

ЕКСПЕРТНИЙ ЗВІТ ЩОДО ПОРІВНЯЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ СУДОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТАНДАРТІВ ДІЯЛЬНОСТІ СУДІВ ТА ПІДХОДІВ ДО ВЕДЕННЯ СУДОВОЇ СТАТИСТИКИ: Литва, Фінляндія, Нідерланди



ВАЙДА ПЕТРАВІЧЕНЕ,
міжнародна експертка Проєкту ЄС «Право-Justice»

**Цей Звіт був підготовлений за фінансової підтримки
Європейського Союзу. Його зміст є виключною
відповідальністю авторів і необов'язково відображає
позицію Європейського Союзу.**

ЗМІСТ

ОРГАНІЗАЦІЯ СУДОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ **5**

Литва.	5
Фінляндія.	7
Нідерланди.	8

МЕТОДОЛОГІЯ І СТАНДАРТИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ СУДІВ **11**

Литва.	11
Фінляндія.	13
Нідерланди.	14

ЗБІР ТА ВИКОРИСТАННЯ СУДОВОЇ СТАТИСТИКИ **17**

Литва.	17
Фінляндія та Нідерланди.	19

Метою цього експертного звіту (далі – **Експертний звіт**) є підготовка рекомендацій щодо вдосконалення судового адміністрування відповідно до міжнародних стандартів та найкращих практик. Експертний звіт складається з трьох частин: аналіз порівняльних моделей судового адміністрування, загальний огляд стандартів та методологій розробки та впровадження організаційних норм діяльності судів, включаючи кадрове та матеріально-технічне забезпечення, а також практики збору та обробки судової статистики у трьох країнах ЄС: Литві, Фінляндії та Нідерландах.

Думка експерта, викладена в цьому Експертному звіті, ґрунтується на загальнодоступних джерелах інформації та досвіді експерта.

ОРГАНІЗАЦІЯ СУДОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Слід зазначити, що організація судового адміністрування в країнах Європейського Союзу (далі – ЄС) відрізняється залежно від державного устрою та управління територією, конституційної доктрини, загального сприйняття демократії, історичних коренів, традицій судової влади, сприйняття незалежності суддів, корупційних ризиків, розвитку економіки тощо.

Литва.

У 1999 році Конституційний суд Литовської Республіки сформулював доктрину судової незалежності та організаційної автономії, зазначивши, що

- ✓ лише незалежна судова інституційна система може забезпечити такі конституційні цінності, як незалежність суддів та організаційна автономія;
- ✓ виконавчі функції судової влади повинні бути передані органу, який обирається самими суддями;
- ✓ адмініструванням судової влади має займатися лише установа, яка створюється самою судовою владою.

На основі цієї конституційної доктрини Парламент прийняв нову редакцію Закону «Про судоустрій», Закон про створення Національної судової адміністрації, і з 2002 року управління судовою владою організовано Судовою радою та Національною судовою адміністрацією¹. Суди є окремими юридичними особами з повністю організованою внутрішньою адміністрацією.

Судова рада є виконавчим органом суддівської автономії, що забезпечує незалежність судів і суддів. До складу Судової ради входять 17 членів – суддів, які обираються на загальних зборах суддів строком на 4 роки. Детальний склад Судової ради та її функції регулюються Законом «Про судоустрій»². Слід зазначити, що Судова рада не надає жодних звітів про свою діяльність органам виконавчої чи законодавчої влади, звіти про свою діяльність представляються лише Загальним зборам суддів. Суди (як установи) та Національна судова адміністрація повинні готувати щорічні звіти про свою діяльність та фінансові звіти і подавати їх до Міністерства фінансів.

Виходячи з відповідних правових актів та публічно доступної інформації, функції Судової ради можна класифікувати за наступними **сферами компетенції**:

- Судова рада має чітко визначені повноваження у **формуванні органів суддівського самоврядування**. Ролі Президента Республіки та Парламенту, а також процедури формування цих інституцій чітко регламентовані законом. Така чітка правова база гарантує незалеж-

¹ Закон “Про судоустрій” регулює створення інших органів суддівського самоврядування, таких як Суд честі (для розгляду дисциплінарних справ щодо суддів), Конкурсна комісія (для добору кандидатів на посаду судді), Постійно діюча атестаційна комісія (для оцінювання діяльності суддів), Комісія з питань суддівської етики тощо. Враховуючи обсяг цього експертного звіту, більш детальна інформація про інші інститути суддівського самоврядування не буде детально проаналізована.

² Закон “Про суди”; детальна інформація про Раду суддів опублікована на веб-сайті литовських судів teismai.lt. З огляду на мету цього експертного звіту, детальний перелік її функцій не наводиться.

ність суддів і запобігає неправомірному втручання інших гілок державної влади в управління судовою системою.

- Судова рада **затверджує регламент і стандарти адміністрування судів**, надає рекомендації Президенту Республіки та Парламенту щодо кількості суддів у судах, а також **встановлює єдині стандарти кадрового забезпечення судів шляхом затвердження типових організаційних структур і переліків посад**. Вона також **ухвалює стратегічні рішення, пов'язані із загальною кадровою політикою судової влади**. Однак рішення щодо конкретних кадрових питань в окремих судах приймаються головами відповідних судів. Такий розподіл функцій на різних рівнях управління судовою системою забезпечує, з одного боку, застосування послідовних і порівнянних адміністративних стандартів у всій судовій системі, що уможливорює єдине фінансове планування, а з іншого – зберігає організаційну автономію, дозволяючи судам пристосовувати кадрове забезпечення до своїх конкретних потреб.
- Судова рада **затверджує бюджетні пропозиції судів, подає їх на розгляд Уряду та бере участь у процесі бюджетних переговорів**. Відповідно до чітко визначених процедур, вона приймає рішення щодо розподілу або перерозподілу бюджетних ресурсів між судами. Крім того, Судова рада відповідає за визначення стратегічних інвестицій у судову систему, затвердження проектних пропозицій та схвалення стратегічних реформ. Вона також **приймає рішення про розподіл майна, що закуповується за спільні кошти, та здійснює нагляд за інвестиціями в утримання судової інфраструктури**. Виконуючи ці функції, Судова рада забезпечує дотримання єдиних стандартів матеріально-технічного забезпечення в судовій системі.
- Судова рада **публікує щорічні звіти про діяльність судів**, співпрацює з національними та міжнародними інституціями, а також **очолює реалізацію комунікаційних ініціатив, що стосуються всієї судової системи**.

