здійснюватися на місцевому та/або міжнародному ринку через належно підготовлений прозорий тендерний процес.

3.2. Система

3.2.1 Сфера дії ЄСІТС

ДСА повинна належним чином ініціювати розробку проекту в контексті розробки ЄСІТС: підготувати Технічне завдання для цільової системи та шляхом відкритого багатомодульного процесу торгів залучити зовнішніх постачальників для паралельної розробки та інтеграції компонентів ЄСІТС та постійного створення нових функціональних можливостей клієнтам в рамках "судової екосистеми" України.

Технічне завдання для цільової системи повинно включати щонайменше таке:

- Опис модульної архітектури ЄСІТС
- Детальні вимоги до кожного модуля ЄСІТС
- Пріоритети впровадження різних модулів
- Стратегія міграції успадкованих ІТ-систем
- Загальний підхід моніторингу та оцінювання щодо розробок ЄСІТС

Ситуація наразі:

Чинне технічне завдання, прийняте ще у 2018 році, не містить інформації про пріоритети впровадження, стратегію міграції та показники моніторингу. У вимогах до модуля відсутні деталі щодо контрольних прикладів та процедури прийняття.

Рекомендації:

Для забезпечення реалістичного планування та прозорого моніторингу необхідно розробити документ із вичерпними вимогами, який включає в себе опис архітектури цільової системи, вимоги на рівні модулів, пріоритети впровадження, стратегію міграції даних та показники моніторингу.

3.2.2 Архітектура

Нова архітектура системи повинна базуватися на хмарній технології, коли всі суди та інші користувачі судової системи отримують доступ до єдиної платформи через захищений рівень контролю доступу. Усі дії повинні бути належним чином забезпечені цифровим підписом, щоб забезпечити юридично обов'язкове прийняття комунікації між сторонами виключно через цифрові дані.

Поточна ситуація:

Існує низький рівень фактичної прийняття виключно цифрової обробки даних. Також концепція у новій редакції, затверджена на початку листопада 2019 року ДСА, передбачає так звану гібридну модель замість хмарної моделі для судів – систему Back Office.

Рекомендації:

ЄСІТС має бути розроблена як хмарна платформа з єдиним уніфікованим захищеним доступом для всіх типів користувачів та з вбудованою підтримкою цифрового підпису для всіх типів дій.

3.2.3 Модулі ЄСІТС

Детальна архітектура функціональних компонентів загальної "екосистеми електронного правосуддя" повинна бути розроблена відповідно до потреб користувачів та спеціалізації чотирьох видів судів (комерційних, адміністративних, кримінальних, цивільних).

Наприклад, слід належним чином враховувати особливий статус прокурора у кримінальному провадженні (призначення прокурорів головами місцевих прокуратур, незмінність прокурора на всіх стадіях досудового слідства та судового розгляду) та особливості участі прокурорів у цивільних/господарських справах (можливість приєднатися до провадження, оскаржувати рішення в апеляційній/касаційній інстанції).

Дорожня карта повинна бути підготовлена з детальною інформацією про:

1. Тип компонентів, які розробляються
2. Як буде здійснюватися міграція
3. Коли і як кожен організаційний підрозділ отримає нову систему

Основні компоненти "екосистеми електронного правосуддя":

#	Назва модулю	Успадкована система	ЄСІТС наразі	ЄСІТС 2.0
1.	Канали			
1.1.	Формування позовних заяв в режимі самообслуговування	-	+	+
1.2.	Цифрове слухання	+	-	+
1.3.	Врегулювання спорів онлайн	-	-	-
1.4.	Покроковий юридичний довідник	-	-	-
1.5.	API для досвідчених користувачів	-	-	-
1.6.	Контакт-центр	-	+	+
1.7.	Зовнішня інтеграція з прокуратурою	+	-	+
1.8.	Зовнішня інтеграція з іншими організаціями (безпосередньо чи через Трембіту)	-	-	+
1.9.	Відкриті дані	+	-	+
2.	Середовище обробки Back Office			
2.1.	Автоматичний розподіл справ	+	+	+
2.2.	Цифровий архів	+	+	+
2.3.	Комплексна платформа управління документообігу та роботи зі справами для всіх видів судів:	+	-	-
	1. Місцеві суди	+	-	-
	1.1. загальні (цивільні, кримінальні)	+	-	-
	1.2. адміністративні	+	-	-
	1.3. господарські	+	-	-
	2. апеляційні суди (цивільні, кримінальні)	+	-	-
	3. апеляційний господарський суд	+	-	-
	4. Апеляційний адміністративний суд	+	-	-
	5. Верховний касаційний кримінальний суд	+	-	-
	6. Верховний касаційний адміністративний суд	-	-	-
	7. Верховний касаційний господарський суд	-	-	-
	8. Верховний касаційний цивільний суд	-	-	-
	9. Вищий антикорупційний суд	-	-	-
	10. Велика Палата Верховного Суду			
	11. Вища рада правосуддя			
	12. Вища кваліфікаційна комісія суддів			
	13. Національна школа суддів			
	14. Державна судова адміністрація			
3.	Реєстри та інформаційні панелі			



