

# ЕКСПЕРТНИЙ ЗВІТ

## ЩОДО МЕТОДОЛОГІЙ З РОЗРАХУНКУ КІЛЬКОСТІ СУДДІВ ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУДІВ

2024-06

**ВАЙДА ПЕТРАВИЧЕНЕ**

МІЖНАРОДНА ЕКСПЕРТКА ПРОЄКТУ ЄС “ПРАВО-JUSTICE”



Funded by  
the European Union



**PRAVO-JUSTICE**



**EXPERTISE  
FRANCE**  
GROUPE AFD

Публікація підготовлена за фінансової підтримки Європейського Союзу.  
Її зміст є виключною відповідальністю Проєкту ЄС «Право-Justice»  
та не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.

Метою цього документу (далі - Експертний звіт) є **аналіз проєктів нормативів кадрового забезпечення судів, розроблених Державною судовою адміністрацією України (далі - ДСА), підготовка короткого огляду методології кадрового забезпечення судів, яка застосовується в Литві, та методики розрахунку кількості суддів у судах першої та апеляційної інстанцій, розробленої ДСА, оцінити методологію кадрового забезпечення судів та методологію розрахунку кількості суддів у судах першої та апеляційної інстанцій, підготовлену ДСА (разом - Методології), та розробити рекомендації щодо запропонованих Методологій, беручи до уваги операційні методології Литви та рекомендації СЕРЕЖ з відповідних питань.**

Цей Експертний звіт містить думку експерта, що ґрунтується на загальнодоступних джерелах інформації та досвіді експерта.

Експертний звіт складається з чотирьох частин: 1) Загальні зауваження та спостереження щодо концепції Методології; 2) Методологія розрахунку кількості суддів у судах першої та апеляційної інстанцій та практика планування людських ресурсів для судів у Литві; 3) Оцінка та коментарі до Методологій; 4) Висновки та рекомендації.

## ЗМІСТ

I. ЗАГАЛЬНІ КОМЕНТАРІ ТА СПОСТЕРЕЖЕННЯ ЩОДО КОНЦЕПЦІЇ МЕТОДОЛОГІЙ .....	3
II. МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРАХУНКУ КІЛЬКОСТІ СУДДІВ У СУДАХ ПЕРШОЇ ТА АПЕЛЯЦІЙНОЇ ІНСТАНЦІЙ І ПРАКТИКА ПЛАНУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУДІВ У ЛИТВИ .....	6
1. МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРАХУНКУ КІЛЬКОСТІ СУДДІВ У СУДАХ ПЕРШОЇ ТА АПЕЛЯЦІЙНОЇ ІНСТАНЦІЙ У СУДОВІЙ СИСТЕМІ ЛИТВИ .....	6
2. ПРАКТИКА ПЛАНУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ СУДІВ У ЛИТВИ .....	13
III. ОЦІНКА ТА КОМЕНТАРІ ДО МЕТОДОЛОГІЙ .....	19
3.1. ПРОЕКТ МЕТОДИКИ РОЗРАХУНКУ ОЧІКУВАНОЇ КІЛЬКОСТІ СПРАВ У СУДАХ ПЕРШОЇ ТА АПЕЛЯЦІЙНОЇ ІНСТАНЦІЙ .....	19
3.2. ПРОЕКТ МЕТОДИКИ РОЗРАХУНКУ КІЛЬКОСТІ СУДДІВ У СУДАХ ПЕРШОЇ ТА АПЕЛЯЦІЙНОЇ ІНСТАНЦІЙ.....	20
3.3. ОЦІНКА ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ СУДІВ .....	22
IV. ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	27

## I. ЗАГАЛЬНІ КОМЕНТАРІ ТА СПОСТЕРЕЖЕННЯ ЩОДО КОНЦЕПЦІЇ МЕТОДОЛОГІЙ

Після вивчення Методологій, додатків до них і перед детальною оцінкою та коментарями до них, варто зазначити деякі загальні коментарі щодо всього запропонованого законодавчого інструменту:

- Пояснювальна записка визначає мету та основні завдання підготовки проекту Методологій. Підтримуючи загальну мету - **забезпечити прозорість і чіткі правила планування та розподілу ресурсів для судів на основі цілей і чітко визначених критеріїв, значення Методологій має бути оцінений системно, з урахуванням того, як вони вплинуть на принципи незалежності та неупередженості суддів, гарантії діяльності судової влади, а також як зміни в судовій системі вплинуть на якість правосуддя та принцип доступу до правосуддя.** Нормативно-правова база має бути чіткою і недвозначною, забезпечуючи ефективне та результативне функціонування судової системи.

Відповідно до Рекомендацій Європейської Мережі Рад Правосуддя (далі - ЄМРП), фінансування на основі результатів вимагає вимірювання обсягу роботи та витраченого часу (вимірювання робочого навантаження), водночас такі системи вимірювання повинні залишатися простими, а **результати повинні використовуватися з обережністю для захисту суддівської незалежності**<sup>1</sup>.

Таким чином, **розробка Методологій має далекосяжну мету розвитку судової влади, але ці правові інструменти не повинні застосовуватися самі по собі.** Рекомендується планувати запобіжники, **інструменти стримувань і противаг**, наприклад, такі як:

- а) якщо навантаження в певних судах є надто низьким, можна спланувати правову базу для перерозподілу справ, щоб уникнути автоматичного застосування нормативу щодо зменшення кількості суддів у зв'язку зі зменшенням кількості справ;
- б) якщо навантаження в певних судах є надто низьким або надто високим, можна розглянути можливість тимчасового переведення суддів з одного суду до іншого або з однієї судової інстанції до іншої;
- в) якщо навантаження в певних судах тимчасово є надто високим, можна було б розглянути питання про додаткову винагороду за

<sup>1</sup> [Звіт ЄМРП про судову реформу в Європі 2011-2012 років](#)

підвищене навантаження для суддів, маючи чітке та уніфіковане регулювання для таких ситуацій;