Національна судова адміністрація³ (далі – НСА) є незалежною установою, створеною відповідно до Закону «Про Національну судову адміністрацію Литовської Республіки». Її **директор призначається на посаду строком на 5 років Головою Верховного суду Литви** за результатами конкурсного відбору, проведеного відповідно до Закону «Про державну службу». Хоча директор НСА підзвітний Голові Верховного суду, щорічний звіт про діяльність НСА подається до Судової ради. Відповідно, можна зазначити, що нагляд за діяльністю установи належить до компетенції Судової ради.

Функції НСА визначені Законом «Про суди» та Законом «Про Національну судову адміністрацію». **Основні обов'язки НСА включають**

- ✓ **очолює розробку стратегічних пропозицій** для судової системи Литви та подає їх на розгляд Судової ради. Це також включає розробку стратегії діджиталізації, підготовку проектних пропозицій та залучення іноземних інвестицій;
- ✓ **підготовка проектів бюджетних пропозицій** для судової системи, оцінка використання активів, надання рекомендацій щодо перерозподілу фінансів та участь у бюджетних переговорах;
- ✓ управління **закупівлями та постачанням основних активів і послуг для судів**, таких як транспортні засоби, IT-обладнання, папір, поштові та перекладацькі послуги, страхування, а також роботи з технічного обслуговування та ремонту інфраструктури;
- ✓ підготовка **правового аналізу різних аспектів діяльності судів**, законодавчих пропозицій, пов'язаних із судовою владою;
- ✓ підготовка навчальних програм для суддів та працівників апарату **суду, організація тренінгів**, у співпраці з Судовою радою **координація ініціатив з міжнародного співробітництва**;
- ✓ **нагляд за координацією комунікаційних ініціатив в рамках всієї судової системи**;
- ✓ адміністрування **призначення та виплати** суддівських пенсій суддям у відставці;

³ Закон «Про Національну судову адміністрацію». З огляду на мету цього експертного звіту, детальні функції НСА не описані, їх можна знайти у згаданому законодавчому акті та на веб-сайті литовських судів teisma.lt.

- ✓ **управління, розвиток та забезпечення підтримки всіх централізованих інформаційно-комунікаційних систем**, що використовуються литовськими судами, включаючи інформаційну систему литовських судів, судові електронні послуги, системи відеоконференцій, системи аудіозапису, систему бухгалтерського обліку та фінансів, систему документообігу, веб-сайти судів. Суди виступають виключно як кінцеві користувачі цих систем;
- ✓ **проведення внутрішнього аудиту діяльності судів та їхнього адміністрування**, надання рекомендацій щодо підвищення ефективності та результативності судової влади, а також контроль за виконанням цих рекомендацій. Аудит не передбачає здійснення правосуддя чи розгляду справ, а лише управління судами як організацією;
- ✓ надання адміністративної та організаційної підтримки органам суддівського самоврядування з метою сприяння виконанню ними своїх функцій.

Важливо зазначити, що НСА не займається координацією кадрових питань в окремих судах. Такі обов'язки належать до організаційної автономії судів.

Фінляндія.

Національна судова адміністрація Фінляндії⁴ (далі – НСА Фінляндії) відповідає **за централізоване управління всіма судами**, а також за **адміністративне забезпечення діяльності Ради з призначення суддів і Ради з підготовки суддів**.

Згідно з публічно доступною інформацією, фінське НСА відповідає за широкий спектр центральних адміністративних функцій у судовій системі. Його основні повноваження включають

- подання пропозицій Міністерству юстиції щодо асигнувань на поточні витрати судів і судових колегій, а також розподіл цих асигнувань відповідно до затвердженого бюджету. НСА Фінляндії також здійснює моніторинг діяльності судів і готує відповідні оцінки;
- управління приміщеннями судів у співпраці з Міністерством юстиції;
- підтримка та розвиток інформаційних систем, що використовуються судами;
- підтримка комунікаційної діяльності судів;
- координація проектів розвитку, пов'язаних з судовою владою та її діяльністю, а також участь в ініціативах міжнародного співробітництва;
- підготовка та подання законодавчих ініціатив та пропозицій до відповідних інституцій;
- прийняття рішень про створення, припинення та переведення державних посад у судовій системі, а також нагляд за внутрішніми процесами добору кадрів та питаннями працевлаштування працівників суду, якщо ці питання не належать до компетенції окремих судів чи інших органів влади.

Рада директорів має найвищі повноваження щодо прийняття рішень у фінському НСА. Уряд призначає Раду директорів терміном на 5 років. **Рада директорів складається з восьми членів.** Члени Ради, які є суддями, представляють Верховний суд, Вищий адміністративний суд, апеляційний суд, окружний суд, адміністративний суд та спеціальний суд. До складу Ради також входить один член, який представляє несуддівський персонал судів, і один член, який має спеціальний досвід у сфері державного управління.

Керівництво НСА Фінляндії здійснює Генеральний директор, який організовує діяльність організації та вирішує питання, що не належать до компетенції Ради директорів. Генеральний директор обирається Радою директорів строком на 5 років.

⁴ Офіційний веб-сайт Національної судової адміністрації Фінляндії [Вхідна сторінка – Tuomioistuinvirasto](http://Tuomioistuinvirasto).

Можна зробити висновок, що НСА Фінляндії в першу чергу зосереджується на забезпеченні ефективного функціонування судів шляхом надання централізованих послуг, включаючи організацію навчання, управління судовими приміщеннями, надання ІКТ-рішень та розподіл необхідних ресурсів. Відповідно до своєї стратегічної концепції, **НСА Фінляндії⁵ визначає пріоритетними такі ключові напрямки:** підвищення кваліфікації суддів, розробка операційних моделей для ефективної роботи судів, сприяння обміну найкращими практиками, забезпечення пропорційності ресурсів робочому навантаженню судів, а також надання безпечних, функціональних приміщень разом із сучасними ІКТ-інструментами, що підтримують роботу суду. Крім того, проект спрямований на зміцнення позицій судової влади як привабливого роботодавця та надання судам комплексних послуг з підтримки.

Основна мета фінського НСА – сприяти наданню високоякісних послуг для судової влади.