3.1	Єдиний реєстр судових справ	+	-	+
3.2	Реєстр виконавчих документів	-	-	+
3.3	Реєстр правових позицій	-	-	-
3.4	КПЕ судової системи в реальному часі	-	-	-
4. Послуги підтримки				
4.1.	Виплати та внесення застави	-	-	+
4.2.	Управління кадрами	+	-	+
4.3.	Бюджет та фінанси	+	+	+
4.4.	Статистика	+	+	+
4.5	Послуги управління	-	-	-
4.6	Звітування СЕРЕJ	-	-	-

Поточна ситуація:

Перелік модулів не відображає реальних потреб екосистеми електронного правосуддя. Модулі часто занадто загальні. Не планується, як загальні модулі будуть адаптовані до конкретних судів (тобто загальних, господарських, адміністративних, судів апеляційного рівня тощо).

Рекомендації:

При плануванні слід враховувати всі конкретні модулі для всіх різних зацікавлених сторін ЄСІТС.

3.2.4 Дорожня карта

Після розробки та затвердження Дорожньої карти слід розробити детальні вимоги та ініціювати тендер на залучення постачальників (див. Додаток 1 для детального опису методології розробки системи).

Поточна ситуація:

Дорожня карта не розроблена.

Рекомендації:

Потрібно затвердити дорожню карту в Керівному комітеті, і вона повинна бути основою для моніторингу виконання завдань.

3.2.5 Етапи робіт

Загальний проект розробки ЄСІТС повинен бути організований так:

Розробка дорожньої карти та залучення постачальників – 6 місяців

Підготовка дорожньої карти повинна включати принаймні такі кроки:

- 1.1. Аналіз високого рівня бізнес-процесів в усіх різних видах судів
- 1.2. Аналіз потреб та можливостей вдосконалення бізнес-процесів
- 1.3. Розробка моделі бізнес процесу «як має бути»
- 1.4. Аналіз мети діяльності для затвердженого бізнес процесу «як має бути»

- 1.5. Перегляд цілей діяльності та затвердження Керівним комітетом рівня для кожної моделі
2. Усі успадковані системи Back Office потрібно замінити до кінця першого року впровадження проекту
3. Комплексний канал самообслуговування повинен запрацювати до кінця другого року
4. ЄСІТС має бути повністю готова за три роки

Поточна ситуація:

ІСС вважає, що не вистачає ще 3-5 років для належної розробки ЄСІТС, детальної інформації про основні етапи.

Рекомендації:

Планування має передбачати досягнення результатів кожні півроку, щоб забезпечити плавне управління змінами. Першим пріоритетом має стати впровадження сучасного та зручного для користувачів Back Office для забезпечення безперебійного робочого середовища для суддів та інших працівників судів.

3.2.6 Управління проектом

Загальна програма розробки ЄСІТС повинна зосереджуватися на таких паралельних блоках:

1. Розробка системи (див. опис методології у Додатку 1)
2. Розвиток інфраструктури на основі вимог, визначених на етапі проектування системи
3. Управління змінами для забезпечення плавної міграції з існуючого середовища до нової системи, включаючи зміни законодавчих актів та навчання всіх типів користувачів

ДСА повинна мати можливість керувати та координувати розробки по всіх трьох компонентах і регулярно звітувати перед Керівним комітетом ВРП.