- d) Для того, щоб збалансувати навантаження між суддями різних судів однієї інстанції, ефективним способом може бути реорганізація мережі судів, що додатково забезпечить оптимальне управління ресурсами та ефективне функціонування судової системи.
- **Оцінка складності справ відіграє важливу роль у плануванні та розподілі ресурсів, необхідних для розгляду справ.** Хоча методологія оцінки складності справ була прийнята і відповідає одній з тенденцій в європейських державах – оцінювати складність справи в часових показниках, необхідних для її вирішення, – потрібно планувати і здійснювати періодичний перегляд і оцінку того, наскільки ця методологія відповідає потребам і фактичним показникам діяльності<sup>2</sup> судової системи.
  - **Помічники суддів, їхня кваліфікація, а також інші особисті якості впливають на загальний процес розгляду справ.** На думку Консультативної ради європейських суддів, компетентні помічники суддів можуть надавати цінну підтримку суддям і тим самим сприяти покращенню роботи судів на всіх рівнях. Зокрема, помічники суддів можуть бути важливим інструментом підвищення ефективності роботи судів<sup>3</sup>. Посади помічників суддів мають менші гарантії незалежності, їх легше переводити між судами, звільняти, вони, як правило, отримують меншу заробітну плату порівняно з суддями тощо. Таким чином, з **метою ефективного управління навантаженням та фінансовими ресурсами, планування штату несуддівського персоналу може стати вагомим аргументом у фінансових переговорах**<sup>4</sup>.
  - Кількість суддів має розраховуватися та плануватися точно і виважено, з урахуванням ризиків змін у бізнесі, економічних відносинах, соціальних та політичних процесах. Таким чином, **норми застосування цих Методологій є дуже важливими для**

---

<sup>2</sup> Наприклад, діджиталізація судочинства та адміністрування судової діяльності має важливий вплив на тривалість судового розгляду; зміни в матеріальному праві, застосування альтернативних методів вирішення спорів або зміни в ділових чи суспільних відносинах впливають на складність справ, що надходять до суду.

<sup>3</sup> [Консультативна рада європейських суддів Збірник висновків, с. 232](#)

<sup>4</sup> У литовських судах існувала практика, коли створювалися і фінансувалися додаткові посади помічників суддів для того, щоб впоратися зі збільшенням на кілька років відставанням у розгляді справ у першій або апеляційній інстанції.

**уникнення** ситуації неналежного застосування, політичного коригування цих нормативних положень під час бюджетних чи інших фінансових переговорів, політичного впливу при оцінці діяльності суду, порушення незалежності судів.

## II. МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРАХУНКУ КІЛЬКОСТІ СУДДІВ У СУДАХ ПЕРШОЇ ТА АПЕЛЯЦІЙНОЇ ІНСТАНЦІЙ І ПРАКТИКА ПЛАНУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУДДІВ У ЛИТВИ

### 1. МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРАХУНКУ КІЛЬКОСТІ СУДДІВ У СУДАХ ПЕРШОЇ ТА АПЕЛЯЦІЙНОЇ ІНСТАНЦІЙ У СУДОВІЙ СИСТЕМІ ЛИТВИ

Судова система Литви складається, зокрема, з **21 суду**:

- 12 районних судів загальної юрисдикції, що діють як суди першої інстанції. Ці суди є окремими юридичними особами. 11 з них мають окремі судові палати/палати з власною територіальною юрисдикцією, один суд - Вільнюський міський окружний суд - є найбільшим судом Литви, має 107 суддівських посад і діє без територіальних підрозділів.
- 5 регіональних судів загальної юрисдикції, що діють як суди першої та апеляційної інстанції. Ці суди розташовані в п'яти найбільших містах Литви - Вільнюсі, Каунасі, Клайпеді, Шяуляї, Паневежисі. Обласні суди розглядають більш серйозні цивільні та кримінальні справи як суди першої інстанції, а також як апеляційна інстанція, що розглядає апеляції на рішення суду першої інстанції, прийняті в окружному суді.
- Апеляційний суд Литви є апеляційною інстанцією для справ, які були розглянуті в регіональних судах як перша інстанція, а також для невеликої групи справ першої інстанції, в основному щодо визнання та виконання рішень іноземних судів;
- Верховний суд Литви є найвищою інстанцією судів загальної юрисдикції та судом касаційної інстанції;
- Регіональний адміністративний суд Литви є судом першої інстанції в адміністративних справах. Цей суд було реформовано 1 січня 2024 року шляхом об'єднання двох адміністративних судів першої інстанції. З початку цього року Регіональний адміністративний суд Литви має п'ять судових установ/палат, які діють у великих містах Литви, як і обласні суди, - Вільнюсі, Каунасі, Клайпеді, Шяуляї, Паневежисі.
- Вищий адміністративний суд Литви є першою інстанцією для адміністративних справ, передбачених законом, і апеляційною інстанцією для адміністративних справ, які були розглянуті в окружних адміністративних судах.

**Процедура визначення кількості суддів передбачена статтею 12 Закону Литовської Республіки "Про суди" (далі - Закон про суди)<sup>5</sup> :**

- 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 рекомендацією Ради суддів. Якщо** суд складається з судових палат, кількість суддів у судовій палаті визначає Президент Республіки за рекомендацією Ради суддів.

Рада суддів має більш детальні повноваження, передбачені Законом "Про судоустрій", зокрема, у формуванні суддівського корпусу та плануванні ресурсів для судів:

- 1) Рада суддів надає обґрунтовані рекомендації Президенту Республіки щодо визначення або зміни кількості суддів у судах (ч. 5 ст. 120 Закону "Про суди");
- 2) **Рада суддів затверджує типову структуру районних, обласних судів та окружного адміністративного суду, опис конкретних посад та їх функцій (п. 19 ст. 120 Закону "Про судоустрій");**
- 3) Рада суддів розглядає та схвалює пропозиції щодо інвестиційних проектів судів та пропозиції щодо проектів кошторисів судів, подає їх на розгляд Уряду (п. 20 ст. 120 Закону "Про судоустрій"). Слід зазначити, що Рада суддів розглядає проекти кошторисів усіх судів, а також окремі програми фінансування спільних потреб судової влади. Асигнування на ці окремі програми розподіляє та адмініструє Національна судова адміністрація Литовської Республіки.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> [Закон Литовської Республіки "Про суди", ст. № 12.](#)

<sup>6</sup> Більш детальний опис бюджетування судової системи Литви виходить за рамки цього експертного звіту. Для кращого розуміння планування ресурсів у литовській судовій системі варто зазначити, що асигнування на судову систему з державного бюджету виділяються на судову систему в цілому, а Рада суддів пропонує, як їх розподілити між окремими судами. Асигнування, що виділяються на суди, покривають витрати на заробітну плату, податки на соціальне страхування, витрати на утримання інфраструктури окремих судів (опалення, водопостачання, електропостачання тощо), поштові послуги, послуги перекладу та зв'язку. Асигнування на реконструкцію або капітальний ремонт інфраструктури, засобів комп'ютеризації, адміністрування інформаційно-комунікаційних технологій (всі ІКТ-технології в литовській судовій системі централізовані і адмініструються Національною судовою адміністрацією), витрати на психіатричні послуги в судовому процесі виділяються окремо і адмініструються в рамках централізованих програм.