Нідерланди.

Рада з питань судустрою⁶ є координуючим адміністративним органом у сфері судустрою. У 1998 році Комітет Лемхуїса опублікував низку рекомендацій щодо модернізації судової системи. Одна з ключових рекомендацій Комітету полягала в тому, що судова влада повинна взяти на себе відповідальність за власне управління, а тому кожен суд повинен мати власну раду. Комітет дійшов висновку, що судова система в цілому також потребує такої ради, яка повинна була стати Радою суддів.

Рада з питань судустрою діє з 2002 року і складається з **чотирьох членів правління** та секретаря, працює **за підтримки Бюро Ради**.

Слід зазначити, що Рада з питань судустрою є незалежним від виконавчої влади суб'єктом і має спеціальний статус, передбачений **Законом “Про судустрій”**. Такий організаційний статус гарантує, що управління судовою владою здійснюється неупередженим і незалежним суб'єктом.

Два члени Ради з питань судустрою є колишніми суддями. Інші два члени призначаються урядом Нідерландів. Члени Ради призначаються Королівським указом на шестирічний термін і можуть бути перепризначені один раз, але не більше ніж на три роки. Кандидатури на призначення або перепризначення висуває Міністр безпеки та юстиції. Голова та віце-президент Ради завжди є суддями.

Можна відзначити, що Рада тісно співпрацює з Міністерством безпеки та юстиції через різні інституційні формати та консультативні механізми.

Рада з питань судустрою відповідає за:

- **формування бюджетної політики судової влади Нідерландів:** підготовка потреб для щорічних бюджетів, розподіл отриманих коштів між судами. Для планування, підготовки бюджетних пропозицій та розподілу отриманих коштів між судами в голландській судовій системі використовується специфічна методологія «ціни справи» (case price);
- **беруть участь у доборі та відборі суддів, формують єдині управлінські та кадрові стандарти для судів,** але функціонування конкретних судів, реалізація кадрової політики є обов'язком голів судів;
- **надання висновків та рекомендацій щодо законопроектів та політичних пропозицій, які впливають на судову владу.** Сюди входять законодавчі ініціативи, що можуть мати потенційні наслідки для організації судів або зміни в судочинстві;
- забезпечення дотримання суддями правил доброчесності та загальноприйнятих стандар-

⁵ [Стратегія Національної судової адміністрації Фінляндії на 2021-2025 роки](#)

⁶ [Офіційний веб-сайт Ради з питань судової влади Нідерландів](#)

тів суддівської етики;

- **координація діяльності Національного центру підготовки суддів**, який відповідає за організацію тренінгів для суддів;
- координація міжнародного співробітництва та представництва судової влади в міжнародних організаціях;
- **координація комунікації судів, встановлення єдиних стандартів та принципів для забезпечення відкритості та прозорості судової влади** для всіх груп зацікавлених сторін: учасників судового процесу, преси;
- проведення досліджень ефективності роботи судів та інших факторів, що впливають на діяльність судів;
- **розробка та впровадження політики цифровізації**, а також нагляд за адмініструванням інформаційно-комунікаційних технологій у судовій системі.

Бюро Ради забезпечує необхідну адміністративну, організаційну та політичну підтримку, що дозволяє Раді з питань судоустрою ефективно виконувати свої статутні та стратегічні обов'язки.

Відповідно до статті 89 Закону «Про судоустрій»⁷, Бюро укомплектоване державними службовцями, які призначаються, притягуються до дисциплінарної відповідальності та звільняються з посади самою Радою з питань судоустрою. Такий порядок гарантує, що Бюро працює під безпосереднім керівництвом Ради, тим самим посилюючи незалежність судової влади від зовнішнього урядового впливу.

Обов'язки Бюро Ради охоплюють низку функцій, зокрема:

- **допомога у формулюванні та реалізації політики**, пов'язаної з судовим адмініструванням, бюджетуванням та організаційним розвитком;
- **управління повсякденними адміністративними завданнями, необхідними для роботи Ради з питань судової влади**, включаючи планування, документування та комунікацію;
- підтримка стратегічних ініціатив з управління людськими ресурсами, включаючи програми найму, відбору та навчання суддівського персоналу;
- координація розробки та обслуговування систем ІКТ;
- проведення досліджень для обґрунтування рішень Ради та сприяння підвищенню якості та однаковості судової практики.

Перш ніж підсумувати розглянуті зарубіжні практики судового адміністрування, важливо звернути увагу на дані **Європейського рейтингу правосуддя 2023⁸** щодо **сприйняття громадськістю незалежності судової влади** в аналізованих країнах:

- **Литва: 57%** населення в цілому сприйняло незалежність судової влади як «досить або дуже добру», що є покращенням порівняно з 52% у 2022 році, забезпечуючи Литві середній діапазон серед держав-членів ЄС.
- **Нідерланди: 70%** населення в цілому сприймають незалежність судів та суддів як «добру або дуже добру».
- **Фінляндія: 83%** населення оцінили незалежність судової влади як «досить або дуже добру», що є одним з найвищих показників в ЄС.

⁷ Закон про організацію судової влади

⁸ Табло правосуддя ЄС

Показники громадського сприйняття незалежності судової влади, розглянуті разом з організаційними рамками в кожній країні, підтверджують наступні висновки:

- ✓ **Судове адміністрування має бути доручене органам суддівського врядування** з метою захисту незалежності суддів та забезпечення організаційної автономії, як це закріплено принципами верховенства права.
- ✓ **Конкретна модель судового адміністрування повинна відповідати конституційним засадам держави, правовим традиціям і ширшому сприйняттю демократичних інститутів.** Участь законодавчої та виконавчої влади у здійсненні правосуддя має бути суворо обмежена і чітко регламентована законом, що має відповідати принципам верховенства права та незалежності судової влади.
- ✓ Там, де **незалежність судової влади сприймається як слабка, особливо важливо зберігати чітко визначені правові повноваження та детальну законодавчо закріплену компетенцію органів суддівського врядування.**
- ✓ **Централізовані органи суддівського врядування мають бути наділені стратегічними функціями високого рівня,** включаючи формування та розподіл судового бюджету, довгострокове планування системних реформ, процеси діджиталізації, розвиток людських ресурсів (зокрема, формування суддівського корпусу), координацію професійної підготовки, надання юридичних консультацій/висновків з питань, пов'язаних із діяльністю судів, а також управління внутрішньою та зовнішньою комунікацією в судовій системі.