Поточна ситуація:

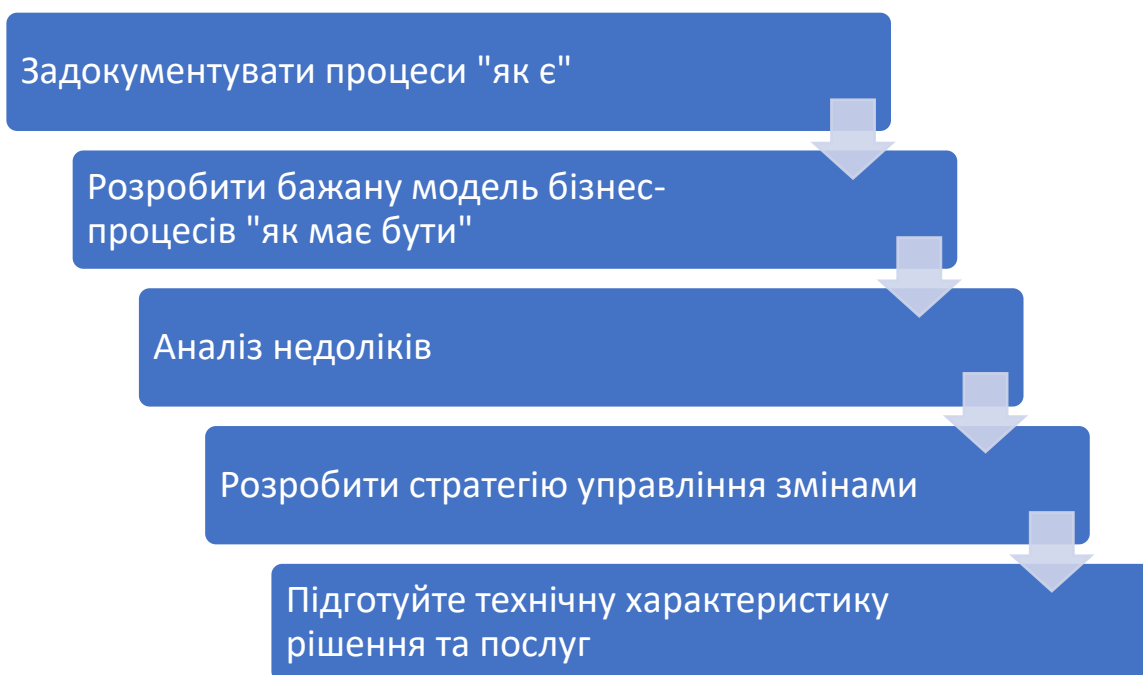
ІСС зосереджується на розвитку інфраструктури, повністю відсутні важливі блоки розвитку системи та управління змінами.

Рекомендації:

Діяльність з управління програмою ЄСІТС повинна плануватися, координуватись та керуватися у межах 3 паралельних областей: (1) розвиток системи ЄСІТС, (2) розвиток інфраструктури та (3) управління змінами.

Додаток 1 – Методологія розробки системи

Вичерпна технічна специфікація для розробки ЄСІТС повинна пройти такі етапи:



Ситуація «як є»

Для розуміння ситуації наразі необхідно документувати процеси "як є". Для цього необхідно проаналізувати існуючі системи ІТ, бізнес-процеси та організаційну структуру. Кожен з ключових зацікавлених повинен розуміти свої потреби та існуючі проблеми. Під час цієї фази збору даних слід звернути особливу увагу на:

1. Розуміння існуючих послуг та основних показників ефективності щодо цих послуг, включаючи:
 - a. Тип клієнтів для всіх напрямків діяльності
 - b. Всі основні зацікавлені сторони
 - c. Відомі питання щодо якості послуг
 - d. Очікування основних зацікавлених сторін щодо бізнес-послуг
2. Розуміння робочих процесів для існуючих послуг та відображення процесів в організаційній структурі
3. Готовність до змін для досягнення бажаних цілей

Розробка «як має бути»

Розробка бачення "як має бути" для цільової ситуації повинна спиратися на такі основні засади:

1. Усі розроблені процеси "як має бути" мають переглянути та затвердити ключові зацікавлені сторони з судової системи
2. Найкращі міжнародні практики цифровізації, тобто створення основних ІТ-систем (включаючи стандарт ISO 27001 для управління безпекою, сім'я стандартів ISO 31000 для управління ризиками, ISO 42010 для ІТ-архітектури тощо)
3. Бачення керівництва та очікування основних ключових зацікавлених сторін щодо якості та ефективності цифрової судової системи
4. Фактична спроможність організації здійснювати можливі та бажані зміни (включаючи готовність зовнішніх клієнтів)

Аналіз недоліків

Під час фази аналізу недоліків слід визначити недоліки організації, персоналу, процесів та служб відповідно до потенційної моделі "як має бути". Особливу увагу слід приділити рівню автоматизації внутрішніх і зовнішніх систем, користувачів та поведінкових моделей клієнтів.

Необхідно перевірити стан урядової ІТ-інфраструктури та загальних моделей споживання електронних послуг в Україні (тобто цифрове підтвердження особи, цифровий підпис, управління безпекою).

Виявлені недоліки та можливості слід переглянути та визначити пріоритетними під час семінару з управління.

Завдяки детальному аналізу прогалин можливо вивчити різні варіанти модернізації та вибрати найбільш оптимальний шлях.

Стратегія планування змін

Одним з найважливіших аспектів, на який слід звернути увагу під час підготовки плану розробки ЄСІТС, є масштаби змін та необхідних інновацій, яких реально можна досягти протягом періоду проекту.

Слід організувати низку семінарів для сприяння інноваціям та модернізації, виявлення страхів та перешкод в організаціях та розробки реалістичної стратегії впровадження змін під час проекту.

Крім того, на етапі планування управління змінами необхідно визначити потреби в підготовці посадових осіб сектору правосуддя, а також серед зовнішніх зацікавлених сторін.

Технічна специфікація

Етап підготовки технічної специфікації повинен включати:

1. Документ, що відображає існуючу технічну інфраструктуру та існуючі ІТ-системи (на основі наявної інформації, яку мають підтвердити ключові зацікавлені сторони)
2. Підготувати конкретні цілі для кожної конкретної функціональної області в сфері діяльності
3. Підготувати нефункціональні вимоги, що ґрунтуються на загальних державних вимогах у країні, а також вимогах, що стосуються судової системи, враховуючи:
 - a. Вимога, щоб користуватися могли всі типи клієнтів. Налаштування рішення за допомогою гнучкої ІТ-платформи та відповідного строку впровадження ініціатив розробки ІТ.
 - b. Рівень якості даних у існуючих ІТ-системах та потреби в інтеграції з існуючими системами.
 - c. Вимоги до заміни існуючих ІТ-систем та пов'язаної з цим міграції даних.
 - d. Механізми управління проектами та контроль якості під час впровадження проекту

Після затвердження Технічної специфікації потрібно підготувати конкурсну документацію. Вона повинна ґрунтуватися на офіційних вимогах податкової адміністрації.

Повна структура специфікації повинна бути підготовлена на основі вимог судової системи:

1. Довідкова інформація (включаючи, серед іншого, цілі, сферу впровадження та переваги системи; загальний огляд системи, зацікавлених сторін та ролі користувачів);
2. Функціональні моделі/вимоги до продуктивності системи;
3. Нефункціональні вимоги до системи та до цільової (апаратної/мережевої) інфраструктури;
4. Технічні характеристики (включаючи, зокрема, специфікації програмного забезпечення; характеристики послуг (наприклад, аспекти інтеграції із зовнішніми системами; мінімальні вимоги до технічної групи постачальника); перетворення даних, послуги міграції, специфікації безпеки тощо);
5. Вимоги до прийняття та опробування;
6. Вимоги після впровадження (гарантійне обслуговування/підтримка користувачів/послуги після гарантійного обслуговування);
7. Вимоги та правила управління проектом та щодо закупівель

Додаток 2 – Центр управління проектами

Завдання Центру управління проектами (ЦУП) при ДСА - забезпечити безперерйну мобілізацію всіх необхідних ресурсів зі сторони Покупця (у тому числі в ДСА та судах, якщо це необхідно), підготовка договорів з постачальниками на надання послуг, необхідних для розвитку ЄСІТС, моніторинг виконання всіх контрактів та організація прийняття результатів за контрактами на аутсорсинг.

ЦУП має організувати спеціальний проект з відповідною структурою управління для кожного основного модуля ЄСІТС. Далі йде загальна структура, яка повинна бути представлена у кожному проекті:

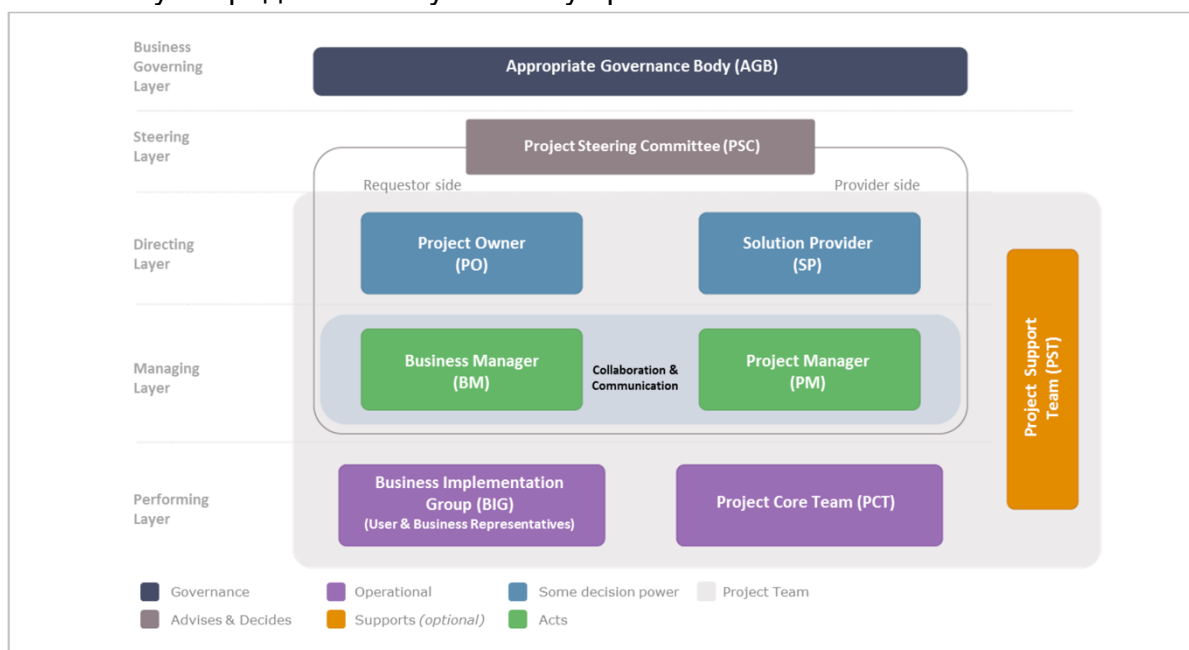


Figure 1 - Project organisation

Рівень керування діяльністю визначає бачення та стратегію для судової системи в цілому. Він складається з одного або декількох управлінських комітетів, що діють на високому чи найвищому рівні управління (ДСА та ВРП). Саме тут визначаються пріоритети, приймаються рішення про інвестиції та розподіляються ресурси.

Рівень координації забезпечує загальне спрямування та керівництво проектом. Він слідує за тим, щоб проект був зосереджений на своїх цілях. Він звітує перед відповідним органом управління. Координаційний рівень складається з ролей, визначених у рівнях спрямування та управління плюс інші обов'язкові ролі.

Рівень спрямування активно сприяє впровадженню проекту і відповідає за його економічне обґрунтування. Він мобілізує необхідні ресурси та контролює

ефективність проекту, щоб реалізувати цілі проекту. Рівень спрямування включає ролі відповідального за проект (ВП) та постачальника рішень (ПР).

Рівень управління концентрується на щоденному управлінні проектами. Він організовує, моніторить та контролює роботу з метою отримання запланованих результатів та впровадження їх у в організації діяльності. Члени рівня управління звітують рівню спрямування. Рівень управління охоплює ролі бізнес-менеджера (БМ) та менеджера проектів (МП). Для успіху проекту важливо, щоб між цими двома ролями була тісна співпраця та хороша комунікація. Роль БМ повинна виконувати особю з Адміністрації, яка глибоко знає сферу діяльності та обов'язки щодо прийняття результатів. Роль МП виконує особа з боку постачальника.

Рівень виконання здійснює проектну роботу. Він досягає результатів та впроваджує їх в організації діяльності. Члени рівня виконання звітують рівню управління. Рівень виконання складається з ролей Групи з впровадження діяльності (ГВД) та Основної команди проекту (ОКП).

Ролі відповідального за проект та бізнес-менеджера є найважливішим, що має надати ЦУП у кожному проекті. Далі йде опис обов'язків для цих ролей.

Відповідальний за проект

Відповідальний за проект (ВП) є замовником проекту і, таким чином, встановлює цілі діяльності та забезпечує, щоб результати проекту відповідали цілям та пріоритетам діяльності. Як ключова роль рівня спрямування з боку замовника, відповідальний за проект (ВП) відповідає за загальний успіх проекту, а згодом стає відповідальним за результати проекту (продукту чи послуги).

Обов'язки:

- Виступає лідером проекту, сприяє його успіху.
- Очолює Керівний комітет проекту (ККП).
- виступає лідером та надає стратегічне спрямування бізнес-менеджеру (БМ) та керівнику проекту (КП).
- Встановлює бізнес-цілі та приймає економічне обґрунтування проекту.
- Відповідає за бізнес-ризик та забезпечує, щоб результати проекту відповідали цілям та пріоритетам діяльності.
- Мобілізує необхідні для проекту ресурси відповідно до узгодженого бюджету.
- Регулярно слідкує за ходом впровадження проекту.
- Координує вирішення переданих йому питань і конфліктів.
- Керує організаційними змінами та стежить за правильним розвитком та впровадженням змін.

- Затверджує та підписує ключові продукти розробки (економічне обґрунтування, Статут проекту, довідник проекту, плани управління проектами, план впровадження діяльності тощо).

Бізнес-менеджер

Бізнес-менеджер (БМ) щодня представляє відповідального за проект (ВП) у рамках проекту та допомагає визначити бізнес-цілі проекту через запит про ініціювання проекту, економічне обґрунтування та план впровадження діяльності. Бізнес-менеджер (БМ) тісно співпрацює з менеджером проекту (ПМ) та координує діяльність клієнта та ролі (наприклад, представників користувача та діяльності), забезпечуючи, щоб результати проекту відповідали потребам діяльності та користувача.

Обов'язки:

- Гарантує співпрацю та ефективний канал спілкування з менеджером проекту (МП).
- Координує Групу з впровадження діяльності (ГВД) та виступає в якості зв'язку між представниками користувачів (ПК) та організацією постачальника.
- Забезпечує, що продукція, що яку надає проект, відповідає потребам користувача.
- Керує діяльністю на стороні діяльності проекту та забезпечує доступність необхідних бізнес-ресурсів.
- Приймає рішення про найкращий спосіб запровадити зміни у діяльності чи щодо переобладнання, коли необхідно.
- Забезпечує, що організація, яка здійснює діяльність, готова прийняти результати проекту, коли їх надасть постачальник рішень (ПР).
- Веде до впровадження бізнес-змін у спільноті користувачів.
- Координує графік та проведення будь-якого навчання користувачів (та виготовлення відповідних матеріалів).

Запит про ініціювання проекту – це початок проекту і його ініціювання на офіційному рівні. Створюючи запит на ініціювання проекту, ініціатор проекту гарантує, що обставини наразі/ситуація (тобто проблема, потреба чи можливість) та бажані результати проекту будуть офіційно зафіксовані і їх можна використовувати як основу для подальшого вивчення та розробки.

Запит на ініціювання проекту містить основну інформацію про попередньо підраховані зусилля та витрати на впровадження проекту, а також терміни його завершення та тип результатів. Зокрема, у документі описано вплив, який очікується від проекту, та узагальнено критерії успіху, за якими він буде оцінюватися. Крім того, Запит на ініціювання проекту окреслює важливість проекту для стратегічного напрямку діяльності організації та підкреслює ключові припущення, обмеження та ризики, оцінені на цьому етапі.

Мета економічного обґрунтування – задокументувати обґрунтування проекту, описати, як проект відповідає стратегічним цілям організації, надати обґрунтування, чому впроект потрібно вкладати час і зусилля та встановити бюджетні потреби. Для більш великих стратегічних проектів економічне обґрунтування також може включати оцінку впливу та ризиків, а також більш детальний аналіз переваг та недоліків.

З економічного обґрунтування особи, які приймають рішення, отримують необхідну інформацію, щоб визначити, чи варто впроваджувати проект. Економічне обґрунтування є живим документом, і тому його слід переглядати на найважливіших етапах проекту, щоб перевірити, чи очікувані переваги все ще можна досягти, витрати/графік відповідають бюджету/строкам, і проект все ще актуальний для організації та його слід продовжувати.

План впровадження діяльності покликаний сприяти досягненню бажаних результатів та переваг проекту. В ньому задокументовано оцінку впливу проекту на процеси, культуру та співробітників організації, а також окреслює необхідні управління змінами та комунікацію, для забезпечення ефективного інтегрування заходів в рамках проекту в середовище організації.

Діяльність з впровадження діяльності може здійснюватися як частина одного проекту, так і як окремий проект (реалізується безпосередньо Адміністрацією). Ці заходи стають частиною робочого плану проекту та їх планування і контроль за ними включено до загального проекту.