Нинішня кількість суддів у судах першої та апеляційної інстанцій є такою:

Тип суду		Кількість суддів
1.	Районні суди	481
2.	Регіональні суди*	162
3.	Апеляційний суд Литви	33
4.	Регіональний адміністративний суд Литви	47
5.	Вищий адміністративний суд Литви	21

\*Кількість суддів для першої та апеляційної інстанцій не розмежовується, оскільки судді працюють з обома типами справ.

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

- **Кількість справ, що надійшли до суду (в одиницях) протягом певного періоду часу.** У більшості випадків застосовується трирічний термін, але для розгляду 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 Радою суддів.
- **навантаження судів**, порівняння таких даних різних судів однієї інстанції, відхилення від середнього навантаження судів певної інстанції. Методологія розрахунку навантаження на суддів, які працюють у судах першої та апеляційної інстанцій, затверджена Радою суддів<sup>7</sup>, а звіти про навантаження на суддів готуються в системі LITEKO.
- 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.**

<sup>7</sup> [Порядок оцінювання навантаження на суд, затверджений Радою суддів.](#)

- **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  $\frac{1}{2}$ , який означає, що при підрахунку навантаження на суддів  $\frac{1}{2}$  робочого часу помічника судді включається в загальний час, розрахований на розгляд справ.
- Якщо питання стосується кількості суддів апеляційного суду, то оцінюється **можливість формування колегій (нової чи меншої кількості), навантаження на колегії**.
- Відповідно до ст. 102 Закону про суди, адміністрування судів організовується на двох рівнях: внутрішнє адміністрування (стосується організації функціонування суду і здійснюється головою суду) та зовнішнє адміністрування (стосується оцінки діяльності судів і здійснюється судом вищої інстанції (для районного суду - відповідним районним судом, для обласного суду - Апеляційним судом Литви, для окружного адміністративного суду Литви - Вищим адміністративним судом Литви). Порядок такого адміністрування викладений у Положенні про адміністрування судів, прийнятому Радою суддів<sup>8</sup>. Зовнішня адміністрація відповідно до зазначеного нормативно-правового акта складає звіти про результати діяльності судів нижчої інстанції, про застосовану практику управління для подолання збільшеного/зменшеного навантаження, про ефективне управління ресурсами та інші аспекти. Висновок **зовнішнього адміністратора є частиною аргументів, які беруться до уваги при визначенні кількості суддів у судах**.
- **Прогнозування того, як зміна кількості суддів вплине на зміну навантаження** в конкретному суді, на загальну завантаженість 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.

---

<sup>8</sup> [Положення про організацію роботи судів, затверджене Радою суддів.](#)

Системне застосування зазначених вище критеріїв дозволяє комплексно оцінити потребу в додаткових судових ресурсах для конкретного суду чи судової інстанції. Можна стверджувати, що ці критерії відповідають рекомендаціям Європейської комісії з питань ефективності правосуддя (далі - СЕРЕJ) щодо створення Судових мап для забезпечення доступу до правосуддя в рамках якісної судової системи (далі - Рекомендації СЕРЕJ) в частині розрахунку та планування чисельності суддів.

Незважаючи на існуючу практику детального обґрунтування змін у кількості суддів, Головний орган державного аудиту у своєму звіті про судову систему Литви за 2020 рік вказав на необхідність розробки методології визначення оптимального навантаження на суддів з метою визначення оптимальної кількості суддів, необхідної для розгляду справ, що надходять до суду. Ще однією рекомендацією, про яку варто згадати у цьому звіті, є пропозиція розробити загальну стратегію формування суддівського корпусу, оскільки протягом звітного періоду спостерігалася значна кількість вакантних суддівських посад, особливо в районних судах, дефіцит кандидатів на посади суддів, а також збільшення кількості суддів, які подали заяви про звільнення з посад за власним бажанням. Ця методологія та стратегія формування суддівського корпусу потребують узгодження з метою забезпечення ефективної роботи судової системи, уникнення затримок у розгляді справ та оптимального використання фінансових ресурсів.

Рада суддів 19 грудня 2022 року схвалила Бачення розвитку литовських судів на 2023-2033 роки, в якому передбачено вжиття заходів, викладених вище.

**Методологія визначення оптимального навантаження на суддю окружного суду<sup>9</sup> (далі - Методологія оптимального навантаження) була ухвалена Радою суддів 1 грудня 2023 року.** Положеннями про впровадження визначено, що ця Методологія застосовується у пілотних судах протягом шести місяців. Методологія набирає чинності з 1 липня 2024 року і застосовується в усіх окружних судах.

Ця Методологія оптимального навантаження була розроблена на основі прикладів методик, що використовуються в інших країнах-членах Європейського Союзу<sup>10</sup> для розрахунку оптимального навантаження на суддю та кількості суддів, необхідних для розгляду справ.

Методологія оптимального навантаження призначена для **визначення оптимального навантаження на суддю районного суду, оцінки потреби в людських ресурсах для здійснення функцій, покладених на судову владу,** планування та прийняття рішень щодо визначення

<sup>9</sup> [Методика визначення оптимального навантаження на суддю районного суду, затверджена Радою суддів.](#)

<sup>10</sup> Під час підготовки Методології оптимального навантаження було проаналізовано практику застосування відповідних методологій у Нідерландах, Естонії.

оптимальної кількості суддів районних судів, досягнення рівномірності навантаження на суддів районних судів.

**Показниками для розрахунку оптимального навантаження на суддю районного суду є**

- 1) **Кількість справ**, що надійшли до судді;
- 2) Оцінка **складності справи**;
- 3) **Робочий час судді районного суду**, направленою для здійснення юрисдикційної діяльності;
- 4) **Внесок помічника** судді в юрисдикційну діяльність судді.

Окремої уваги заслуговує показник № 3 - Робочий час судді районного суду, відведений на здійснення юрисдикційної діяльності. Цей показник для судді районного суду становить **1 658 робочих годин на календарний рік**. Показник робочого часу базується на наступних періодах роботи та відпочинку/відсутності судді:

- середньорічна кількість робочих годин при п'ятиденному робочому тижні становить 2002 робочі години на рік (251 робочий день за 12 місяців); ця кількість годин визначається на основі середньорічної кількості місячних робочих днів і середньомісячної тривалості робочого часу, які щорічно затверджуються Міністром соціального захисту і праці Литовської Республіки (з перспективою до 2022 року);
- суддя районного суду повинен витратити в середньому 64 робочі години (8 робочих днів) на календарний рік на підвищення кваліфікації, тренінги;
- середня кількість щорічних відпусток на календарний рік для судді районного суду становить 256 робочих годин (32 робочі дні);
- середня тривалість лікарняного судді районного суду за календарний рік становить 3 робочі дні (24 робочі години).