МЕТОДОЛОГІЯ І СТАНДАРТИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ СУДІВ

Відповідно до Рекомендацій **Європейської комісії з питань ефективності правосуддя** (далі – СЕРЕЈ) щодо створення судових карт для забезпечення доступу до правосуддя в рамках якісної судової системи⁹ (далі – **Рекомендації СЕРЕЈ**), судова влада повинна мати всі необхідні ресурси для забезпечення доступу до правосуддя, ефективного та своєчасного функціонування судової влади та здійснення якісного правосуддя.

За даними Європейської мережі рад з питань судової влади, для того, щоб бути ефективними, судді повинні бути забезпечені всією необхідною підтримкою. Вони повинні мати можливість покладатися на свій персонал, а для цього потрібні висококваліфіковані кадри¹⁰.

Литва.

Процедура визначення кількості суддів передбачена статтею 12 Закону «Про судоустрій»¹¹:

- Кількість суддів Верховного суду Литви визначається Сеймом (Парламентом) за поданням Президента Республіки за пропозицією Голови Верховного суду Литви.
- Кількість суддів Вищого адміністративного суду Литви визначається Президентом Республіки за поданням Голови Вищого адміністративного суду Литви.
- **Кількість суддів інших судів визначає Президент Республіки за поданням Судової ради.** Якщо суд складається з судових палат, кількість суддів у судовій палаті визначає Президент Республіки за поданням Судової ради.

Критерії, які враховуються при визначенні кількості суддів, є наступними:

- **Кількість справ, що надійшли (до судів або їхніх палат) протягом певного періоду часу.** У більшості випадків застосовується трирічний термін, але для врахування більш значних змін у судовій системі (наприклад, реорганізація судів) застосовуються більш тривалі періоди – п'ять, десять років. Усі дані про справи, що надходять до литовських судів, зберігаються в інформаційній системі судів Литви (далі – LITEKO). Статистичні звіти про вхідні справи готуються в LITEKO з використанням стандартних критеріїв і форм, затверджених Судовою радою.

⁹ Керівництво СЕРЕЈ зі створення судових карт для підтримки доступу до правосуддя в рамках якісної судової системи

¹⁰ Звіт КРЕС про судову реформу

¹¹ Закон «Про судоустрій»

- **навантаження судів**, порівняння таких даних різних судів однієї інстанції, відхилення від середнього навантаження судів певної інстанції. Методика розрахунку навантаження на суддів, які працюють у судах першої та апеляційної інстанцій, затверджена Судовою радою¹², а звіти про навантаження на суддів готуються в системі LITEKO. Слід зазначити, що при оцінці навантаження на суддю враховується декілька факторів, зокрема, загальна кількість розглянутих справ, складність цих справ, а також конкретна роль судді у розгляді справи – чи є він головуючим суддею або членом судової колегії. Ці елементи агрегуються, після чого розраховується загальний показник навантаження.
- Аналіз **складності справ** у конкретній інстанції. Якщо розглядається зміна кількості суддів у конкретному суді, то оцінюється складність справ, що надходять до цього суду та інших судів тієї ж інстанції.
- **Відставання у розгляді справ, що перебувають на розгляді в певному суді або інстанції** протягом певного періоду часу.
- **Тривалість судового розгляду в конкретному суді**, порівняння цих даних з іншими судами тієї ж інстанції, відхилення від середньої тривалості розгляду в судах певної інстанції;
- До уваги береться **окрема оцінка окремих видів справ**, що надійшли до цих судів протягом звітного періоду, наприклад, справи про неплатоспроможність, державні закупівлі, надання притулку, якщо ці суди мають специфічну юрисдикцію або їхня територіальна юрисдикція знаходиться в центрі комерційних, міждержавних або інших специфічних зв'язків, що спричиняє значну кількість справ;
- **Кількість посад помічників суддів** у судах. Вплив помічника судді на загальне навантаження суддів оцінюється за допомогою коефіцієнта Φ , який означає, що при підрахунку навантаження на суддів Φ робочого часу помічника судді включається в загальний час, розрахований на розгляд справ.
- Якщо питання стосується кількості суддів апеляційного суду, **можливості формування колегій (нової чи меншої кількості)**, оцінюється **навантаження на колегії**.
- Відповідно до ст. 102 Закону «Про судоустрій», адміністрування судів здійснюється на двох рівнях: внутрішнє адміністрування (стосується організації функціонування суду і здійснюється головою суду) та зовнішнє адміністрування (стосується оцінювання діяльності судів і здійснюється судом вищої інстанції). Порядок здійснення такого адміністрування визначений у Положенні про організацію діяльності судів, затвердженому Судовою радою¹³. Зовнішня адміністрація відповідно до зазначеного нормативно-правового акта складає звіти про результати діяльності судів нижчих інстанцій, про застосовану практику управління для подолання збільшеного/зменшеного навантаження, про ефективне управління ресурсами та інші аспекти.
- Зроблено **прогноз щодо того, як зміна кількості суддів вплине на зміну навантаження** в конкретному суді, на загальне навантаження судової інстанції. Здійснюються математично-статистичні розрахунки та моделюються ситуації з оцінкою прогнозу надходження справ на новий період.
- Необхідно враховувати **додаткові критерії**, наприклад, зміни чисельності населення, проживання на території певного суду, концентрацію бізнесу, особливі територіальні аспекти, такі як територія порту, пенітенціарних установ тощо.

Усі 21 суд Литви функціонують як окремі юридичні особи, **самостійно** організовуючи та реалізуючи кадрову політику. Судова рада затверджує типову структуру районних, окружних судів та окружного адміністративного суду, загальну кількість посад, а також примірні описи конкретних посад та їхніх функцій.

Ця модель структури використовується як приклад для планування та моделювання структури судів вищих інстанцій.

¹² [Порядок оцінювання навантаження на суд, затверджений Судовою радою.](#)

¹³ [Положення про адміністрування судів, прийняте Судовою радою.](#)

Затверджені типові структури використовуються для планування бюджету всієї судової системи. При виділенні асигнувань розподіл їх між усіма судами здійснюється на основі цієї типової структури, а загальна кількість посад – на додатковий коефіцієнт.

Остання типова структура районних, окружних судів та окружного адміністративного суду затверджена Рішенням Судової ради «Про затвердження типових структур та переліку посад у районних, окружних судах та окружних адміністративних судах», ухваленим 3 травня 2024 року¹⁴.

Після визнання цього документа можна виділити наступні аспекти:

- **Найменшим судом у Литві є суд з 14 посадами суддів. Мінімальна кількість суддів у суді – 20, мінімальна кількість суддів у суді/палаті – 7**
- **Очікується, що кількість посад помічників суддів дорівнюватиме кількості суддів.**
- **Усі працівники суду працюють у суді, а не в конкретних судових палатах.**
- Для забезпечення організаційної роботи суду в кожному суді створюються посади секретаря судового засідання/канцелярії суду.
- **Окремі підрозділи з питань ІКТ, управління активами, документообігу** створені в усіх судах, тоді як фінансовий підрозділ створено лише у великих судах.
- **Існує певна кількість посад спеціалістів, яку конкретний суд може використовувати відповідно до своїх потреб**, наприклад, немає точної кількості посад спеціалістів з ІКТ, тому голова/секретар суду може вирішити, скільки таких спеціалістів з цього загального пулу йому потрібно. Такими спеціалістами можуть бути: старший секретар, секретар судового засідання, реєстратор у приймальні, консультант/лінгвіст з литовської мови, адміністратор комп'ютерних систем, адміністратор систем інформаційно-комунікаційних технологій, архіваріус, спеціаліст з бухгалтерського обліку (фінансовий працівник), спеціаліст з кадрів, спеціаліст із закупівель, судовий психолог, перекладач та ін.
- Модельна структура використовується для планування та розподілу коштів на оплату праці суддів. Коефіцієнти посадових окладів визначені Законом «Про державну службу», методичними рекомендаціями Судової ради щодо зарплатної політики в судовій системі.
- **До складу суддівської команди мають входити помічник судді та секретар судового засідання.** Тому на практиці траплялися випадки, коли суд апеляційної інстанції тимчасово вводив додаткові посади помічників суддів у разі збільшення обсягу справ, особливо складних (особливо кримінальних).
- **Для тих функцій, які централізовані та адмініструються Національною судовою адміністрацією, спеціальні ресурси в судах не плануються.**

Фінляндія.

Національна судова адміністрація Фінляндії здійснює моніторинг діяльності судів та укладає угоди з кожним окремим судом. Вона також приймає рішення про виділення асигнувань судам (і радам, згаданим у першій частині цього експертного звіту) відповідно до затвердженого бюджету. Адміністрація проводить дослідження та оцінювання діяльності судів¹⁵.

На основі публічно доступної інформації можна зробити висновок, що планування та управління ресурсами в судовій системі Фінляндії здійснюється з використанням **часової методології**, яка передбачає співвіднесення обсягів справ з оціночним часом, необхідним для їх розгляду, що попередньо визначається за допомогою стандартизованих показників використання часу.

¹⁴ Рішення Ради суддів "Про затвердження типових структур та переліку посад для районних, районних у містах, міських та міськрайонних адміністративних судів України".

¹⁵ Звіт про верховенство права у Фінляндії.

Згідно з **фінансовими звітами Національної судової адміністрації Фінляндії**¹⁶, організація та планування ресурсів, необхідних судам, здійснюються з використанням структурованого, заснованого на даних підходу, що складається з таких елементів:

- ✓ **Статистичні дані про рух справ та показники діяльності судів за попередні періоди**, зібрані за допомогою централізованої інформаційної системи. Очікується, що всі суди використовуватимуть стандартизовані системи класифікації судових даних для забезпечення послідовності та порівнянності.
- ✓ **Система часових коефіцієнтів**, яка, як очікується, буде періодично переглядатися та коригуватися з урахуванням змін у складності справ. Процес перегляду повинен включати аналіз **статистичних даних про справи, дослідження використання часу та консультації з судовими експертами з різних рівнів судів**. Усім судам рекомендується оцінити часові витрати та складність різних категорій справ. У цьому контексті Методологія СЕРЕJ щодо систем зважування справ визнана відповідною основою, яку слід брати до уваги при розробці національних систем зважування справ.
- ✓ **Потреби в ресурсах оцінюються за допомогою розрахунків в еквіваленті повної зайнятості (ЕПЗ)**, які **кількісно визначають кількість персоналу, необхідного для управління робочим навантаженням**. Показники ЕПЗ включають як **суддівський, так і несуддівський персонал і можуть відрізнятися в різних судах** – наприклад, деякі суди розраховують ЕПЗ, включаючи суддів і помічників суддів, тоді як інші включають суддів і канцелярський або адміністративний персонал.
- ✓ Дані про ЕПЗ також використовуються для ширшого планування та оцінки, включаючи розрахунок витрат на персонал (наприклад, зарплати, пенсії), оцінку ефективності використання простору (наприклад, квадратні метри на ЕПЗ), коефіцієнти операційних витрат (наприклад, витрати на приміщення на ЕПЗ) та показники продуктивності (наприклад, кількість справ, вирішених на ЕПЗ).
- ✓ Крім того, існують **категорії витрат і ресурсів, які безпосередньо не пов'язані з розрахунками на основі ЕПЗ, і які необхідно планувати окремо**. До них належать спільні адміністративні послуги (наприклад, централізована підтримка персоналу, фінансів та ІКТ), **потреби, пов'язані з конкретними справами** (наприклад, послуги перекладу), а **також стратегічні ініціативи, що реалізуються завдяки скоординованим зусиллям і цільовому фінансуванню, як-от масштабні проекти з діджиталізації**.

Нідерланди.

На основі публічно доступної інформації планування ресурсів у судовій системі Нідерландів організовано відповідно до **моделі фінансування, що базується на результатах**¹⁷. Відповідно до цього підходу, **Рада з питань судустрою щорічно оцінює кількість справ, що розглядаються судами, і розраховує відповідні потреби в ресурсах, використовуючи стандартизовану методологію визначення ціни за справу**.