Робочий час Голови Суду становить 995 робочих годин на календарний рік. Показник робочого часу знижено з огляду на практику, згідно з якою Голова Суду в середньому 40 % свого робочого часу присвячує адміністративній діяльності Суду (663 робочі години). Індикатор робочого часу для заступника Голови або голови відділу становить 1 244 робочі години на календарний рік. Цей показник є меншим через існуючу практику, згідно з якою ці керівні посади в середньому 25 % робочого часу присвячують адміністративній діяльності суду (414 робочих годин). Якщо суддя отримує справу з іншого суду або палати суду і передбачає необхідність виїзду до іншого суду або палати суду для розгляду справи, показник робочого часу на юрисдикційну діяльність зменшується на час, витрачений на поїздку до іншого суду або палати суду, відповідно до робочого часу, відведеного на поїздки, як це передбачено в обліку робочого часу, який ведеться апаратом суду.

**Внесок помічника** судді в юрисдикційну діяльність судді виражається в робочих годинах і в середньому еквівалентний **553 робочим годинам на календарний рік**.

Відповідно до Методології оптимального навантаження, **оптимальне навантаження на суддю районного суду становить 2211 умовних одиниць** (сума кількості справ, що підлягають розподілу, помножена на кожну категорію складності) на календарний рік. Для визначення оптимального навантаження на суддю використовується наступна формула:

$$\frac{\sum((B_1 * S_1 / 10) + (B * S_{22} / 10) + \dots + (B * S_{NN} / 10))}{1658 + 553},$$

де:

$B(1...N)$  - кількість справ ЛІТЕКО, отриманих суддею протягом календарного року;

$S(1...N)$  - оцінка складності відповідного випадку;

константа 1658 являє собою норму робочого часу судді;

константа 553 відображає внесок помічника судді (в робочих годинах).

Оптимальне навантаження на голову суду становить 1548 умовних одиниць (сума кількості справ, що підлягають розподілу, помножена на кожну категорію складності) на календарний рік. Оптимальне навантаження для заступника Голови або Голови палати становить 1797 умовних одиниць (сума кількості справ, що підлягають розподілу, помножена на кожну категорію складності) на календарний рік).

Вищезазначеною методикою регламентовано, що відхилення до +/- 25 % від зазначеної кількості умовних одиниць є прийнятним, а навантаження вважається оптимальним. Більше відхилення оцінюється керівництвом суду та вживаються заходи, спрямовані на забезпечення оптимального навантаження на суддю.

Методологію оптимального навантаження слід застосовувати, використовуючи дані за повний календарний рік, оскільки:

- потоки вхідних справ відрізняються протягом календарного року (особливо в літній період, на початку та наприкінці календарного року);
- існують цикли розподілу справ (для районних та обласних судів - 90 днів), і потік справ, призначених судді, відрізняється протягом цих 90-денних циклів;
- робочий час судді може відрізнятися в різні місяці або квартали року.

Всі розрахунки та математичні прогнози, засновані на цій Методології оптимального робочого навантаження, виконуються за допомогою обчислювальних компонентів LITEKO.

Незважаючи на створення Методології планування оптимального навантаження на суддів районних судів, необхідного для здійснення судочинства, **має переважати системний підхід і враховуватися додаткові критерії та фактори** забезпечення ефективного та результативного функціонування судової системи.

З метою збалансування навантаження між суддями, які працюють у різних судах першої чи апеляційної інстанції, та уникнення необхідності створення чи ліквідації посад суддів можуть бути застосовані додаткові заходи:

- У Цивільному процесуальному кодексі<sup>11</sup>, який набуде чинності з 1 липня 2024 року, є положення про те, що певна група справ має бути розподілена між усіма суддями районних чи обласних судів. Ці справи подаються за територіальною підсудністю, а потім розподіляються між усіма суддями відповідної інстанції. Згідно з постановою, підсудність не може бути змінена, а призначений суддя діє від імені суду, компетентного розглядати справу.
- У Цивільному процесуальному кодексі та Кримінальному процесуальному кодексі<sup>12</sup> є положення, які дозволяють суду вищої інстанції, діючи як зовнішній адміністратор, приймати рішення про передачу нерозподілених справ з компетентного суду до іншого суду, де навантаження на суддів є меншим. Судді останнього суду діють від імені компетентного суду.
- Закон "Про судоустрій" містить положення, які дозволяють тимчасово перевести суддю до іншого суду тієї самої або іншої інстанції. Умови такого тимчасового переведення покликані гарантувати, що незалежність суддів не буде поставлена під загрозу.

## 2. ПРАКТИКА ПЛАНУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ СУДІВ У ЛИТВІ

Усі 21 суд функціонують як окремі юридичні особи, **самостійно** організовуючи та здійснюючи **кадрову політику**. **Рада суддів**, реалізуючи

<sup>11</sup> Стаття 62<sup>2,3</sup> Цивільного процесуального кодексу Литовської Республіки.

<sup>12</sup> Стаття 62<sup>1</sup> Цивільного процесуального кодексу Литовської Республіки, стаття 229<sup>1</sup> Кримінально-процесуального кодексу Литовської Республіки.

компетенцію, визначену пп. 19, ст. 120 Закону "Про судоустрій", **затверджує типову структуру районних, обласних судів та окружного адміністративного суду, загальну кількість посад**, а також примірні описи окремих посад та їхніх функцій.

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

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 Ради суддів України "Про затвердження типових структур та переліку посад у районних, окружних судах та окружних адміністративних судах" від 3 травня 2024 року.

Після визнання цього документа можна виділити наступні аспекти:

- **Найменшим судом у Литві є суд з 14 посадами суддів.** Інші суди є більшими.
- **Кількість посад помічників суддів дорівнює кількості суддів.**
- Посада секретаря судового засідання/канцелярії запроваджується в кожному суді для управління організаційною роботою 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 фахівцями можуть бути: старший секретар, секретар/реєстратор 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 тощо. Такий самий принцип застосовується для кваліфікованих робітників (водіїв) та підсобних робітників (прибиральників, чергових тощо).
- Модельна структура використовується для планування та розподілу коштів на оплату праці працівників судів. Коефіцієнти посадових окладів визначені Законом "Про державну службу", методичними рекомендаціями Ради суддів 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).