Ця **модель фінансування, що базується на результатах, реалізується через дворівневий процес переговорів та розподілу коштів**:

- **Перший рівень: Рада з питань судустрою проводить переговори з Міністерством безпеки та юстиції для визначення фінансування на основі десяти заздалегідь визначених категорій справ**. Для кожної категорії між Міністерством та Радою узгоджується ціна спра-

¹⁶ [Фінансовий звіт Національної судової адміністрації Фінляндії за 2024 рік.](#)

¹⁷ [Опис системи фінансування судової влади Нідерландів.](#)

- **Другий рівень:** Після затвердження державного бюджету Рада з питань судоустрою проводить переговори з окремими судами для визначення очікуваних річних результатів, тобто кількості справ п'ятдесяти восьми різних категорій, які мають бути розглянуті в рамках узгодженої системи розцінок за розгляд справ. Після цих консультацій між Радою та кожним судом укладаються офіційні угоди.

Після того, як бюджет виділено, **голова кожного суду зберігає повну свободу дій щодо використання коштів**. Це включає рішення щодо кількості суддів та іншого необхідного персоналу, а також інвестиції в необхідне обладнання та ресурси для задоволення операційних потреб.

Кілька **основних принципів, на яких базується ця система планування ресурсів, розглянемо детальніше:**

- **Потоки справ і ціни на справи:** Розподіл ресурсів базується на кількості опрацьованих справ, а ціни на справи визначаються показниками використання часу. Існує п'ятдесят вісім категорій справ, які використовуються для детального планування ресурсів.
- **Показники використання часу визначаються на основі досліджень часу.** Рада з питань судоустрою зобов'язана періодично проводити дослідження розподілу часу для оцінки тривалості розгляду різних категорій справ. Відповідно до Декрету про судоустрій 2005 року, цей час є одним з факторів, що визначають ціни на категорії справ. На практиці вплив дослідження розподілу часу є обмеженим. Результати дослідження слугують ключем, за допомогою якого ціни, узгоджені з Міністерством, переводяться в ціни для категорій справ. Розрахунки часу можуть включати робочий час суддів, роботу допоміжного персоналу (наприклад, помічників суддів, канцелярії, реєстрацію справ), час, виділений на управління справами (наприклад, процесуальний нагляд, листування зі сторонами, оновлення системи), а також інші компоненти часу, не пов'язані з розглядом справ (наприклад, участь у тренінгах, управлінська діяльність).
- **Судам, які працюють ефективно та забезпечують економію бюджетних коштів, дозволяється утримувати та реінвестувати ці асигнування на внутрішні потреби.**
- Приблизно 30% загального бюджету судової системи не підпадає під модель, що базується на результатах, і охоплює такі сфери, як повне відшкодування орендної плати за будівлі судів, централізоване обслуговування ІКТ, спільні адміністративні послуги, кадрове забезпечення на рівні Ради, фінансування дисциплінарних комісій, мега-справ, спеціальних трибуналів та підтримка судів у роботі в'язниць.
- **Кількість суддів не є законодавчо фіксованою для кожного суду;** скоріше, вона гнучко визначається на основі прогнозованого обсягу справ, ціни справи, критеріїв ефективності та конкретних потреб суду. Суди використовують історичні дані та дослідження робочого навантаження для оцінки потреби в суддях в еквіваленті повної зайнятості (ЕПЗ).
- **Потреби в несуддівському персоналі розраховуються аналогічно, виходячи з прогнозованої складності та обсягу справ.** Рада з питань судоустрою використовує контрольні показники (наприклад, кількість штатних одиниць допоміжного персоналу на одну штатну одиницю судді), які суди можуть коригувати залежно від рівня автоматизації, типу юрисдикції (наприклад, апеляційний чи окружний суд) або змін у навантаженні на суддів.
- Не існує обов'язкових фіксованих штатних нормативів, що дозволяє судам гнучко інвестувати в цифрові інструменти, наймати тимчасовий персонал під час сплесків попиту або скорочувати адміністративний персонал у міру автоматизації.
- **Певні допоміжні функції** (наприклад, обслуговування ІКТ, нарахування заробітної плати, системи управління персоналом) **або централізовані в рамках Ради з питань судоустрою, або можуть бути розподілені між судами.**

Аналіз підходів до планування ресурсів у судовій системі Литви, Фінляндії та Нідерландів свідчить про значні відмінності в інституційних моделях і методологіях. Тим не менш, можна виділити кілька спільних принципів і практик, які можуть слугувати цінним орієнтиром для реформування. Наведені нижче рекомендації є особливо актуальними для розгляду:

1. Для того, щоб уможливити змістовне порівняння між судами та сприяти прийняттю рішень на основі фактичних **даних**, необхідно **розробити та впровадити єдину систему класифікації судових даних**. Це має супроводжуватися використанням **надійних, централізованих інформаційних систем для збору та зберігання даних**. Стандартизовані дані сприяють прозорості, покращують порівнянність та забезпечують справедливість рішень щодо розподілу ресурсів.
2. Наполегливо рекомендується запровадити **типові організаційні структури для судів різних рівнів із зазначенням орієнтовного штатного розпису, посадових обов'язків та функціональних повноважень**. Однак не менш важливо зберегти за головами судів гнучкість у прийнятті кадрових рішень відповідно до конкретних місцевих потреб, не виходячи за межі загальної структурної схеми.
3. **Централізація окремих допоміжних функцій, таких** як електронні послуги, адміністрування інфраструктури ІКТ, обслуговування приміщень, може значно підвищити ефективність судової системи. **Водночас, для забезпечення організаційної автономії судів та реагування на регіональні та інституційні відмінності має зберігатися автономія судів у питаннях кадрового забезпечення, бюджетування та внутрішньої діяльності**.
4. **Стратегічні витрати, які безпосередньо не пов'язані з потребами конкретних судів** – наприклад, національні проекти з діджиталізації, спільні адміністративні послуги – **слід планувати та закладати в бюджет окремо**, щоб забезпечити фінансову гнучкість та цільове інвестування.
5. Для моделювання впливу кадрових змін на загальну ефективність роботи суду та розподіл навантаження рекомендується використовувати статистичні та математичні інструменти прогнозування. Такий підхід підтримує проактивне планування, допомагає запобігти виникненню вузьких місць і сприяє справедливому розподілу ресурсів.

ЗБІР ТА ВИКОРИСТАННЯ СУДОВОЇ СТАТИСТИКИ

Збір судової статистики є ключовою **передумовою для обґрунтованої оцінки діяльності судів**, що дозволяє виявити проблемні сфери та спрогнозувати майбутні операційні потреби.

Реалізація політики відкритих судів – надання доступу до судових даних будь-яким користувачам – робить значний внесок у зміцнення довіри громадськості до судової влади. Це зміцнює зв'язок між судовою системою та суспільством, сприяє інституційній прозорості та полегшує прийняття рішень на основі фактів завдяки покращеному доступу до достовірних судових даних.

Для ефективного збору даних необхідно виконати декілька умов:

- **Затверджена система класифікації даних**, яка має бути обов'язковою для визначених груп (наприклад, судових інстанцій, судів спеціальної юрисдикції, суддів тощо).
- Для забезпечення надійності даних мають бути встановлені **централізовані інформаційні системи для зберігання даних** або, як мінімум, застосовуватися загальноприйняті IT-інструменти.
- Необхідно надати **чіткі вказівки щодо того, які дані слід вносити, коли їх вносити та як вони будуть використовуватися**. Важливо підвищити обізнаність працівників апарату суду – і, де це доречно, запровадити обов'язки – щодо своєчасного та точного внесення даних.
- Має бути **загальна прихильність до введення даних**, підтримка на всіх інституційних рівнях і чітко визначені обов'язки щодо роботи з даними.
- **Процедури введення даних мають бути простими**, з простою та зрозумілою системою класифікації, яка дозволяє працівникам суду легко ідентифікувати відповідні категорії в отриманих документах та точно вводити інформацію.
- **Можна запровадити багаторівневу систему класифікації для того, щоб збалансувати потребу в детальних даних зі зручністю для користувача**. Така система має полегшити розуміння та сприяти послідовному використанню працівниками суду.

Литва.

Як зазначалося в цьому експертному звіті, всі суди Литви використовують централізовану інформаційну систему – Інформаційну систему литовських судів (LITEKO), яка адмініструється Національною судовою адміністрацією. Використання LITEKO є обов'язковим, і всі справи повинні бути зареєстровані в системі з моменту порушення до остаточного винесення рішення та його виконання.

Кожна справа пов'язана з усіма судовими інстанціями, що дозволяє повністю відстежувати її рух від суду першої інстанції до Верховного суду Литви. Це дозволяє здійснювати всебічний моніторинг судового процесу та підтримує чіткий аналіз даних.

Дані, записані в LITEKO, класифікуються відповідно до наступних стандартизованих груп:

- **Дані про справу:** загальна інформація про справу, що дозволяє створювати статистичні

звіти (наприклад, кількість заявників за статтю, національністю або іншими демографічними показниками);

- **Дані про класифікацію справ:** Затверджена положенням, прийнятим Судовою радою¹⁸, класифікація діє на трьох рівнях:

Рівень 1 – за типом справи (цивільна, кримінальна чи адміністративна);

Рівень 2 – за матеріальними правовідносинами (наприклад, договір, сімейне право). Якщо справа стосується кількох правовідносин, домінуюче з них позначається як основне, а інші – як додаткові. Матеріальна класифікація структурована згідно з відповідними правовими нормами та їхніми підкатегоріями.

Рівень 3 – за процесуальною формою (наприклад, загальний кримінальний процес, спрощений кримінальний процес, судовий наказ).

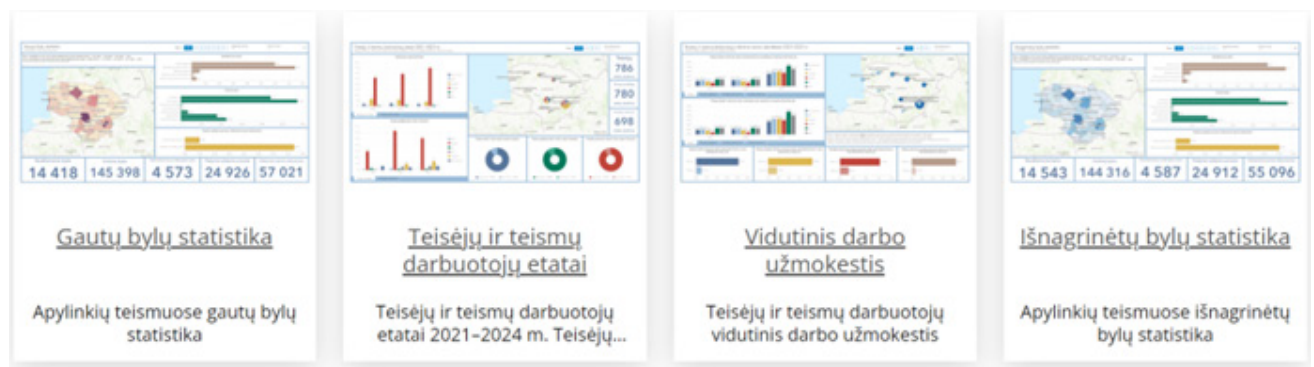
- **Класифікація рішень:** Типи рішень, які можуть бути винесені судами. Ця система класифікації також затверджується Судовою радою.
- **Накладений штраф та класифікація штрафу.**
- **Етапи провадження:** Дані про процесуальні події вносяться до системи LITEKO, яка допомагає розраховувати тривалість процесу та призначати слухання. Хоча це не врегульовано законодавчим актом, існує загальносудове зобов'язання вести ці записи, і компетентні органи можуть перевіряти їхню точність.
- **Європейський ідентифікатор судової практики (ECLI):** Кожній справі присвоюється унікальний ідентифікатор для забезпечення її розпізнавання в правових пошукових системах Європейського Союзу та полегшення транснаціонального доступу.
- **Інформація про персонал суду:** Ведеться облік даних про працівників апарату суду, які працюють у системі.

Варто зазначити, що система класифікації, яка застосовується у кримінальних провадженнях у судах, відповідає тій, що використовується на досудовому етапі.

Судова система Литви дотримується стратегії «**відкритих судів**», що є ключовою метою, викладеною в Концепції **розвитку литовських судів на 2023-2033 роки**¹⁹.