- **До 2018 року функціонувало 47 окружних судів** як окремих юридичних осіб. У зв'язку з високими адміністративними витратами, дисбалансом між навантаженням судів, складним адмініструванням та наслідуванням практики іноземних держав, таких як Естонія, Норвегія, Фінляндія, було здійснено реорганізацію (оптимізацію) і ці окремі юридичні особи (суди з 3-5 суддів) **були об'єднані в 12 судів як юридичні особи, з яких 11 судів мають 3-6 судових палат** (ці судові палати є попередніми невеликими окремими судами). З метою забезпечення доступу до правосуддя та імплементації Керівних принципів СЕРЕJ щодо Судової мапи, територіальна юрисдикція залишилася за судовими палатами (колишніми судами), але були прийняті законодавчі положення (згадані вище цього експертного звіту) щодо розподілу справ між кількома судовими палатами/палатами. Після аналізу результатів згаданої судової реформи, зростаючих диспропорцій між навантаженням різних судових палат одного районного суду або різних районних судів, концентрації населення та бізнесу навколо великих міст, зростання витрат на утримання, а також необхідності підвищення заробітної плати працівникам апарату суду, недостатнього фінансування, необхідності підвищення якості судочинства, було **ініційовано нову реформу, яка набуде чинності 1 липня 2024 року**. Метою цієї другої реформи є укрупнення судів, тобто об'єднання судових приміщень у межах одного суду та збільшення територіальної юрисдикції. Збільшиться кількість суддів, які працюватимуть в одному суді/палаті, а також буде забезпечена можливість створення спеціалізації. **Мінімальна кількість суддів у суді - 20, мінімальна кількість суддів у судовій установі/палаті - 7**. Такий розмір судової установи чи суду відповідає рекомендаціям СЕРЕJ. Тим не менш, один районний суд - Плангський районний суд - матиме меншу кількість суддів, але існує законопроект про реорганізацію цього суду, який передбачає поділ цього суду на інші районні суди.

Після цієї реформи колишні приміщення судів, які були об'єднані, залишаться, а судді засідатимуть у колишніх місцях, таким чином, доступ до правосуддя для клієнтів суду не постраждає.

Варто зазначити, що працівники апарату **суду наймаються судом, а не окремими судовими палатами**. У зв'язку з цим, окремі судові палати/зали не мають певної структури. Місце основного робочого місця зазначається в договорах з працівниками, але це не означає, що їхні функції обмежуються конкретним судом/палатою, якщо це не зазначено в описі посади.



Таким чином, можна констатувати, що **керівні органи судової влади Литви обрали шлях централізації та оптимізації адміністрування управління судами, зробивши його більш економічно ефективним, прагнучи збалансувати навантаження на суддів замість того, щоб скасовувати посади суддів або створювати нові в інших судах.** Таким чином, загрози незалежності суддів можна вважати зведеними до мінімуму.

**ОПИС ТИПОВИХ СТРУКТУР ДЛЯ РАЙОННИХ СУДІВ<sup>13</sup>**

Кількість суддів	Кількість інших працівників суду	3 цих:																									
		Посади державних службовців													Посади контрактного персоналу												
		Всього державних службовців	Радник Голови Суду	Помічники суддів	Помічник Голови Суду (ЗМІ та зв'язки з громадськістю)	Реєстратор	Адміністративний секретар Суду	Відділ діловодства суду						Старший спеціаліст	Загальна кількість працівників за архівного відділу	Керівник архівного відділу	Керівник відділу інформаційних	Фінанси		Спеціаліст (офіс реєстратора)	Спеціаліст (адміністратор)	Інший професійний або	Економіка / Підрозділ з управління активами				Спеціаліст (делекладач)
								Керівник відділу реєстрації	Керівник канцелярії секретаріату відділу	Радник відділу реєстрації	Секретар слухань	Старший/головний спеціаліст	Старший/головний спеціаліст (не в Центральному палаці)					Керівник відділу фінансів та бухгалтерського обліку або	Спеціаліст з бухгалтерського обліку (фінансовий працівник)				Керівник відділу економіки / управління майном	Кваліфікований персонал (економіка-водій біля	Спеціаліст або кваліфікований персонал (в економічній секції)	Робітник або кваліфікований працівник (черговий)	
14-19	61-81	39-47	1	14-19	0	1	1	1	2	0	14-19	2	2	1	22-34	1	1	1	1	1	0	6-11	1	2-3	1	6-9	1-2
20-23	86-95	51-57	1	20-23	1	1	1	1	1	1	20-23	2	1	1	35-38	1	1	1	1	1	2	11-14	1	2-3	2	9-11	2
25-33	116-142	65-81	1	25-33	1	1	1	1	3	1	25-33	2	3	1	51-61	1	1	1	1	1	3	14-20	1	4-6	2	14	6-11
35-47	139-180	83-107	1	35-47	1	1	1	1	2	1	35-47	2	2	1	56-73	1	1	1	2	2	1	24-34	1	3-4	3-4	14-18	2-3
81-85	296-308	176-184	1	81-85	1	1	1	1	1	1	81-85	4	1	2	120-124	1	1	1	3	4	2	64-68	1	3	6	28	6
104-108	341-352	221-229	1	104-108	1	1	1	1	0	2	104-108	4	0	2	120-123	1	1	1	3	4	0	85-88	1	0	7	3	14

<sup>13</sup> Це приклад типової структури, підготовлений експертом на основі загальнодоступних джерел інформації про типові структури, що існують у литовських судах.

**ОПИС МОДЕЛЬНИХ СТРУКТУР ДЛЯ РЕГІОНАЛЬНИХ СУДІВ<sup>14</sup>**

Кількість суддів	Кількість інших працівників суду	3 цих:																							
		Посади державних службовців												Посади контрактного персоналу											
		Всього державних службовців	Радник Голови Суду	Радник президента Судового департаменту	Помічник Голови Суду (зв'язки зі ЗМІ та громадськістю)	Помічники суддів	Реєстратор	Адміністративний секретар Суду	Відділ діловодства суду					Старший спеціаліст (судовий психолог)	Загальна кількість працівників за контрактом	Керівник архівного відділу	Керівник відділу інформаційних технологій	Фінанси		Спеціаліст (офіс реєстратора)	Інший професійний або кваліфікований персонал (не в економічному відділі)	Економіка / Підрозділ з управління активами			Спеціаліст (перекладач)
									Керівник відділу реєстрації	Радник відділу реєстрації	Керівник відділу реєстрації актів цивільного стану	Секретар слухань	Старший/головний спеціаліст					Керівник відділу економіки / управління майном	Спеціаліст або кваліфікований персонал (в економічній)			Робітник або кваліфікований працівник (черговий)			
15-19	64-75	43-51	1	2	1	15-19	1	1	1	0	2	15-19	3	1	21-24	1	1	1	1	1	6-9	1	2	6	1
23-27	89-100	60-68	1	2	1	23-27	1	1	1	1	2	23-27	3	1	29-32	1	1	1	1	1	12-15	1	3	5	3
40-44	150-162	95-103	1	2	1	40-44	1	1	1	1	2	40-44	4	1	55-59	1	1	1	2	2	26-30	1	5	12	4
54-58	189-200	125-132	1	2	1	56-59	1	1	1	1	2	54-58	4	1	64-68	1	1	1	2	2-3	39-42	1	6	3	8

<sup>14</sup>Це приклад типової структури, підготовлений експертом на основі загальнодоступних джерел інформації про типові структури, що існують у литовських судах.

## III. ОЦІНКА ТА КОМЕНТАРІ ДО МЕТОДОЛОГІЙ

### 3.1. ПРОЕКТ МЕТОДИКИ РОЗРАХУНКУ ОЧІКУВАНОЇ КІЛЬКОСТІ СПРАВ У СУДАХ ПЕРШОЇ ТА АПЕЛЯЦІЙНОЇ ІНСТАНЦІЙ

**Проект Методології розрахунку очікуваного надходження справ до судів першої та апеляційної інстанцій** (далі - **Методологія**), підготовлений ДСА, передбачається використовувати для визначення кількості справ, що надходять на майбутні періоди. Обраний метод розрахунку кількості справ, що надійшли, видається доцільним **і таким, що ґрунтується на математично-статистичній методології**. Тим не менш, з метою отримання більш повного уявлення про потоки справ, можна зазначити наступне:

- 1) Наполегливо рекомендується **робити такі розрахунки та прогнози не лише для загальної кількості справ, але й для окремих груп справ**, наприклад, справ, порушених з підстав, передбачених різними нормами матеріального права (сімейні, про неплатоспроможність, договірні), справ за спрощеною та повною процедурою, тощо. Такі статистичні прогнози дозволять отримати більш повне уявлення про загальний обсяг та складність справ, що розглядаються судами. Таким чином, **оцінка потреб у суддівських та інших людських ресурсах буде більш точною**, наприклад, якщо зміни в кількості справ є більш значними в групах справ, які не є складними, можливо, розглядаються за спрощеною процедурою, коли додатковий адміністративний персонал може бути достатнім для управління змінами в такому навантаженні, або коли та сама кількість суддів може впоратися з таким збільшенням навантаження з можливістю отримання додаткової оплати праці.
- 2) Пункт 2.1. регламентує, як здійснюються розрахунки, якщо немає статистичних даних за весь рік. **Множення на 4,3 або 2/3 видається неточним, оскільки зазвичай потік справ, що надходять до судів, коливається протягом року і не є статистично послідовним від місяця до місяця, від кварталу до кварталу або від півріччя до півріччя, наприклад, протягом літніх періодів календарного року потік справ особливо низький.**

Статистичні прогнози в литовських судах готуються на півріччя і на весь рік.

- 3) Пункт 3 визначає умови розрахунку, якщо суд здійснював правосуддя менше, ніж за весь період, що підлягав перевірці. Одним із таких випадків є зміна територіальної юрисдикції. **Такі зміни територіальної підсудності можуть стосуватися певних груп справ, а не всіх справ.** Тому більш детальний огляд груп справ, запропонований у пункті 1 вище, є корисним і в цьому відношенні.

### **3.2. ПРОЕКТ МЕТОДИКИ РОЗРАХУНКУ КІЛЬКОСТІ СУДДІВ У СУДАХ ПЕРШОЇ ТА АПЕЛЯЦІЙНОЇ ІНСТАНЦІЙ**

Очікується, що **проект Методології розрахунку кількості суддів у судах першої та апеляційної інстанцій** (далі - **Методологія розрахунку кількості суддів**), підготовлений ДСА, буде використовуватися для визначення кількості суддів, необхідної для забезпечення розгляду справ, що надходять протягом відповідного звітнього або наступного звітнього періоду.

Мета ухвалення такої Методології **є дуже важливою**, але її проект не містить **жодних положень щодо застосування конкретних результатів розрахунків**. Через це незрозуміло, як результати та положення будуть застосовуватися на практиці та **які наслідки це матиме**. Таким чином, розробка такої Методології та відсутність комунікації щодо неї може створити невизначеність у застосуванні її положень, вплинути на незалежність суддів та створити нестабільне або **негативне сприйняття такої правової політики в суддівському середовищі**. Тому **настійно рекомендується у вступних або прикінцевих положеннях розробити положення про те, як результати вплинуть на судову систему**, наприклад, якщо виявиться, що кількість суддів у певному суді має бути меншою протягом звітнього періоду (року), слід оцінити більш довгостроковий огляд або прогноз.

**Якщо використання результатів описано в інших нормативно-правових актах, рекомендується зробити посилання на них.**

Методологія кількості справ зосереджена на розрахунку прогнозу надходження справ. Але відповідно до Керівних принципів СЕРЕJ<sup>15</sup>, практики інших країн, а також Литви, для визначення кількості суддів **слід вимірювати продуктивність судової системи, оцінюючи, скільки справ надійшло і було вирішено протягом звітного періоду, яка кількість нерозглянутих справ.** Таким чином, рекомендується розглянути **можливість використання показника кількості нерозглянутих справ для більш точної оцінки кількості суддів.**

Згідно з публічною інформацією, у 2023 році в Україні було 260 робочих днів (при п'ятиденному робочому тижні). Зазначено, що *"робочий час, який суддя використовує протягом року для здійснення правосуддя"*, становить 205 робочих днів (п. 2.3 Методології визначення кількості суддів). **Більш детальне пояснення того, яким чином було зменшено кількість робочих днів** (імовірно, після вирахування днів відпусток, навчання тощо), продемонструвало б більш обґрунтований метод оцінки.

Рекомендується зробити п. 3 Методології визначення кількості суддів більш чітким, зазначивши, що кількість суддів розраховується щорічно на початку року, кожного півріччя або іншого періоду часу, оскільки цей розділ стосується відповідного звітного періоду, а загальний термін "щорічно" вносить невизначеність щодо моменту застосування.

Щодо коефіцієнтів, які застосовуються до колегії, то варто було б **розглянути можливість встановлення різних коефіцієнтів для судді-доповідача та інших членів колегії.** Наприклад, методика розрахунку навантаження<sup>16</sup> литовських суддів першої та апеляційної інстанцій передбачає, що суддя-доповідач має коефіцієнт 1, а член колегії - 0,5.

Було зазначено, що для визначення кількості суддів, необхідної для розгляду справ, до розрахунку береться лише робочий час судді. З наданого документу типової структури місцевих та апеляційних судів було зазначено, що кожен суддя повинен мати помічника судді. З публічно

---

<sup>15</sup> Керівні принципи СЕРЕJ, п. 2.3.3: "(...) аналіз для визначення судової карти повинен ґрунтуватися лише на вхідних та вирішених справах (де продуктивність - це співвідношення цих двох факторів), а **потім** для розгляду нерозглянутих справ має бути призначена **спеціальна група суддів на певний строк (або навіть спеціальні зусилля тих самих суддів, які працюють у кожному відділенні),** доки запаси не будуть зведені до нуля".

<sup>16</sup> [Наказ про порядок обчислення навантаження на суддів, ухвалений Радою суддів](#)

доступної версії документу "Середній час, необхідний для розгляду справ", затвердженого Вищою радою правосуддя 24 листопада 2020 року, **робочий час помічника судді не зустрічається в оцінці строку розгляду справи**. Помічник судді зобов'язаний допомагати судді здійснювати правосуддя, він повинен мати юридичну освіту та практику аналізу судової практики, тому очікується його вплив на весь розгляд справи. Для більш стратегічно обґрунтованої та загальної оцінки кількості суддів, необхідної для вирішення справ, **слід враховувати всі компоненти, які беруть участь у вирішенні справ**<sup>17</sup>. Тому рекомендується розглянути можливість включення робочого часу помічника судді до оцінки кількості суддів.

**Якщо в судах або в окремому суді існує спеціалізація суддів, то слід враховувати кількість суддів, які спеціалізуються саме на цій спеціалізації.** Такі положення зроблять Методологію визначення кількості суддів більш комплексною. Варто зазначити, що на думку ЄМРП, для забезпечення високої якості правосуддя за спеціалізацією мають бути **належні експертні суддівські ресурси та допоміжні ресурси**<sup>18</sup>. Спеціалізація суддів має безпосередній вплив на якість правосуддя. Тому **посади суддів спеціалізації можуть бути пріоритетними порівняно з посадами суддів загальної юрисдикції.**

### 3.3. ОЦІНКА ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ СУДІВ

Проаналізувавши методологію розрахунку/планування людських ресурсів для судів, можна зазначити наступне:

#### 1) ЗАГАЛЬНІ СПОСТЕРЕЖЕННЯ:

---

<sup>17</sup> Відповідно до Керівних принципів СЕРЕЈ, при плануванні судових ресурсів настійно рекомендується враховувати оцифрування проваджень, використання відеоконференцій під час судових процесів та інші критерії.

<sup>18</sup> [Звіт ЄМРП про судову реформу \(керівні принципи 2012-2013 рр.\)](#)

- a) На думку ЄМРП, для того, щоб бути ефективними, **судді повинні бути забезпечені всією необхідною підтримкою. Вони повинні мати можливість покладатися на свою команду, а для цього потрібен висококваліфікований персонал**<sup>19</sup>. Наявність компетентного персоналу з визначеними функціями та визнаним статусом поряд із суддями є важливою передумовою ефективного функціонування судової системи<sup>20</sup>. Цими напрямками слід керуватися при прийнятті будь-яких рішень щодо зміни типової структури судів або внесення будь-яких змін в організацію роботи судів.
- b) **Середній показник співвідношення несуддівського персоналу до професійних суддів у Європі становить близько 3,9 у 2020 році** (медіана: 3,3)<sup>21</sup>. За даними Звіту про оцінку європейських судових систем СЕРЕЖ (цикл оцінки 2022 року), **кількість несуддівського персоналу на одного суддю в Україні перевищує 5 осіб** (на 21,25 % вище медіани по РЕ)<sup>22</sup>. Після ознайомлення з проектом методики розрахунку/планування кадрового забезпечення судів можна передбачити загальну тенденцію до оптимізації кількості інших працівників на одного суддю. Однак у деяких судах, зокрема місцевих загальних судах та місцевих спеціалізованих судах, **це співвідношення передбачається вищим, ніж середнє співвідношення**, зазначене у вищезгаданому останньому звіті СЕРЕЖ. Не виключено, що в деяких судах через об'єктивні причини (наприклад, особливості інфраструктури судів) оптимізація може бути неможливою.
- c) Методологією розрахунку/планування людських ресурсів судів передбачалося, що кожен суддя повинен мати помічника судді. Виходячи з того, що суддівська команда повинна складатися з судді та помічника судді, а в деяких юрисдикціях також секретаря судового засідання, посади помічників суддів можна було б виключити з розрахунку *"Співвідношення кількості працівників апарату до кількості суддів"*, і в результаті отримати інший показник кількості працівників апарату на одного суддю. Такі дані будуть більш повними для прийняття будь-яких рішень щодо консолідації чи оптимізації.

<sup>19</sup> [Звіт ЄМРП про судову реформу](#)

<sup>20</sup> [Звіт про оцінку європейських судових систем СЕРЕЖ \(цикл оцінювання 2022 року\), с. 54](#)

<sup>21</sup> [Звіт про оцінку європейських судових систем СЕРЕЖ \(цикл оцінювання 2022 року\), с. 54](#)

<sup>22</sup> [Звіт про оцінку європейських судових систем СЕРЕЖ \(цикл оцінювання 2022 року\), с. 54; Звіт про оцінювання європейських судових систем СЕРЕЖ \(цикл оцінювання 2022 року\), профіль країни, с.137](#)



- d) Беручи **до уваги** сучасний підхід до управління бізнесом, можна було б розглянути ідею **створення більших структурних адміністративних підрозділів** у невеликих судах (наприклад, загальний відділ ІКТ та управління активами), оскільки **керівник повинен бути в кожному підрозділі, а управління командою з 1 або декількох членів було б занадто дорогим задоволенням**. Крім того, очікується, що керівник підрозділу повинен **мати вищу кваліфікацію і отримувати більшу заробітну плату**. З точки зору управління фінансами, це не є ефективним. Більш ефективне адміністрування призводить до покращення вчасності та якості надання послуг<sup>23</sup>.
- e) При плануванні людських ресурсів **слід враховувати рівень комп'ютеризації судів та оцифрування судочинства**. Чим більше застосовуються ІКТ-рішення, тим **менше потрібно працівників нижчої кваліфікації, і тим більше уваги слід приділяти більш кваліфікованим працівникам**. Таким чином, при недостатньому фінансуванні кількість посад та кваліфікаційні вимоги до них можуть бути переглянуті.
- f) Пропонується розглянути можливість створення резерву **посад спеціалістів, що** дозволить керівнику апарату суду переосмислити необхідність тієї чи іншої посади, оцінюючи адміністративні потреби конкретного суду, наприклад, враховуючи розмір суду або інші обставини, може бути більш економічно ефективним закупити певні послуги замість того, щоб наймати спеціалістів, і тоді на ці посади можуть бути найняті інші спеціалісти.
- g) **Об'єднання судів або централізація деяких функцій судів**, наприклад, бухгалтерії, кадрової служби, особливо в невеликих судах, **може бути більш економічно ефективним, дозволить залучити до роботи фахівців вищої кваліфікації, а отже, забезпечити вищу якість адміністрування**.

## 2) МІСЦЕВІ ЗАГАЛЬНІ СУДИ

- a) **Суди з 3-5 суддів є дуже маленькими, потребують досить багато персоналу для роботи**. Крім того, існує високий ризик для забезпечення неупередженого розподілу справ і навіть ефективної роботи суду, якщо є вакантні посади суддів або суддя хворіє, перебуває у відпустці тощо. Пропонується розглянути **довгострокові структурні зміни шляхом злиття цих судів у більші юридичні особи** з місцевими судами/палатами, а також, можливо, в деяких випадках розглянути питання про закриття суду,

---

<sup>23</sup> [Звіт КРЕС про судову реформу](#)

гарантуючи при цьому доступ до правосуддя в інших судах відповідно до рекомендацій СЕРЕЈ.

Відповідно до Керівних принципів СЕРЕЈ, **крива продуктивності є параболою, тобто найнижчі рівні пов'язані з судами до 20 суддів, потім продуктивність зростає зі збільшенням розміру судів і**, нарешті, знову знижується після того, як розмір суду досягає (і перевищує) певну (високу) кількість суддів (... найвища продуктивність на європейському рівні досягається в судах з приблизною кількістю суддів від 40 до 80 осіб). Продуктивність знову падає, коли кількість суддів перевищує 100 (п. 2.3.2).

- b) **Своєчасне та якісне інформування про діяльність суду має вирішальне значення для побудови довіри громадськості** та створення іміджу суду в суспільстві. У зв'язку з цим, у судах, де працює **більше 6 суддів** (6-10, 11-20, 21-25 суддів), настійно рекомендується мати **спеціаліста з питань преси**.
- c) Рядок № 25 свідчить про те, що планується створити керівну посаду у відділі, де працюватиме лише один працівник, особливо в судах, де менше 11 суддів. Це дуже дорого і необхідність такої посади є сумнівною. У разі необхідності, цю функцію можна було б покласти як додаткову на іншого працівника без створення спеціальної керівної посади.
- d) Діджиталізація роботи та встановлення засобів ІКТ для прискорення рутинної роботи є однією з мегатенденцій у сучасній судовій системі. Якщо передбачається подальша діджиталізація та комп'ютеризація суду, працівники ІКТ матимуть вирішальне значення для щоденного використання нових ІКТ-технологій. Аутсорсингові послуги не можуть забезпечити швидку реакцію, персональну допомогу на робочому місці. Таким чином, настійно рекомендується запланувати наявність ІКТ-спеціалістів у всіх судах, інакше діджиталізація буде ускладнена і зіткнеться з опором з боку суддів.
- e) Загальне зауваження щодо двох численних керівних посад для невеликих команд, що складаються з 2 членів або навіть 1 члена, стосується судової статистики, адміністраторів залів судових засідань, архівних підрозділів у судах цього типу.

### 3) МІСЦЕВІ СПЕЦІАЛІЗОВАНІ СУДИ:

- a) Співвідношення кількості інших працівників апарату на одного суддю видається більш пропорційним у великих судах (понад 20 суддів). Таким чином, можна було б розглянути питання про певну оптимізацію функцій або реорганізацію судів з 11-20 суддями.
- b) Рекомендується зробити департаменти більшими, щоб вони охоплювали більше сфер адміністрування звичайних судових

функцій. Це дозволить зменшити кількість управлінських посад і спрямувати фінансування на наймання більш кваліфікованого персоналу.

- c) Відповідно до рядка № 43, рекомендується переглянути необхідність створення посади керівника відділу, оскільки для інших працівників цього відділу в невеликих судах (з кількістю суддів менше 31) передбачено лише 1 посаду.

#### **4) АПЕЛЯЦІЙНІ СУДИ:**

- a) Кількість посад інших працівників апарату в апеляційних судах видається адекватною, а загальне співвідношення кількості інших працівників апарату на одного суддю близьке до стандарту (3,9), зазначеного у звіті СЕРЕJ<sup>24</sup>.
- b) Більшість апеляційних судів налічує 26-40 суддів. За даними СЕРЕJ, найвища продуктивність на європейському рівні досягається в судах з приблизною кількістю суддів від 40 до 80. Таким чином, можна розглянути ідеї оптимізації деяких судів, оцінюючи всі інші умови для судової мапи.
- c) Відповідно до пунктів 47 та 52, рекомендується переглянути необхідність посади керівника відділу, оскільки в невеликих судах передбачено лише 1 посаду для інших працівників цього відділу.

---

<sup>24</sup> [Звіт про оцінку європейських судових систем СЕРЕJ \(цикл оцінювання 2022 року\), с. 54](#)

## IV. ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У цьому Експертному звіті міститься всебічний аналіз, коментарі та рекомендації. Таким чином, у цій заключній частині Експертного звіту варто зазначити кілька загальних аспектів.

- **Всі методології вважаються інноваційними, базуються на підході стратегічного планування**, спрямованому на проектування та прогнозування ресурсів, необхідних для ефективного функціонування судів.
- **Відсутність імплементаційних положень**, системи стримувань і противаг, які б забезпечували незалежність суддів, захист гарантій суддів, може призвести до того, що **їх застосування на практиці викликатиме невизначеність всередині судової системи, опір і невдоволення з боку самої судової влади**. Судова влада повинна працювати в чітких і визначених умовах, щоб уникнути будь-якого потенційного впливу на суддів. Таким чином, додаткові положення, запропоновані в цьому експертному звіті, зроблять застосування методологій більш ефективним.
- **Якісна комунікація всередині судової системи щодо мети методологій допоможе більш позитивно сприймати їх очікуваний ефект.**
- Для того, щоб мати більш повне уявлення про діяльність судів та сформувані більш обґрунтовані прогнози, рекомендується **зробити більш детальну оцінку справ, їх складності, проаналізувати вплив інших людських ресурсів** (зокрема, помічників суддів), **інші організаційні аспекти** діяльності судів, такі як рівень діджиталізації, комп'ютеризація, оснащення.
- Дотримуючись Керівних принципів СЕРЕJ і прагнучи здійснювати адміністрування судової влади відповідно до загальних принципів економічної ефективності та оптимізації ресурсів, **може виникнути потреба у перегляді судової карти. Консолідація адміністрування судів може призвести до ефективного використання ресурсів, створити можливості для підвищення кваліфікації суддів та**

**працівників апарату судів, забезпечити вищу якість правосуддя без впливу на доступ до правосуддя.**

- Зміни в бізнесі, суспільних відносинах, прогрес технологічного розвитку **вимагають від судової влади більш кваліфікованих суддів та працівників апарату. Якщо судова система не отримує достатнього фінансування, оптимізація функцій та організаційної структури може стати вирішальною для якісного здійснення правосуддя.**
- З метою ефективної організації роботи судів та єдиної моделі щодо кількості посад рекомендується, щоб **структурна модель була максимально універсальною** та мала загальний пул спеціалістів, що дозволить керівникам апаратів судів вирішувати, які саме спеціалісти потрібні для конкретного суду.