Дані, зібрані за допомогою LITEKO, використовуються для різних цілей, в тому числі

- Підготовка щорічних звітів про діяльність судів²⁰;
- Публікація на платформі відкритих даних «**Відкриті суди**»²¹, яка містить інтерактивні дашборди та показники ефективності роботи суду. Ось кілька прикладів:

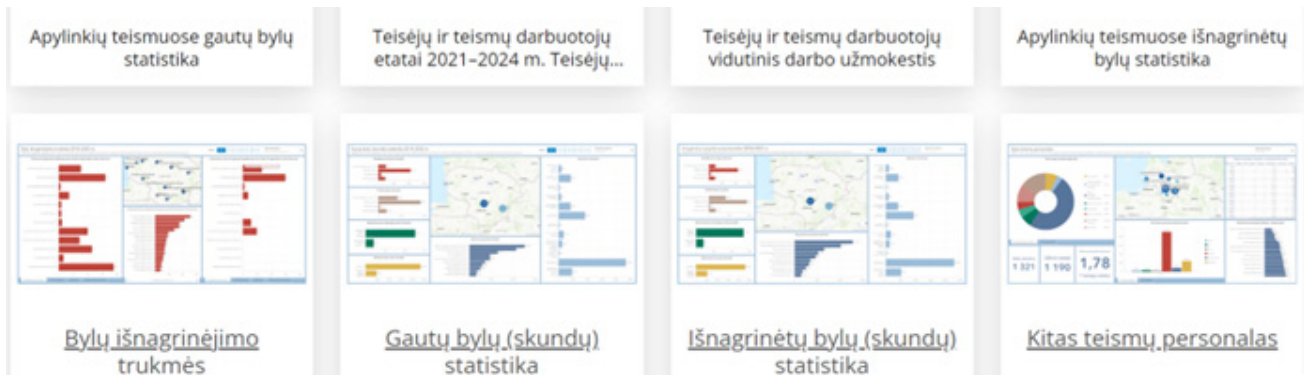


¹⁸ [Положення про класифікацію справ і рішень.](#)

¹⁹ [Бачення розвитку литовських судів на 2023-2033 роки.](#)

²⁰ [Усі щорічні звіти про діяльність литовських судів публікуються литовською та англійською мовами.](#)

²¹ [Відкриті суди](#) містять різні інформаційні панелі з даними, згрупованими за різними аспектами.



- Обмін даними з іншими державними установами та національними платформами даних, такими як **Офіційний портал державних даних**;
- Сприяння статистичним порівнянням між судами, суддями та судовими підрозділами за допомогою різних звітів;
- Розрахунок навантаження на суди і суддів та оцінка ефективності роботи судів.

Крім того, Національна судова адміністрація готується до запуску нової системи – **ТЕПІС** – для управління даними про суддівський персонал (суддівський корпус), включаючи набір, процедури відбору, оцінювання роботи суддів та навчання.

Кінцевих користувачів судової статистики можна умовно поділити на такі групи:

- **Саму судову** систему для внутрішнього оцінювання ефективності, порівняння між судами, оцінювання рівня суддів та аналізу розподілу навантаження;
- **Користувачі відкритих даних**, такі як дослідники, організації громадянського суспільства та журналісти, отримують доступ до інформації через публічні інформаційні панелі;
- **Державні установи**, такі як **Державне агентство даних**, яке інтегрує судові дані з іншими національними наборами даних (наприклад, демографія, ділова активність, урбанізація, фінансові показники).
- **Міжнародні організації**, включаючи Європейську комісію, CEPEJ, EU Justice Scoreboard, Світовий банк та інші, які використовують дані для бенчмаркінгу, порівняльних досліджень та розробки політики;

Відповідно до національного законодавства, всі дані державного сектору повинні бути доступними для повторного використання та обміну без обмежень, за винятком випадків, коли обмеження необхідні для захисту персональних даних відповідно до законодавства про захист даних. Отже, НСА зобов'язана забезпечити належні умови для обміну та повторного використання загальнодоступних судових даних відповідно до цих законодавчих вимог.

Фінляндія та Нідерланди.

На основі загальнодоступної інформації можна зазначити, що відповідно до підходу, прийнятого Литвою, **і фінська, і нідерландська** судова система дотримуються **стратегій відкритих даних**, сприяючи прозорості, публічній підзвітності та повторному використанню судової інформації для аналітичних і політичних цілей.

Судові дані в обох системах організовані за стандартними категоріями, які сприяють послідовній звітності та змістовному аналізу. Основні класифікаційні групи включають

- **Тип справи** (наприклад, цивільна, кримінальна, адміністративна);
- **Матеріальні правовідносини в рамках справ** (наприклад, договірне, сімейне, господарське право тощо);
- **Штрафи, накладені в рамках судових рішень**;
- **Час розгляду справи**;
- **Інформація про відставання**;
- **Європейський ідентифікатор прецедентного права (ECLI)** для транснаціональних посилань та доступу.

Як зазначалося в цьому експертному звіті, судова статистика у Фінляндії та Нідерландах слугує багатьом стратегічним та оперативним цілям, зокрема:

- **Планування асигнувань на судову систему** та розподіл бюджетних коштів на національному рівні та на рівні судів;
- **Оцінка ефективності роботи судів**, що дозволяє проводити порівняння та визначати системні покращення;
- **Прогнозування потреб у ресурсах**, особливо за допомогою методології планування на основі робочого навантаження (FTE);
- **Підготовка щорічних звітів про діяльність та фінансові звіти**, які публікуються на офіційних судових або урядових веб-сайтах;
- **Внесок у платформи відкритих даних**, такі як «Статистика Фінляндії» та загальнодоступні судові інформаційні панелі;
- **Обмін даними з міжнародними організаціями**, включаючи Європейську комісію, CEPEJ та інші наглядові та дослідницькі установи.

У **Нідерландах** судова влада використовує цифрову судову платформу для розгляду справ, портал «Моя судова система» для інституційної комунікації та управління даними, платформу Splunk для аналізу, моніторингу та візуалізації даних у режимі реального часу. Крім того, дані про судову систему Нідерландів публікуються в інформаційній панелі Hiil Justice Dashboard, підготовленій Гаазьким інститутом інновацій у праві, Нідерландське бюро статистики.

У **Фінляндії** управління судовими даними здійснюється за допомогою централізованих інформаційних систем, зокрема: AIPA (загальне управління справами), HAIPA (інформація про адміністративні суди), RITU (система кримінальних справ, інтегрована з даними правоохоронних органів та прокуратури). Аналітичні та звітні функції підтримуються за допомогою платформи Microsoft Power BI. Ось кілька прикладів:

