



ПРОЕКТ «СПРАВЕДЛИВЕ ПРАВОСУДДЯ»



РАДА СУДДІВ УКРАЇНИ



ДЕРЖАВНА СУДОВА  
АДМІНІСТРАЦІЯ УКРАЇНИ

# ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ СУДУ

*МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК*

**Розроблено та рекомендовано експертами проекту USAID «Справедливе правосуддя»**

**Київ 2016**

Ця публікація була здійснена за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Проекту «Справедливе правосуддя». Погляди авторів, викладені у цьому виданні, не обов'язково відображають погляди Агентства США з міжнародного розвитку або уряду Сполучених Штатів Америки»

## **ЗМІСТ**

<b>Вступ</b>	<b>4</b>
<b>Словник термінів</b>	<b>4</b>
<b>Розділ 1. Загальна характеристика системи оцінювання роботи суду (СОРС)</b>	<b>7</b>
Українська модель оцінювання роботи суду	7
Рекомендована інфраструктура оцінювання	8
Показники та методи збору даних системи оцінювання роботи суду	9
<b>Розділ 2. Базове оцінювання роботи суду</b>	<b>13</b>
2.1 Моніторинг ситуації у суді	13
2.2. Алгоритми розрахунку (відображення) показників базового оцінювання	14
2.3. Презентація результатів базового оцінювання	18
2.4. Тлумачення та використання результатів базового оцінювання	20
<b>Розділ 3. Комплексне оцінювання роботи суду</b>	<b>23</b>
3.1. Комплексне оцінювання як інструмент управління якістю	23
3.2. Оцінювання за модулем «Судове адміністрування»	25
3.3. Оцінювання за Модулем «Своєчасність судового розгляду»	27
3.4. Оцінювання за модулем «Задоволеність роботою суду учасниками проваджень»	31
3.5. Аналіз написання судових рішень	37
3.6. Введення та обробка даних комплексного оцінювання роботи суду	38
<b>Розділ 4. Підготовка аналітичного звіту</b>	<b>42</b>
<b>Розділ 5. План дій щодо вдосконалення роботи суду</b>	<b>51</b>
<b>Додатки</b>	
• Рішення Ради суддів України № 28 від 2 квітня 2015 року	
• Додаток № 1 до Рішення Ради суддів України № 28 від 2 квітня 2015 року	
• Система оцінювання роботи суду: стандарти, критерії , показники та методи	
• Бланк «Базові показники роботи суду»	
• Шаблон аналітичного звіту про оцінювання роботи суду	
• Шаблон плану вдосконалення роботи суду за результатами оцінювання	
• Використання оцінки якості роботи суду в Україні для кращого управління та звітності в судах	

## ВСТУП

*Цей посібник підготовлено з метою сприяння практичному застосуванню в судах України Системи оцінювання роботи суду (далі СОРС), що була затверджена Рішенням Ради суддів України № 28 від 2 квітня 2015 року (додаток 1).*

*Посібник знайомить суддів та працівників апарату суду з засадами та методами СОРС, надає практичні рекомендації щодо її впровадження як одного з компонентів сучасного судового адміністрування.*

Новий етап судової реформи в Україні, серед інших принципових новацій, передбачає також і використання сучасних міжнародних стандартів судового адміністрування. Одним з них є **оцінювання якості роботи суду**, що є основою системи управління якістю та ефективністю судочинства. СОРС розроблена для того, аби допомогти судам вдосконалювати організацію своєї роботи задля досягнення належного рівня відповідності суспільним очікуванням щодо продуктивності та ефективності судових процедур, якості судових послуг та задоволеності роботою суду громадян-учасників судових проваджень.

СОРС за своїм змістом є сукупністю методів збору, обробки та узагальнення інформації, що стосується ключових аспектів діяльності суду і може бути використана для планування діяльності та прийняття управлінських рішень.

СОРС, перш за все, є **внутрішнім інструментом** судового адміністрування, який застосовується для діагностики ситуації в конкретному суді з метою визначення реалістичних та найбільш ефективних заходів для усунення існуючих проблем.

### Як користуватись Посібником?

Посібник розрахований на суддів та працівників апарату суду, які проводять оцінювання якості роботи суду. Тобто, посібник орієнтований на потреби базової ланки оцінювання. Він побудований структурно і змістовно так, щоб надати чіткі і зрозумілі **алгоритми дій** при проведенні наступних видів оцінювання діяльності суду:

- а) базового оцінювання;
- б) комплексного оцінювання (за всіма модулями СОРС);
- в) використання окремих модулів СОРС).

Посібник передбачає, що його читач (користувач) перед ознайомленням з ним повинен отримати повне уявлення про зміст СОРС, оскільки в тексті посібника не повторюються положення СОРС, а даються відповідні посилання на неї. Для полегшеного доступу до СОРС при використанні відповідних посилань, СОРС надається *додатком 3* до даного посібника. Крім того, посібник має кілька додатків, що стосуються технічних аспектів збору та обробки даних в процесі оцінювання роботи суду; і, оскільки текст посібника має посилання на ці додатки, то користувач посібника повинен також уважно ознайомитися з цими додатками.

## СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

Діяльність з оцінювання роботи суду передбачає використання спеціальної термінології, тлумачення найбільш важливих термінів наведено в цьому розділі.

- *Система оцінювання роботи суду (СОРС)*- національна модель оцінювання діяльності

суду, що нормативно визначена Рішенням Ради суддів України № 28 від 2 квітня 2015 року.

- *Оцінювання роботи суду*— аналіз відповідності кількісних та якісних параметрів роботи суду існуючим у суспільстві вимогам (стандартам).
- *Стандарти якості роботи суду* – кількісні та якісні характеристики роботи суду як спеціалізованої державної установи, які формуються відповідно до базових цінностей судової системи та демократичного суспільства і можуть бути зафіксовані у вигляді процесуальних вимог, нормативів, суспільних очікувань тощо.
- *Критерії якості роботи суду*— суттєві відмінні ознаки якості роботи суду, що є базисом процедур оцінки якості, зокрема вибору показників та методів оцінювання.
- *Показники якості роботи суду* – кількісні чи якісні дані, які свідчать про рівень відповідності роботи суду сформульованим критеріям якості. Показники можуть бути простими (одновимірними) та комплексними (багатовимірними). Прості показники мають за змістом один конкретний вимір. Прикладом простого показника СОРС є *середня кількість розглянутих справ та матеріалів на одного суддю*. Комплексні показники за змістом мають кілька вимірів, а технічно складаються з кількох окремих простих показників. Прикладом комплексного показника СОРС є *рівень задоволеності суддів та працівників апарату суду умовами праці*, оскільки цей показник в СОРС вимірюється через окремі показники, що свідчать про сприйняття працівниками апарату суду окремих складових умов своєї праці – робоче місце (зручність, комфортність тощо), забезпечення канцтоварами та іншими офісними матеріалами, комп'ютеризація, доступність інформації, порядок розподілу навантаження та доручень, безпека, стосунки у колективі та ін.
- *Методи оцінювання*— сукупність стандартних засобів отримання, обробки та аналізу даних про діяльність суду: збір та аналіз статистичної інформації, огляд та аналіз документів, опитування тощо.
- *Модуль Системи оцінювання роботи суду (Модуль СОРС)*- окремий компонент СОРС, що призначений для отримання даних щодо одного з трьох напрямків оцінювання роботи суду, які передбачені СОРС - судове адміністрування, своєчасність судового розгляду, задоволеність громадян - учасників судових проваджень роботою суду. За змістом модуль має автономну систему методів збору та обробки інформації.
- *Базове оцінювання роботи суду*- сукупність прийомів аналізу роботи суду відповідно до мінімально необхідного переліку показників та з певною обов'язковою періодичністю. В контексті СОРС базове оцінювання дає інформацію про поточний стан та тенденції його змін щодо ефективності роботи суду з вирішення справ, своєчасності розгляду справ та задоволеності громадян-учасників судових проваджень роботою суду в цілому.
- *Комплексне оцінювання роботи суду*- сукупність прийомів аналізу діяльності суду відповідно до розширеного переліку показників. Термін «комплексне оцінювання» в контексті СОРС виник через застосування в такому оцінюванні комплексних багатовимірних показників. Комплексне оцінювання так само, як і базове оцінювання, дає інформацію щодо поточного стану чи тенденцій в роботі суду, але воно дозволяє провести більш глибокий аналіз причинно-наслідкового зв'язку між окремими компонентами діяльності суду (адміністрування, фінансування та управління ресурсами, робота суддів та працівників апарату, тощо) та результатами діяльності суду. Таким чином, застосування комплексного оцінювання дає змогу не лише виявити наявність проблемних питань в роботі суду, але й ідентифікувати причини виникнення цих проблемних питань. Відповідно, комплексне оцінювання роботи суду допомагає знайти шляхи вирішення проблемних чи складних питань в діяльності суду,

як організації.

- *Опитування* – метод збору інформації при проведенні соціологічних, соціальних, економічних, демографічних, маркетингових та інших досліджень. Цей метод полягає в безпосередньому (усне опитування, інтерв'ю) або опосередкованому (письмове опитування, анкетування) спілкуванні дослідника з респондентом (особою, яка є носієм інформації щодо предмету дослідження). В залежності від кількості респондентів, опитування можуть бути масовими, суцільними, вибірковими, індивідуальними та експертними. Основним технічним інструментом опитування є анкета або опитувальник, в якому у вигляді запитань представлені початкові гіпотези, на основі яких будується дослідження. Власне, загальною метою опитування є підтвердження або, навпаки, спростування сформульованих гіпотез. За формою питання в опитувальниках поділяються на відкриті, тобто такі, що не містять варіантів відповіді і передбачають можливість респондента дати свій свій варіант відповіді та закриті, в яких респондент може обрати один чи кілька варіантів відповідей із запропонованих розробником дослідження. За змістом питання поділяються на об'єктивні (освіта, вік, рівень заробітної плати та ін.) та суб'єктивні, які виявляють соціально-психологічний стан респондента, його відношення до процесів, що пов'язані з об'єктом опитування, його знання та погляди, тощо. Опитування може бути таким, що унеможливорює або не передбачає ідентифікацію особи респондента через отримані відповіді (тобто, анонімним), або таким, що передбачає ідентифікацію респондента (наприклад, у випадку експертного опитування).
- *Анкетування*- метод опосередкованого опитування, в процесі застосування якого кожному респонденту пропонується відповісти письмово на запитання, які згруповані у формі опитувального листа - анкети. Анкетування здебільшого є анонімним. Іноді застосовується анкетування на конфіденційній основі, тобто таке, коли ідентифікація респондента є можливою, але його особа не розголошується.
- *Інтерв'ювання* (англ. interview) — це метод безпосереднього опитування, який являє собою побудовану за певним планом бесіду інтерв'юера з респондентом з обов'язковою фіксацією відповідей.
- *Вибірковий метод*- науково обґрунтована система відбору елементів дослідження з їхньої загальної (генеральної) сукупності, що дає змогу розповсюдити висновки, отримані на основі дослідження частини сукупності (вибірки), на всю сукупність.
- *Вибірка (вибіркова сукупність)*- набір (або група) одиниць спостереження (об'єктів, подій, зразків), відібраних із генеральної сукупності за науково-обґрунтованими правилами, що має ті самі відмінні характеристики, як і генеральна сукупність.
- *Обсяг вибірки* - кількість одиниць спостереження у вибірковій сукупності, необхідний для забезпечення репрезентативності та належної якості результатів вибіркового обстеження. Обсяг вибірки розраховують в залежності від способу відбору та типу вибірки. Величина обсягу вибірки залежить від варіації досліджуваних ознак та припустимої похибки вибірки.
- *Репрезентативність*- властивість вибіркової сукупності повно та адекватно відображати основні характеристики генеральної сукупності.
- *Експертна оцінка*- метод оцінювання, що базується на спостереженнях, висновках та прогнозах фахівців. При застосуванні цього методу проводиться опитування спеціальної групи експертів (3–7 осіб) з метою визначення певних змінних величин, необхідних для оцінки досліджуваного питання.

## РОЗДІЛ 1.

### ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ СУДУ(COPC).

#### 1.1. Українська модель оцінювання роботи суду

Управління якістю в судових системах є загальною світовою тенденцією останніх десятиліть. Необхідність управління якістю обумовлена тим, що судове адміністрування має спиратись на чітке уявлення про те, наскільки діяльність суду, як організації, відповідає ключовим цінностей та цілям суду у демократичному суспільстві. Без проведення регулярного та стандартизованого оцінювання роботи суду отримати таке уявлення неможливо. В додатку 3 до цього посібника читач може ознайомитися детальніше з прикладами управління якістю в судових системах різних країн світу.

**Оцінювання роботи** надає керівникам судів наступні можливості:

- отримувати інформацію про функціонування суду як установи на основі поєднання якісно різних даних у цілісну картину;
- аналізувати роботу суду відповідно до існуючих в суспільстві очікувань щодо діяльності суду;
- своєчасно діагностувати існуючі ризики поточної діяльності та прогнозувати можливі проблеми, розробляти ефективні превентивні заходи;
- раціонально розподіляти ресурси та формулювати вимоги (запити) щодо підтримки з боку держави та громадянського суспільства;
- створювати фактичне обґрунтування управлінських рішень, стратегічних та поточних планів;
- забезпечувати задоволення існуючої в суспільстві вимоги щодо прозорості та підзвітності судів;
- зміцнювати соціально-психологічний клімат колективу суду, посилювати позитивну мотивацію працівників, своєчасно реагувати на виклики стабільності та злагодженості колективу.

Ініціатива створення української системи оцінювання роботи суду виникла в суддівському самоврядуванні України ще в 2008 році, і була реалізована в рамках проектів Агентства США з міжнародного розвитку USAID «Україна: верховенство права» та «Справедливе правосуддя». Фактично розробка системи оцінювання та її пілотна апробація в українських судах тривали з 2010 по 2015 роки. Огляд етапів розробки та апробації COPC дивіться у *розділі 3* самої COPC.

В останні роки управління якістю в судовій системі України стає особливо актуальним. COPC стала відповіддю на ті виклики, що постали перед судовою системою України в складних та суперечливих умовах її реформування. Серед таких викликів слід відмітити, серед іншого, низьку ефективність судового адміністрування та систем діловодства в судах, низький рівень довіри та впевненості громадськості в судовій владі, втручання виконавчої гілки влади в діяльність судової та відсутність чіткої законодавчої бази, яка б в повній мірі забезпечувала суддівську незалежність та сприяла підзвітності судової влади. Усе це доповнюється існуючим сприйняттям громадськістю судової системи, як корумпованої. Ці проблеми є результатом обмеженої взаємодії між органами судової влади та громадянським суспільством, що наразі посилюється існуючим пост-радянським

відношенням громадян до судів як до правоохоронних або, навіть, каральних органів влади, що не мають ані традицій, ані цілей надання послуг громадськості та відправлення правосуддя. Оскільки, основною метою СОРС є вдосконалення роботи суду, а саме підвищення ефективності, продуктивності та якості судових процедур, Рада суддів України взяла на себе лідерську роль та відповідальність за процеси управління якістю в українських судах та формально затвердила СОРС своїм рішенням №28 від 2 квітня 2015 року. Згідно цього рішення СОРС є обов'язковим інструментом судового адміністрування.

Рішення РСУ щодо СОРС містить наступні **ключові положення**:

1. Визнано необхідність запровадження періодичного оцінювання роботи суду за уніфікованою і єдиною для всіх судів методологією;
2. СОРС, затверджена у якості **рамкової**, що передбачає, з одного боку, можливість вибіркового її застосування судами в залежності від потреб та можливостей, а з іншого боку – можливість її доопрацювання за результатами аналізу відповідної практики.
3. Затверджена СОРС має два рівні імплементації: **базове оцінювання роботи суду та комплексне оцінювання**. В Рішенні РСУ визначаються загальні умови застосування двох рівнів СОРС.
4. **Обов'язковим** для судів є застосування **базового оцінювання** відповідно до затверджених РСУ базових показників. Це означає проведення відповідного оцінювання вже за підсумками першого півріччя 2015 року.
5. **Комплексне оцінювання** є рекомендованим додатковим засобом сучасного судового адміністрування. Застосування комплексного оцінювання роботи суду віддано на розсуд судів, які повинні самі вирішити чи застосовувати їм комплексне оцінювання, як часто, та в якому обсязі – повністю чи вибірково, через застосування окремих модулів. Хоча в своєму рішенні РСУ рекомендує проводити комплексне оцінювання з періодичністю один раз на три роки, це не перешкоджає судам застосовувати інший підхід (наприклад, проводити таке оцінювання щорічно або один раз на два роки).

## 1.2. Рекомендована інфраструктура оцінювання

Систематичність проведення оцінювання роботи суду потребує окремого організаційного забезпечення в межах всієї судової системи України. Це в перспективі має привести до формування «*інфраструктури оцінювання*», яка буде наскрізною і охоплюватиме всі інстанції та юрисдикції, загальну координацію якої буде здійснювати Рада суддів України. Можлива схема такої інфраструктури представлена схемі 1.

Основною (базовою) ланкою організації проведення оцінювання роботи судів мають бути *робочі групи з проведення оцінювання*, що створюються в місцевих та апеляційних судах. Мінімальний склад такої робочої групи – один суддя та один працівник апарату суду.

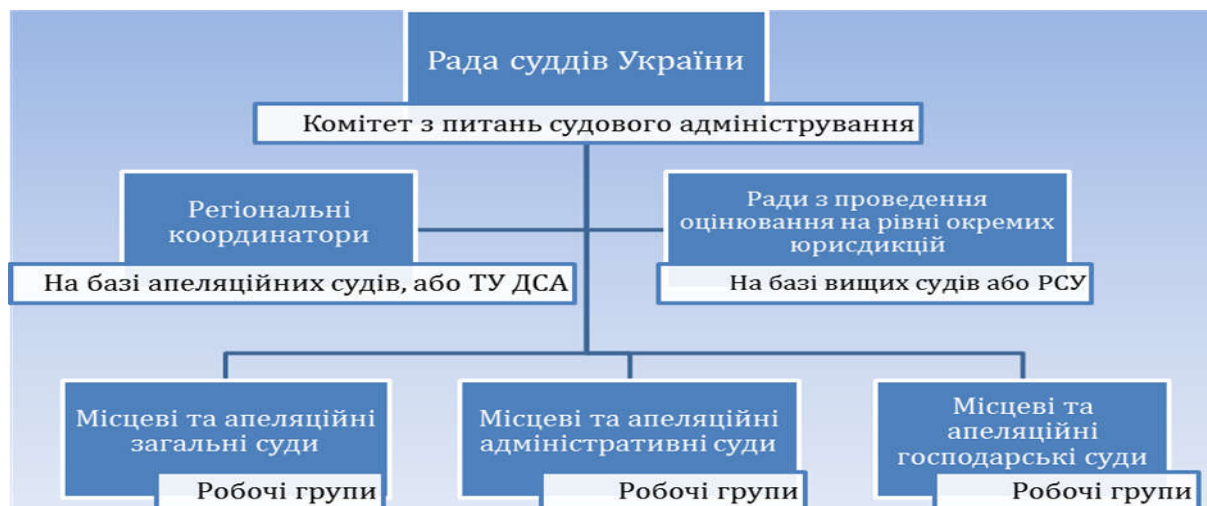
*Регіональний координатор проведення оцінювання* – один з рекомендованих ключових елементів систематичного оцінювання роботи суду. Координатором може бути суддя, працівник апарату суду або територіального управління Державної судової адміністрації України, який має досвід застосування СОРС, відвідав навчальні заходи (тренінги) з оцінювання роботи суду та може надавати консультативну підтримку своїм колегам щодо застосування СОРС. До функцій координатора, перш за все, відноситься консультування робочих груп з проведення оцінювання щодо методів застосування СОРС. За рішенням Ради суддів України до функцій координатора проведення оцінювання можуть бути додані безпосередньо організація процесу оцінювання в межах області або округу, огляд



звітів судів щодо проведення оцінювання, допомога робочим групам з проведення оцінювання в створенні плану дій, тощо.

*Рада з проведення оцінювання на рівні окремих юрисдикцій* – ще один рекомендований ключовий елемент інфраструктури оцінювання. Такі ради можуть бути створені на базі вищих судів, або безпосередньо на базі Ради суддів України. Доцільність створення таких рад полягає в забезпеченні методичної узгодженості процесу оцінювання в рамках окремої юрисдикції, підготовці відповідних узагальнень за результатами оцінювання та розробці рекомендацій.

*Схема 1. Рекомендована організаційна структура систематичного проведення оцінювання роботи суду в Україні*



### 1.3. Показники та методи збору даних Системи оцінювання роботи суду

Система критеріїв та показників оцінювання визначена у СОРС з урахуванням того, що для частини показників існує можливість отримання даних за допомогою різних методів. Таблиця 2 дає загальне уявлення про взаємозв'язок показників та методів збору даних. Визначення, призначення та інші детальні пояснення до показників знаходяться в розділі 4 СОРС відповідно до кодів показників, наведених в першій колонці таблиці. Деякі показники в цій колонці не мають коду визначеного коду СОРС, оскільки вони є додатковими аналітичними показниками при проведенні комплексної оцінки. В даній таблиці ці показники відмічені кодами АКД (додаткові аналітичні показники модулю «Судове адміністрування») та СКД (додаткові аналітичні показники модулю «Своєчасність судового розгляду»).

Літери К та Б в колонках «Методи збору даних» відповідно показують відношення показника до комплексного чи до базового рівнів оцінювання.

*Таблиця 2. Показники та методи СОРС*

Код в СОРС	Показник	Методи збору даних				
		Опитування апарату суду	Опитування суддів	Статистична звітність / облік	Аналіз облікових даних судової справи	Опитування відвідувачів суду

Код в СОРС	Показник	Методи збору даних				
		Опитування апарату суду	Опитування суддів	Статистична звітність / облік	Аналіз облікових даних судової справи	Опитування відвідувачів суду
1.1.2	Рівень задоволеності умовами праці суддів ➤ Робоче місце, зв'язок, меблі, інформаційне забезпечення, побутові приміщення, опалення, безпека та ін.		К	-	-	-
1.2.2	Рівень задоволеності умовами праці працівників апарату ➤ Робоче місце, зв'язок, меблі, інформаційне забезпечення, побутові приміщення, опалення, безпека та ін.	К				
2.1.1 2.1.2	Оцінка голови суду ➤ Сприйняття ділових, професійних та особистих якостей, стилю роботи судьями та працівниками апарату	К	К	-	-	-
2.2.1 2.2.2	Оцінка керівника апарату суду ➤ Сприйняття ділових, професійних та особистих якостей, стилю роботи судьями та працівниками апарату	К	К	-	-	-
1.3.1	Сприйняття ефективності використання ресурсів суду судьями та працівниками апарату ➤ Питома вага суддів та працівників апарату суду, що визнають використання наявних ресурсів обґрунтованим та раціональним	К	К	К	-	-
3.1.1	Сприйняття ефективності суддівського самоврядування ➤ Рівень сприйняття судьями фактичної діяльності зборів суддів	К	К	-	-	-
2.3.4 2.3.5	Суб'єктивні показники навантаження суддів ➤ Відсоток суддів, які характеризують навантаження як надмірне ➤ Відсоток суддів, які визнають ріст навантаження в поточному році	К	К		-	-
2.3.1 2.3.2 2.3.3	Об'єктивні показники навантаження суддів ➤ Середня кількість справ на одного суддю ➤ Мінімальна кількість справ на одного суддю ➤ Максимальна кількість справ на одного суддю			К/Б		

Код в СОРС	Показник	Методи збору даних				
		Опитування апарату суду	Опитування суддів	Статистична звітність / облік	Аналіз облікових даних судової справи	Опитування відвідувачів суду
АКД	Сприйняття якості роботи автоматизованої системи діловодства	К	К	-	-	-
АКД	Сприйняття соціально-психологічного клімату в колективі	К	К	-	-	-
4.2.1	Середня тривалість розгляду справи	-	-	К/Б	К/Б	-
СКД	Тривалість підготовки справи до розгляду (тривалість підготовчого провадження) ➤ середня по суду ➤ середня по окремих категоріях справ ➤ актуальна по окремих справах	-	-	-	К	-
СКД	Тривалість активної фази провадження (між першим засіданням та днем проголошення рішення) ➤ середня по суду ➤ середня по окремих категоріях справ ➤ актуальна по окремих справах	-	-	-	К	-
СКД	Загальна кількість судових засідань ➤ загальна по суду ➤ загальна по окремих категоріях справ ➤ загальна по окремих справах				К	
СКД	Кількість засідань, що не відбулись ➤ загальна по суду ➤ загальна по окремих категоріях справ ➤ загальна по окремих справах				К	
СКД	Відсоток дотримання встановленого судом часу початку судового засідання ➤ загальний по суду ➤ загальний по окремих категоріях справ ➤ по окремих справах				К	
СКД	Найбільший часовий інтервал між судовими засіданнями ➤ загальний по суду ➤ загальний по окремих категоріях справ по окремих справах				К	
СКД	Інтервал між днем отримання заяви (позову) та днем реєстрації (заведення картки) ➤ середній по суду ➤ середній по окремих категоріях справ ➤ актуальний для окремих справ				К	

Код в СОРС	Показник	Методи збору даних				
		Опитування апарату суду	Опитування суддів	Статистична звітність / облік	Аналіз облікових даних судової справи	Опитування відвідувачів суду
СКД	Тривалість очікування копій судових рішень (або виготовлення повного тексту рішення ) ➤ середня по суду ➤ середня по окремих категоріях справ ➤ актуальна для окремих справ				К	
4.1.1	Відсоток розгляду справ Стандартний показник Європейської комісії з питань ефективності правосуддя (ЄКЕП)			К/Б		
4.2.2	Кількість та відсоток справ, розгляд яких триває понад один рік			К/Б		
4.1.3	Коефіцієнт завершення розгляду справ у вимірі людських ресурсів			К		
4.1.2	Час завершення розгляду справ			К		
КД	Питома вага оскаржених рішень			К		
4.3.1	Питома вага змінених рішень			К		
4.3.1	Питома вага скасованих рішень			К		
5.1.1	Територіальна доступність суду					К
5.1.2	Доступність приміщень суду для осіб з обмеженими можливостями					К
5.2.1	Зручність та комфортність суду					К
5.3.1	Сприйняття своєчасності надання судових послуг учасниками судових проваджень					К
5.4.1	Оцінка повноти та зрозумілості інформації учасниками судових проваджень					К
5.5.1	Сприйняття зрозумілості та вмотивованості судового рішення					К
5.6.1	Сприйняття роботи судді учасниками судових проваджень					К
5.7.1	Сприйняття роботи працівників апарату суду учасниками судових проваджень					К
5.8.1	Проведення опитування громадян учасників судових проваджень Якісний показник, яким фіксується лише факт проведення такого опитування, а не результати опитування					К/Б
5.8.2	Рівень задоволеності роботою суду учасниками судових проваджень за результатами опитування, що проводяться за уніфікованою методологією					К/Б

Код в СОРС	Показник	Методи збору даних				
		Опитування апарату суду	Опитування суддів	Статистична звітність / облік	Аналіз облікових даних судової справи	Опитування відвідувачів суду
5.8.3	Відсоток громадян – учасників судових проваджень, які оцінюють роботу суду на «добре» та «відмінно»					К/Б
6.1.1	Наявність веб-сторінки суду					К/Б
6.1.2	Наявність необхідного мінімуму інформації для учасників судових проваджень на веб-сторінці суду					К/Б
6.1.3	Наявність інформації про діяльність суду, включаючи судову статистику та дані оцінювання якості роботи суду на веб-сторінці суду					К/Б
6.1.4	Наявність інформації про результати опитування громадян – учасників судових проваджень на веб-сторінці суду					К/Б

Показники є основною структурною одиницею системи оцінювання. Тобто процес збору, обробки та інтерпретації даних будується саме відповідно до показників. Отже, наступні розділи цього посібника будуть ґрунтуватися саме на деталях застосування та тлумачення показників в межах *базового оцінювання* та окремих модулів *комплексного оцінювання*.

## РОЗДІЛ 2.

### БАЗОВЕ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ СУДУ

#### 2.1. Моніторингу ситуації у суді

Базове оцінювання проводиться відповідно до п. 4 Рішення № 28 РСУ від 2 квітня 2015 р., а також додатку №1 до цього рішення. Базове оцінювання є *обов'язковою процедурою для всіх судів*.

В судовому адмініструванні базове оцінювання фіксує динаміку ключових показників роботи суду, даючи відповідь на питання наскільки ефективно працює суд. Крім того, одним з основних завдань базового оцінювання є оцінка адекватності та результативності управлінських рішень та заходів;

У контексті взаємодії судів з суспільством базове оцінювання сприяє забезпеченню відкритості та підзвітності судової влади, та, відповідно формуванню позитивного іміджу суду.

Особливістю базового оцінювання є те, що в даному випадку найчастіше мова йде про певний спосіб відображення вже наявної інформації, яка не потребує окремих процедур збору та узагальнення даних. Отже, базове оцінювання не потребує значних додаткових людських та матеріальних ресурсів.

**В вищезгаданому рішенні РСУ встановлює наступне:**

- формулювання базових показників та їх визначення, способи їх розрахунку чи джерела отримання даних, тлумачення показників;
- періодичність проведення базового оцінювання;
- обов'язковість розміщення результатів базового оцінювання на веб-сторінках судів.

Наявний на сьогодні досвід застосування судами базового оцінювання показує певну неузгодженість в деяких моментах, що стосуються методів збору даних, їх опрацювання, оприлюднення та використання. Тому даний посібник, серед іншого, пропонує наступні рекомендації щодо проведення базового оцінювання.

## **2.2. Алгоритми розрахунку (відображення) показників базового оцінювання**

Детальна характеристика змісту показників Базової оцінки міститься в додатку № 1 до рішення №28 (див. Додаток 3). В цьому розділі ми надаємо рекомендації щодо отримання даних за окремими показниками та заповнення форми «Базові показники роботи суду» (див. Додаток 4).

### **1) Показник «Кількість та відсоток справ та матеріалів, загальний термін проходження яких триває понад один рік»**

Інформація за цим показником отримується на основі стандартних статистичних індикаторів, що використовуються в автоматизованій системі діловодства. Показник рахує справи, що перебували на розгляді в звітному періоді, але по яких на останній день звітного періоду судові рішення не було ухвалено понад 1 рік. Показник не рахує справи, по яких провадження було зупинене.

Відображаються та заносяться до форми «Базові показники роботи суду» дані на останній день звітного періоду: абсолютна кількість таких справ та матеріалів і додатково (в дужках) відсоток таких справ від загальної кількості справ та матеріалів.

***Приклад.** Залишок нерозглянутих справ та матеріалів на 31.12.2015 – 2911; з них таких, що перебувають на розгляді понад 1 рік – 163, тобто 5,6%.*

*Відповідно, до форми «Базові показники роботи суду» за звітний період заносяться значення показника 163 (5,6%).*

### **2) Показник «Відсоток розгляду справ»**

Цей показник рекомендований Європейською комісією з ефективності правосуддя (CEPEJ) у якості одного з інтегральних показників ефективності діяльності суду.

Для розрахунку цього показника використовуються дані про динаміку надходження і розгляду справ: а) кількість розглянутих справ та матеріалів за звітний період; та б) кількість нових справ та матеріалів, що надійшли за звітний період.

Розрахунок здійснюється за **формулою:** *кількість розглянутих справ та матеріалів за звітний період* поділена на *кількість нових справ та матеріалів, що надійшли за звітний період* та помножена на 100 відсотків.

**Приклад.** Надійшло справ та матеріалів за 2015 рік 2477. Розглянуто справ та матеріалів за цей період 2462. Відсоток розгляду справ розраховується як  $2462:2477 \times 100\% = 99,4\%$ .

Відповідно, до форми «Базові показники роботи суду» за звітний період заносяться значення показника 99,4 %.

### **3) Показник «Середня кількість розглянутих справ та матеріалів на одного суддю»**

Цей показник також належить до показників, які рекомендовано Європейською комісією з ефективності правосуддя (СЕРЕЈ) у якості одного з інтегральних показників ефективності діяльності суду. За своїм змістом він показує **продуктивність (результативність)** розгляду справ та матеріалів .

Формула для розрахунку: загальна кількість розглянутих справ та матеріалів за звітний період має бути поділена на фактичну кількість суддів.

**Приклад.** За 2015 рік розглянуто 2462 справи та матеріали за фактичної чисельності суддів– 12. Середня кількість розглянутих справ та матеріалів  $= 2462:12 = 205$ .

Відповідно, до форми «Базові показники роботи суду» за звітний період заносяться значення показника 205.

### **4) Показник «Середня кількість справ та матеріалів, що перебували на розгляді в звітний період в розрахунку на одного суддю»**

Цей показник застосовується в багатьох країнах як інструмент визначення фактичного **навантаження суддів**. Для його розрахунку використовується наступна формула: сума кількості нерозглянутих справ та матеріалів на початок звітного періоду та кількості справ та матеріалів, що надійшли за звітний період має бути поділена на фактичну кількість суддів.

**Приклад.** На 01.01.2015 залишок нерозглянутих справ та матеріалів попереднього періоду склав 2896. За 2015 рік надійшло 2477 справ та матеріалів. Відповідно, за фактичної чисельності суддів –12, середня кількість справ та матеріалів, що перебували на розгляді  $= (2896 + 2477):12 = 448$

Відповідно, до форми «Базові показники роботи суду» за звітний період заносяться значення показника 448.

### **5) Показник «Середня тривалість розгляду справи»**

Цей показник застосовується у більшості країн, де проводиться оцінювання якості роботи судів. Він належить до показників , які рекомендовано Європейською комісією з ефективності правосуддя (СЕРЕЈ) у якості одного з інтегральних показників ефективності діяльності суду.

За своїм змістом він показує тривалість періоду від відкриття провадження у справі до постановлення судового рішення. Розрахунок ведеться в календарних днях і не включає періоди, які відповідно до ухвал суду належать до періодів , коли перебіг процесуального строку призупиняється.

Для отримання даних можуть бути використані два шляхи. По-перше, якщо автоматизована система діловодства та кваліфікація працівників дозволяють, то показник обраховується автоматично як середня тривалість всіх справ. По-друге, дані можуть бути отримані на основі експертного аналізу вибірки судових рішень, як це описано в розділі “Модуль “Своєчасність судового розгляду” СОРС. Необхідно зауважити, що для розрахунку цього показника беруться дані всіх справ, по яких провадження закінчено в звітному періоді, навіть якщо провадження було розпочато в попередньому звітному періоді. До розрахунку цього показника не включаються дані справ, по яких провадження ще триває. Таблиця 2 показує схематично розрахунок середньої тривалості розгляду справ в умовному суді.

Таблиця 3. Розрахунок середньої тривалості розгляду справ

№ справи	Дата відкриття провадження	Дата постанови судового рішення	Призупинення, календарних днів	Тривалість, календарних днів
2014-10	12.12.14	21.05.15		159
2014-11	28.12.14	31.03.15		93
2015-01	18.01.15	18.12.15	180	150
2015-02	18.01.15	30.01.15		12
2015-03	20.02.15	11.06.15		111
2015-04	18.05.15	06.07.15		48
2015-05	10.08.15	20.10.15		70
2015-06	12.09.15	23.12.15		101
2015-07	21.10.15	30.12.15		69
2015-08	29.10.15	26.11.15		27
2015-09	11.11.15	на розгляді		не розраховується
2015-10	01.12.15	на розгляді		не розраховується
		<b>Середня тривалість</b>		<b>84</b>

Відповідно, до форми «Базові показники роботи суду» за звітний період заноситься значення показника 84.

#### **6) Показник «Проведення опитувань громадян- учасників судових проваджень щодо їх задоволеності роботою суду»**

Простий якісний показник наявності чи відсутності опитувань громадян-учасників судових проваджень. Цим показником фіксується сам факт проведення опитувань. Опитування можуть бути проведені відповідно до модулю СОРС, що забезпечить можливість порівняння судів за різними ознаками та визначення динаміки у часі. Але суди можуть застосовувати й інші методики опитувань, які не передбачені СОРС, але узгоджені з СОРС за своїми критеріями та відображають рівень задоволеності учасників судових проваджень. Важливим є те, що таке опитування повинне бути проведене не більше ніж за 12 місяців до дати проведення базового оцінювання. Також важливим є те, що суд повинен засвідчити проведення опитування його базовим описом – методика опитування, виконавець, кількість опитаних громадян тощо.

Значеннями показника для занесення в форму «Базові показники роботи суду» можуть бути:

- «Так» - якщо таке опитування мало місце не більш ніж за 12 місяців до



*проведення базового оцінювання; в примітках необхідно надати коротку інформацію про опитування, а саме дату проведення, виконавця опитування, методику та кількість опитаних громадян*

- *«Ні» - якщо таке опитування не проводилося.*

#### **7) Показник «Публікація результатів опитувань громадян-учасників судових проваджень на веб-сторінці суду»**

*Простий якісний показник оприлюднення чи неоприлюднення результатів опитувань громадян-учасників судових проваджень. Цим показником фіксується сам факт публікації, та не фіксуються будь-які результати опитувань. Цей показник стосується лише тих судів, де проводилися опитування, при цьому опитування мали місце не більше ніж за 12 місяців до дати проведення базового оцінювання. Також важливим є те, що суд повинен засвідчити оприлюднення результатів опитування шляхом надання прямого посилання на цю публікацію на веб-сторінці суду.*

*Значеннями показника для занесення в форму «Базові показники роботи суду» можуть бути:*

- *«Так» - у випадку, якщо результати опитування опубліковано. В примітках необхідно надати посилання на публікацію результатів опитування на веб-сторінці суду.*
- *«Ні» - у випадку, якщо опитування проводилося, але результати опитування не опубліковано.*

У випадку, якщо опитування учасників судових проваджень взагалі не проводилося за останні 12 місяців, то цей показник не застосовується, тобто в формі «Базові показники роботи суду» відповідне поле потрібно залишити порожнім або поставити позначку « - ».

#### **8) Показник «Рівень задоволеності роботою суду учасниками судового розгляду за результатами опитування, що проводяться за уніфікованою методологією»**

Єдиною уніфікованою методологією проведення опитувань учасників судових проваджень стосовно їхньої задоволеності роботою суду можна вважати методологію карток громадянського звітування (КГЗ), що стала частиною (одним з модулів) затвердженої СОРС. Тому цей показник відноситься до тих судів, де проводяться опитування громадян учасників судових проваджень за методологією КГЗ або за іншою методологією, де застосовуються абсолютно ті самі методи, що в КГЗ, а саме:

- Відповідь учасників судових проваджень на запитання КГЗ «Оцініть, будь-ласка за 5-бальною шкалою якість роботи цього суду», де 1- «дуже погано», 5 – «відмінно».
- КГЗ проводиться шляхом особистого інтерв'ю (face to face), отже для оцінювання роботи суду за цим показником не можна застосовувати інші методи опитування (наприклад, он-лайн опитування).
- КГЗ передбачає опитування стандартизованої вибірки громадян-учасників судових проваджень (детально формування вибірки описано у відповідному розділі цього посібника), отже для даного показника не можна застосовувати, скажімо, результати суцільного опитування протягом певного проміжку часу.

*Значенням даного показника для занесення в форму «Базові показники роботи суду» є середня оцінка якості роботи суду за 5-бальною шкалою в картках громадянського звітування, або іншому опитуванні, що пропонує респондентам оцінити роботу суду за 5-*

бальною шкалою.

### 9) Показник «Відсоток громадян-учасників судових проваджень, які оцінюють роботу суду на «добре» та «відмінно»

Даний показник є фактично додатковим виміром попереднього показника. Так само, він відноситься до єдиної уніфікованої методології проведення опитувань учасників судових проваджень стосовно їхньої задоволеності роботою суду, яка відповідає репрезентативної вибірки учасників судових проваджень на запитання «Оцініть, будь-ласка за 5-бальною шкалою якість роботи цього суду», де 1- «дуже погано», 5 – «відмінно».

Значенням даного показника для занесення в форму «Базові показники роботи суду» є відсоток громадян, які оцінюють роботу суду на «добре» (4) та «відмінно» (5).

## 2.3. Презентація результатів базового оцінювання.

Базове оцінювання роботи суду підлягає оприлюдненню на веб-сайті суду з урахуванням наступних рекомендацій:

- 1) Дані оцінювання бути оприлюднені двічі на рік: за перше півріччя звітного року – не пізніше 1 серпня, та за звітний рік – не пізніше 1 лютого наступного року.
- 2) В основному меню веб-сторінки суду має бути передбачено самостійний розділ “Оцінювання роботи суду”, в якому виділяються два підрозділи : “Базове оцінювання” та “Комплексне оцінювання”.
- 3) У підрозділі «Базове оцінювання» розміщується таблиця “Базові показники роботи суду» та посилання на Додаток № 1 до рішення № 28 РСУ від 2 квітня 2015 року, в якому надається показників та рекомендації щодо їх тлумачення. На розсуд суду та задля зручності можна замість посилання розмістити безпосередньо файл цього додатку.
- 4) Таблиця “Базові показники роботи суду» формується за кумулятивним принципом, тобто в ній розміщуються дані за всі роки проведення оцінювання (динамічний ряд), але не більше п’яти останніх років.
- 5) Таблиця “Базові показники роботи суду» за поточний звітний рік включає дані за перше півріччя поточного року та дані за попередні роки без поділу на півріччя. Таблиця за останній звітний рік включає дані за перше півріччя року, дані за повний рік та дані за попередні роки без поділу на півріччя. Таблиця 4 надає зразок формату презентації даних.

Таблиця 4. Зразок формату презентації даних базового оцінювання роботи суду

Дані таблиці є уявними і використовуються лише з метою ілюстрації презентування базового оцінювання. Будь-який збіг даних цієї таблиці з актуальними даними будь-якого суду є випадковим.

Базові показники роботи	
<hr/>	
(назва суду)	
за 2015 рік	
згідно рішення Ради суддів України №28 від 02 квітня 2015 року*	

№	Показник	2013	2014	2015 1 півріччя	2015
<b>I. Вихідні дані автоматизованої системи діловодства</b>					
I.1	Кількість справ та матеріалів, що перебувають на розгляді на початок звітного періоду	3380	3624	2896	2896
I.2	Кількість справ та матеріалів, що надійшли на розгляд за звітний період	3020	2722	1320	2477
I.3	Кількість розглянутих справ та матеріалів за звітний період	2776	3450	1184	2462
I.4	Кількість справ та матеріалів, що перебувають на розгляді на кінець звітного періоду	3624	2896	3032	2911
I.5	Кількість справ та матеріалів, що перебувають на розгляді понад один рік на кінець звітного періоду	204	192	170	163
I.6	Фактична кількість суддів	14	13	12	12
<b>II. Базові показники</b>					
II.1	Кількість та відсоток справ та матеріалів, загальний термін проходження яких триває понад один рік	204 (5.6%)	192 (6.6%)	170 (5.6%)	163 (5.6%)
II.2	Відсоток розгляду справ	91.92%	126.75%	89.70%	99.39%
II.3	Середня кількість розглянутих справ та матеріалів на одного суддю	198	265	99	205
II.4	Середня кількість справ та матеріалів, що перебували на розгляді в звітний період в розрахунку на одного суддю	457	488	351	448
II.5	Середня тривалість розгляду справи (днів)	92	79	88	84
II.6	Проведення опитувань громадян-учасників судових проваджень**	Ні	Так	Так	Так
II.7	Оприлюднення результатів опитувань громадян-учасників судових проваджень на веб-сторінці суду	-	Так	Так	Так
II.8	Рівень задоволеності роботою суду учасниками судового розгляду за результатами опитування. Уніфікована шкала від 1 (дуже погано) до 5 (відмінно)	-	-	-	3,7
II.9	Відсоток громадян-учасників судових проваджень, що оцінюють роботу суду на "добре" (4) та "відмінно" (5)	-	-	-	61%
<p>*Посилання на рішення <a href="http://rsu.court.gov.ua/rsu/rishennya/risksjdfh/">http://rsu.court.gov.ua/rsu/rishennya/risksjdfh/</a></p> <p>** Опитування громадян-учасників судових проваджень:</p> <p>1) З 10 по 15 вересня 2014 року. Це опитування проводилося працівниками апарату суду за ініціативи зборів суддів. Кожен відвідувач суду в дні проведення опитування отримував анкету. В загальному було розповсюджено 277 анкет, з яких 125 були заповнені та надані працівникам апарату. До обробки було прийнято 113 анкет. Вибірка не є репрезентативною, оскільки неможливо ідентифікувати відповідність вибірки загальній сукупності. Звіт про дане опитування знаходиться за посиланням (<a href="#">ПОСИЛАННЯ</a>)</p> <p>2) З 15 по 30 червня 2015 року було проведено опитування за методологією карток громадянського звітування (КГЗ). Опитування здійснила НУО (НАЗВА НУО). Було опитано 177 громадян-учасників судових проваджень методом особистого інтерв'ю. Респонденти відбиралися методом систематизованого відбору, а саме опитаним був кожен третій відвідувач суду. Таким чином, вибірку можна вважати репрезентативною. Звіт про дане опитування знаходиться за посиланням (<a href="#">ПОСИЛАННЯ</a>)</p>					

## 2.4. Тлумачення та використання результатів базового оцінювання.

Тлумачення результатів базового оцінювання відбувається на основі *порівняння отриманих даних*. В межах окремого суду існує два основні принципи порівняння:

- 1) Порівняння поточної ситуації з певними стандартами діяльності, а саме, нормативними вимогами, зразками кращих практик або встановлених в межах самого суду цілей та орієнтирів.
- 2) Порівняння даних звітного періоду з даними попередніх аналогічних періодів. Важливо зазначити, що порівнювати можливо лише дані аналогічних періодів: повний рік можна порівнювати лише з повним попереднім роком, а перше півріччя цього року можна порівнювати лише з першим півріччям попереднього року. Проте, деякі показники базового оцінювання не прив'язані до специфіки звітних періодів, і на їхній основі можна порівнювати будь-які періоди, навіть рік з півріччям. До таких показників належать *відсоток розгляду справ* та *середня тривалість розгляду справи*.

В межах судової системи України в цілому, або в межах окремих регіонів чи юрисдикцій можливий також третій принцип порівняння отриманих даних – порівняння ситуації в різних судах. Необхідно зазначити, що таке порівняння виходить за межі оцінювання роботи суду, як окремої організації, отже виходить за межі дії СОРС. Таким чином цей принцип порівняння для тлумачення даних оцінювання в цьому посібнику не обговорюється.

Тлумачення результатів базового оцінювання слід розглянути в розрізі окремих показників, оскільки кожен показник має свою специфіку.

### 1) Показник «Кількість та відсоток справ та матеріалів, загальний термін проходження яких триває понад один рік»

Наводиться абсолютне значення (кількість) та відносне (відсоток). Показник кількості в даному випадку має переважно інформативне значення, а оцінювання базується на відносному значенні (відсоток).

Для українських судів наявність справ та матеріалів, розгляд яких (провадження в яких) триває більше ніж один рік є суттєвим недоліком, оскільки така тривалість у переважній більшості випадків не відповідає критерію розумності строків розгляду справ.

Тобто **стандартом в даному випадку є показник нуль**. Практика свідчить, що навіть в судах, що мають “бездоганну організацію” питома вага таких справ може складати від 2%. Відповідний мінімально прийнятний рівень за цим показником можуть встановлювати самі суди чи органи суддівського самоврядування.

Найбільш інформативним є **аналіз динаміки даного показника**. Приклад, що наведений у таблиці 4 в попередньому розділі фактично стабільну динаміку, яка потребує пояснення та реагування.

### 2) Показник «Відсоток розгляду справ»

За оцінками Європейської комісії з ефективності правосуддя (CEPEJ) цей показник є

найбільш інформативним для визначення ефективності діяльності суду, адже цей показник дозволяє отримати уявлення про здатність суду забезпечувати раціональне планування і розподіл ресурсів з метою своєчасного розгляду справ, за умови нерівномірності їх надходження і відсутності додаткових ресурсів.

Вітчизняні суди мають виходити з **рекомендацій СЕРЕЈ**, які базуються на узагальненні практики в різних європейських країнах. **Ці рекомендації фактично встановлюють стандарт, з яким має порівнюватись фактичний показник:**

- **84% і нижче** – чітка ознака неналежної організації роботи суду, яка потребує невідкладного реагування;
- **85-95 %** - свідчить про існування певних проблем, які можуть мати негативні наслідки в найближчій перспективі;
- **96-102 %** - оптимальний рівень ( мінімально прийнятний рівень);
- **103 % і більше** – передова практика, свідчення дуже ефективної організації роботи суду. Проте значення показника понад 120% також свідчить про значний попередній залишок справ та певне відставання в роботі суду з розгляду справ в минулому.

Крім порівняння із вказаним стандартом інформативним може бути також порівняння в часі. Приклад, що наведений у таблиці 4, показує суттєві коливання показника, які можуть серед іншого, свідчити про відсутність організаційної усталеності роботи суду.

### **3) Показник «Середня кількість розглянутих справ та матеріалів на одного суддю»**

Значення цього показника полягає в тому, що він сам встановлює певний “внутрішній стандарт” суду і може використовуватись для порівняння продуктивності окремих суддів, якщо в цьому є необхідність. Крім того, цей показник має суттєве значення для порівняння ефективності роботи суду в часі та діагностування певних проблем, серед яких – невідповідність фактичної кількості суддів потребам суду.

### **4) Показник «Середня кількість справ та матеріалів, що перебували на розгляді в звітний період в розрахунку на одного суддю»**

Використання цього показника за змістом схоже на попередній випадок. Він також встановлює певний “внутрішній стандарт” суду і може використовуватись для порівняння навантаження окремих суддів, що може надати важливу інформацію про організацію роботи суду.

### **5) Показник «Середня тривалість розгляду справи»**

Показник дає узагальнену оцінку тривалості судового розгляду. Негативна динаміка показника у порівнянні з попередніми звітними періодами може свідчити про існування стійких проблем в організації роботи суду, чи проблем іншого характеру, таких як невідповідність існуючого ресурсного забезпечення потребам суду. Так само, негативна динаміка цього показника може свідчити про необхідність додаткової професійної підготовки суддів чи працівників апарату. Навпаки, позитивна динаміка може свідчити як про певний прогрес в організаціях роботи суду, так і про результати дії інших заходів, серед яких – участь суддів та працівників апарату в заходах підвищення кваліфікації.

Оцінка результатів роботи суду за цим показником також має враховувати специфіку судової інстанції та юрисдикції, а також ймовірність впливу змін у законодавстві та

судовій практиці.

**6) Показник «Проведення опитувань громадян-учасників судових проваджень щодо їх задоволеності роботою суду»**

Даний показник фіксує факт проведення опитувань громадян-учасників судових проваджень. Дані за цим показником не потребують додаткового тлумачення, за винятком відповідності чи невідповідності суду стандартам Європейської комісії з питань ефективності правосуддя (СЕРЕЈ) чи інших міжнародних організацій, таких як Міжнародний Консорціум з досконалості суду.

**7) Показник «Публікація результатів опитувань громадян-учасників судових проваджень на веб-сторінці суду»**

Даний показник фіксує факт публікації результатів проведення опитувань громадян-учасників судових проваджень, що є міжнародним стандартом прозорості та підзвітності суду як організації. Тобто, тлумачення цього показника полягає у відповідності роботи суду цим міжнародним стандартам.

**8) Показник «Рівень задоволеності роботою суду учасниками судового розгляду за результатами опитування»**

СОРС пропонує вимірювання цього рівня середньою оцінкою роботи суду громадянами – учасниками судових проваджень за шкалою від 1 (дуже погано) до 5 (відмінно). Інтерпретація такої оцінки є наступною:

- значення показника в межах від 4,5 до 5,0 означає високий рівень задоволеності (висока якість роботи суду)
- від 4,0 до 4,5 це середній рівень задоволеності громадян, він є прийнятним і таким, що наразі не потребує заходів щодо вдосконалення роботи суду
- від 3,5 до 4,0 це загалом задовільний рівень задоволеності але він вже потребує спеціальних заходів щодо покращення роботи суду
- від 3,0 до 3,5 це мінімально допустимий рівень задоволеності, який також вже потребує суттєвих зусиль щодо змін у організації роботи суду
- менше 3,0 – неприйнятний рівень задоволеності.

Найбільш коректний спосіб застосування цього показника – порівняння в часі, особливо коли мало місце проведення певних заходів з вдосконалення роботи суду.

**9) Показник «Відсоток громадян, які оцінюють роботу суду на «добре» та «відмінно»**

Даний показник є аналогічним попередньому, щоправда шкала інтерпретацій його значень виглядає дещо іншою:

- Понад 80%: високий рівень задоволеності громадян роботою суду
- Від 60% до 80% - середній рівень задоволеності.
- Від 40% до 60% - загалом задовільний рівень задоволеності але він вже потребує спеціальних заходів щодо покращення роботи суду
- Рівень нижче 40% вже не можна вважати задовільним, а мінімально допустимим є рівень 20%.

Фактичним результатом будь-якого оцінювання роботи будь-якої організації є, як

правило, план дій, спрямованих на вдосконалення. Рекомендований формат плану вдосконалення знаходиться в додатку 6 до цього посібника. Проте, створення повноцінного плану можливе лише за умови, що результати оцінювання дозволяють визначити не лише проблемні питання в роботі суду, але й причини виникнення цих проблем. Базове оцінювання в більшості випадків дозволяє діагностувати наявність проблем, але не дозволяє встановити причини виникнення таких проблем за винятком випадків, коли ці проблеми вже є відомими. Наприклад, відбулося суттєве погіршення матеріально-технічного забезпечення суду через зниження фінансування. В подальшому це може привести до зниження ефективності роботи суду, що неодмінно відобразиться в показниках базового оцінювання. Якщо виникає така ситуація, і певні важливі показники демонструють гірші результати роботи суду (наприклад, знижується відсоток розгляду справ чи підвищується середня тривалість розгляду), то необхідні певні дії на поліпшення ситуації, такі, як підвищення раціональності управління ресурсами суду.

Проте в більшості випадків з'ясування причин виникнення проблемних питань в роботі суду не є можливим через застосування лише показників базового оцінювання. З цією метою СОРС рекомендує виконання комплексного оцінювання роботи суду через застосування всіх його модулів, або, за потребою, окремих модулів.

## **РОЗДІЛ 3.**

### **КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ СУДУ**

#### **3.1. Комплексне оцінювання як інструмент управління якістю**

Комплексне оцінювання за всіма модулями СОРС відповідно до рішення РСУ № 28 від 2 квітня 2015 р. є додатковим рекомендованим інструментом судового адміністрування. Однак вже є всі підстави вважати, що його актуальність зростає. Є кілька обставин, що мають бути враховані при визначенні необхідності чи можливості застосування всіх модулів СОРС:

- По-перше, в умовах судової реформи та підвищення вимог суспільства до якості роботи судів, суди мають більш ефективно реагувати на проблемні ситуації у організації своєї роботи, своєчасно виявляти та прогнозувати можливі репутаційні втрати та ризики, а також планувати відповідні дії. СОРС є найбільш релевантним для цього джерелом інформації.
- По-друге, індивідуальне започатковане кваліфікаційне та регулярне оцінювання суддів за окремими показниками змістовно співпадає із СОРС. Це дозволяє поєднувати інструменти оцінювання роботи суду та оцінювання роботи окремих суддів, що забезпечує оптимальне використання ресурсів судової системи.
- По-третє, базове оцінювання, що є обов'язковою процедурою для всіх судів, фактично не може бути повністю реалізоване без додаткового використання окремих показників (чи навіть модулів) комплексного оцінювання. Найбільше це стосується опитування громадян-учасників судових проваджень, адже суди не можуть використовувати результати загальноукраїнських соціологічних опитувань чи застарілі дані опитувань, що були здійснені третіми особами, що спонукає їх на проведення власних опитувань.

Важливо також пам'ятати, що обов'язковому оприлюдненню підлягає лише частина результатів комплексного оцінювання, а саме результати опитувань громадян-учасників судових проваджень, а також окремі показники своєчасності та ефективності судового

розгляду. Інша інформація, в першу чергу, результати опитування суддів та працівників апарату є внутрішньою інформацією суду і може використовуватись на розсуд керівництва, зборів суддів чи РСУ.

Рішення про проведення комплексного оцінювання є внутрішнім вибором суду, хоча не виключена можливість його виконання за рекомендацію вищих судів чи органів суддівського самоврядування.

Організація проведення такого комплексного оцінювання передбачає виконання наступних кроків:

- 1) Наказом голови суду:
  - визначаються строки проведення;
  - визначається обсяг оцінювання (тобто обираються модулі оцінювання та формулюються специфічні завдання)
  - призначається коло відповідальних осіб (або вказується, що проведення оцінювання координує робоча група з оцінювання, якщо раніше вона була визначена);
  - даються вказівки окремих посадовим особам чи підрозділам щодо надання допомоги у проведенні опитування.

Наказ доводиться до відома всіх працівників суду;
- 2) Робоча група:
  - розробляє та узгоджує з керівництвом суду план-графік виконання оцінювання;
  - визначає перелік завдань оцінювання відповідно до обраних модулів СОРС(визначає Модулі СОРС);
  - приймає рішення щодо внесення змін та доповнень до стандартного інструментарію дослідження (але виключно в межах додаткових опцій, без виключення обов'язкових блоків питань чи показників);
  - визначає осіб, що будуть відповідальними за основні компоненти оцінювання – збір даних, обробка даних, аналіз результатів, підготовка звіту та плану дій, оприлюднення даних;
  - вирішує питання щодо можливості залучення сторонніх осіб ( волонтерів; представників громадськості; адвокатів; суддів у відставці; тощо);
  - проводить консультації з експертами (наприклад, такі консультації є бажаними щодо формування вибірки, формулювання додаткових питань, методів обробки даних.
- 3) Збір даних організується та координується членами Робочої групи із залученням інших працівників суду та, за потреби та за можливості, волонтерів (студентів-правників чи представників громадськості).
- 4) Одночасно зі збором даних має бути забезпечено початок роботи із введення даних та їх обробки. Всі бланки збору даних ( анкети, тощо) підлягають перевірці на повноту та якість заповнення.
- 5) Після завершення збору даних та їх статистичної обробки, Робоча група готує проект Діагностичного звіту, який обов'язково має містити висновки та рекомендації. Про підготовку такого звіту йдеться у наступних розділах цього посібника, а рекомендована форма діагностичного звіту є додатком 5.
- 6) Проект діагностичного звіту надається для ознайомлення всім суддям та працівникам апарату суду. Він підлягає обговоренню на зборах суддів, які затверджують його та приймають рішення щодо оприлюднення звіту повністю чи частково.



- 7) На основі діагностичного звіту робоча група готує план дій щодо вдосконалення роботи суду, який також надається для обговорення ознайомлення всім суддям та працівникам апарату суду. Цей план також підлягає обговоренню на зборах суддів, які затверджують його та приймають рішення щодо виконання цього плану.

*В наступних розділах пропонуються рекомендації щодо змістовних завдань комплексного оцінювання за модулями СОРС.*

### **3.2. Оцінювання за модулем «Судове адміністрування»**

В рамках цього модулю оцінюється загальна ситуація в суді переважно в розрізі управлінсько-організаційних відносин, з урахуванням єдності їх формальних та неформальних складових. Деталі модулю «Судове адміністрування» надаються в розділі 6 СОРС (див. додаток 3).

Емпіричною основою для оцінювання роботи суду за цим модулем є інформація за наступними показниками:

- 1) Рівень задоволеності умовами праці суддів: робоче місце, зв'язок, меблі, інформаційне забезпечення, побутові приміщення, опалення, безпека та ін.
- 2) Рівень задоволеності умовами праці працівників апарату: робоче місце, зв'язок, меблі, інформаційне забезпечення, побутові приміщення, опалення, безпека та ін.
- 3) Оцінка голови суду: сприйняття ділових, професійних та особистих якостей, стилю роботи суддями та працівниками апарату.
- 4) Оцінка керівника апарату суду: сприйняття ділових, професійних та особистих якостей, стилю роботи суддями та працівниками апарату.
- 5) Сприйняття ефективності використання ресурсів суду суддями та працівниками апарату: питома вага суддів та працівників апарату суду, що визнають використання наявних ресурсів обґрунтованим та раціональним.
- 6) Сприйняття ефективності суддівського самоврядування, а саме рівень сприйняття суддями фактичної діяльності зборів суддів.
- 7) Суб'єктивні показники навантаження суддів, а саме відсоток суддів, які характеризують навантаження як надмірне та відсоток суддів, які визнають ріст навантаження в поточному році.
- 8) Сприйняття якості роботи автоматизованої системи діловодства.
- 9) Сприйняття соціально-психологічного клімату в колективі.
- 10) Об'єктивні показники навантаження суддів: середня кількість справ на одного суддю, мінімальна кількість справ на одного суддю, максимальна кількість справ на одного суддю.
- 11) Відсоток розгляду справ.
- 12) Кількість та відсоток справ, розгляд яких триває понад один рік.
- 13) Коефіцієнт завершення розгляду справ у вимірі людських ресурсів.
- 14) Час завершення розгляду справ.
- 15) Питома вага оскаржених рішень.
- 16) Питома вага змінених рішень.
- 17) Питома вага скасованих рішень.

**Методами** отримання даних за цим модулем є:

- Опитування суддів та працівників апарату суду (показники від 1 по 9 з вищеперелічених).

- Обчислення показників на основі існуючих даних судової статистики (показники від 9 до 17).

Використання рекомендованої в СОРС моделі опитування суддів та працівників апарату суду має відбуватись з урахуванням наступного:

- Необхідно використовувати уніфіковані інструменти. Стандартні опитувальники СОРС для анкетування суддів та працівників апарату наведені в додатку 3 до цього посібника. У випадку необхідності отримання додаткових даних опитувальники передбачають внесення доповнень у вигляді додаткових запитань.
- Опитування за модулем «Судове адміністрування» є суцільним, тобто опитувати потрібно всіх суддів та працівників апарату суду, що фактично працюють в суді на момент опитування.
- На всіх етапах проведення опитувань необхідно враховувати наявність в опитувальниках делікатних чи чутливих питань, що вимагає послідовного дотримання принципу анонімності (нерозголошення індивідуальних результатів).

Опитування суддів та працівників апарату суду рекомендується проводити *методом анонімного анкетування*.

*Метод анкетування* (респондент самостійно заповнює анкету), є найбільш дешевим та швидким способом збору даних. Крім того, відсутність контакту зі сторонньою особою (інтерв'юером), анкетування збільшує шанси отримати від респондента правдиву інформацію з чутливих тем. Разом з тим, анкетування в порівнянні з іншими методами проведення опитувань характеризується високим відсотком некоректного заповнення анкет через невірну інтерпретацію запитань. Для мінімізації втрат даних опитування рекомендується провести обговорення анкет з респондентами для досягнення спільного розуміння запитань та важливості коректного заповнення анкет всіма членами колективу.

**За результатами опитування** з урахуванням принципу анонімності формуються дві бази даних – відповіді суддів та відповіді працівників апарату окремо, які містять відповіді респондентів на запитання анкети.

Анкета судді та анкета працівника апарату суду є частинами СОРС, затвердженої РСУ рішенням № 28 від 4 квітня 2015. Обидва формуляри анкет доступні в додатку 3 до цього посібника.

Анкети містять переважно закриті запитання які пропонують готові варіанти відповідей. Анкети також містять кілька відкритих запитань, відповіді на які респондент пише в довільній формі. Відповіді на відкриті запитання мають аналізуватися окремо.

**Процедура опитування має забезпечувати конфіденційність та якість даних.** У складі робочої групи з оцінювання визначається особа, що є відповідальною за проведення опитування. Ця особа повинна забезпечити:

- інформування колективу про проведення опитування ( його цілі, процедуру та строки);
- тиражування анкет;
- розповсюдження анкет серед учасників опитування та проведення інструктажу щодо заповнення анкет;
- організацію місця збору заповнених анкет;
- рекомендується мати урну (по аналогії з урною для голосування), що опечатана у присутності не менше ніж 5 членів колективу та розміщена у місці, що є доступним лише для працівників суду;

- в останній день проведення опитування у присутності не менше ніж 5 членів колективу відкриття урни та отримання заповнених анкет;
- по завершенню опитування відповідальна особа має провести візуальний контроль якості та повноти отриманих анкет та вилучити вибракувані.

Візуальний контроль щодо повноти та якості заповнення анкет передбачає перевірку анкет на формальну (технічну) правильність заповнювання, наявність незрозумілих чи неточних відповідей, а також відсутність необґрунтовано пропущених відповідей на запитання (наприклад, пропущені відповіді на цілій сторінці).

Всі анкети, що відповідають технічним критеріям якості мають бути передані для обробки спеціально підготовленому працівнику апарату суду.

Рекомендації щодо введення та обробки даних опитування суддів та працівників апарату суду надані в розділі 4 цього посібника, а рекомендації щодо аналізу даних в розділі 5.

### **3.3. Оцінювання за Модулем «Своєчасність судового розгляду»**

Розгляд справи в розумні строки є однією з ключових ознак справедливого суду (ст.6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод), що має вирішальний вплив на загальну ефективність та продуктивність діяльності суду. СОРС передбачає отримання інформації про фактичний стан реалізації цього фундаментального принципу. Методологія такого оцінювання викладена у розділі «Модуль «Своєчасність судового розгляду»» самої СОРС, що є додатком 3 до цього посібника.

Застосовуються наступні методи отримання даних:

- Обчислення показників на основі даних статистичного обліку та звітності в межах функціональних можливостей автоматизованої системи діловодства (АСД).
- Проведення експертного аналізу вибірки судових справ (аналіз обліково-статистичних карток) з перспективою виконання такого аналізу на основі даних АСД.
- Для порівняння за окремими показниками слід використовувати також результати опитування учасників судових проваджень.

Емпіричною основою для оцінки своєчасності та ефективності судового розгляду є інформація за наступними показниками:

- 1) Середня тривалість розгляду справи.
- 2) Тривалість підготовки справи до розгляду (тривалість підготовчого провадження) - середня по суду, середня за окремими категоріями справ, актуальна в окремих справах.
- 3) Тривалість активної фази провадження (між першим засіданням та днем проголошення рішення) - середня по суду, середня за окремими категоріями справ, актуальна в окремих справах.
- 4) Загальна кількість судових засідань - загальна по суду, середня по суду, загальна по окремих категоріях справ, середня по окремих категоріях справ, загальна по окремих справах.
- 5) Кількість засідань, що не відбулись - загальна по суду, середня по суду, загальна по окремих категоріях справ, середня по окремих категоріях справ, загальна по окремих справах.
- 6) Відсоток дотримання встановленого судом часу початку судового засідання - загальний по суду, загальний по окремих категоріях справ.

- 7) Найбільший часовий інтервал між судовими засіданнями - загальний по суду, загальний по окремих категоріях справ, по окремих справах.
- 8) Інтервал між днем отримання заяви (позову) та днем реєстрації (заведення картки) - середній по суду, середній по окремих категоріях справ, актуальний для окремих справ.
- 9) Тривалість очікування копій судових рішень (або виготовлення повного тексту рішення): середня по суду, середня по окремих категоріях справ, актуальна для окремих справ.
- 10) Відсоток розгляду справ - стандартний показник Європейської комісії з питань ефективності правосуддя (ЄКЕП)
- 11) Кількість та відсоток справ, розгляд яких триває понад один рік
- 12) Коефіцієнт завершення розгляду справ у вимірі людських ресурсів

Показники з 1 по 9 в цьому списку є автономними показниками модулю «Своєчасність розгляду справ». Показники з 10 по 12 однаково ефективні в застосуванні як в цьому модулі, так і в модулі «Судове адміністрування».

Щодо показників з 1 по 9 важливо зазначити наступне:

- Для обрахування цих показників беруться всі справи, провадження по яких закінчено в звітному періоді. В обрахування цих показників не беруть участь справи, які ще перебувають на розгляді.
- Часові показники вимірюються в календарних днях.
- В ідеалі дані для обрахування цих показників повинні бути наявні в АДС.
- Якщо АДС не дозволяє отримати дані для цих показників, то відбувається експертний огляд статистично-облікових карток вибірки справ.

## **Систематизація даних, що отримані з автоматизованої системи діловодства**

Таблиця 5 демонструє процес систематизації даних за показниками з 1 по 9 в умовах, коли АСД дає можливість отримати необхідну інформацію в автоматичному режимі. Для обрахування показників беруться дані всіх справ, що були завершені в звітному періоді.

Загальні по суду (абсолютні) значення показників можливо обраховувати лише на основі даних АСД, тобто коли для аналізу взяті всі справи, що були завершені в звітному періоді. Обрахування загальних по суду значень показників через експертний огляд вибірки справ не є можливим.

В модулі «Своєчасність судового розгляду» також можливо застосовувати аналітична (узагальнюючі) показники, а саме:

- відсоток розгляду справ
- зворотний коефіцієнт розгляду справ у вимірі людських ресурсів (кадрове забезпечення)
- час завершення розгляду справ.

Визначення, розрахунок та інтерпретація цих показників вже описані в СОРС, а відсоток розгляду справ також детально описаний в розділі «Базове оцінювання роботи суду» цього посібника.

Таблиця 5. Систематизація даних та обчислення показників за модулем «Своєчасність судового розгляду»

[illegible]

## Аналіз вибірки судових справ на основі обліково-статистичних карток

Використання цього методу збору даних пов'язане з тим, що АСД в судах України поки що не дозволяє отримувати всю інформацію щодо показників, які використовуються в СОРС. Для застосування цього методу робоча група з оцінювання має використовувати уніфікований інструментарій та методику формування вибірки. Основним інструментом цього методу є бланк аналізу судової справи, що рекомендований СОРС.

Оскільки суцільний аналіз всіх судових справ є технічно неможливим і змістовно непотрібним, робоча група має провести вибірковий аналіз на масиві, що відповідає мінімальним вимогам щодо репрезентативності.

Формування вибірки справ для аналізу можливе двома шляхами:

- 1) Вибірка без ідентифікації суддів. В цьому випадку вибірка здійснюється за критеріями “пріоритетних чи найбільш масових типів справ”, це рекомендований варіант відповідно до СОРС.

<sup>1</sup> Примітка: у випадку проголошення у судовому засіданні лише вступної та резолютивної частини рішення

2) Вибірка з ідентифікацією суддів. В цьому випадку вибірка проводиться щодо кожного судді за принципом відбору певного масиву справ: наприклад, кожна десята (п'ята) справа, де суддя приймає участь як одноособовий суддя або головуючий (суддя-доповідач). В цьому випадку загальна вибірка буде більшою, а для реалізації завдань цього оцінювання будуть використані показники бланку аналізу судової, що змістовно узгоджуються з показниками, що передбачені Методологією кваліфікаційного та регулярного оцінювання суддів, а саме, а) дотримання строків розгляду (вказується на тривалість) та б) тривалість виготовлення вмотивованого рішення.

Нижче наводиться зразки формування вибірки судових справ відповідно до Варіанту 1. Наведені зразки було використано на стадії пілотної апробації СОРС. У випадку використання Варіанту 2 цей алгоритм також може бути використаний з певними корегуваннями.

#### Зразок 1. Вибірка для місцевого загального суду

Вибірка \_\_\_\_\_ суду проведена наступним чином:

- 1) Визначено базовий період оцінювання – 201\_ рік, а також розмір вибірки в 60 справ (виходячи з наявного часу та ресурсів Робочої групи).
- 2) Встановлена кількість справ, що були завершені у 201\_ році – 6435.
- 3) Визначено категорії справ, які недоцільно оцінювати, (наприклад, у дослідженні 2011 року такими були визнані: справи окремого провадження; справи наказного провадження; справи про розлучення; справи про стягнення аліментів; справи категорії «діти війни»; справи щодо призначення та перерахунку пенсій особам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи; спори щодо правовідносин, пов'язаних із виборчим процесом).
- 4) Визначено категорії справ за критерієм виду провадження: адміністративні, цивільні, кримінальні) та встановлено загальну кількість справ в рамках яких буде проводитись вибірка, а саме:
  - цивільні справи (578 справ);
  - адміністративні справи (188 справ);
  - кримінальні справи (147 справ).
- 5) Як зазначено вище, для оцінювання вирішено обрати 60 судових справ. Серед загальної кількості справ, в рамках яких буде проводитись вибірка, пропорційно, тобто залежно від кількості справ кожної категорії, визначено кількість справ для оцінювання:
  - цивільні справи – 38 справ (64 %);
  - адміністративні справи – 12 справ (20%);
  - кримінальні справи – 10 справ (16%).
- 6) Вибірка 60 справ сформована наступним чином:
  - загальна кількість розглянутих цивільних справ (578) розділена на кількість справ даної категорії, визначеної для оцінювання (38) і проведена вибірка кожної 15-ї справи;
  - загальна кількість розглянутих адміністративних справ (188) розділена на кількість справ даної категорії, визначеної для оцінювання (12) і проведена вибірка кожної 16-ї справи;
  - загальна кількість розглянутих кримінальних справ (147) розділена на кількість справ даної категорії, визначеної для оцінювання (10) і проведена вибірка кожної 14-ї справи.
- 7) При збільшенні розміру вибірки до 150 -200 справ можливим стає додаткова стратифікація за предметом (категорією) справ кожного типу (адміністративні, кримінальні, цивільні). Схожим є алгоритм формування вибірки в місцевих господарських судах та окружних адміністративних судах.

#### Зразок 2. Вибірка для господарського суду

У якості зразка використано вибірку господарського суду \_\_\_\_\_ області.

При визначенні параметрів вибірки справ було враховано обмеженість часу та необхідність апробації на відносно невеликій вибірковій сукупності справ (50 справ), без забезпечення повної статистичної репрезентативності.

Із загальної кількості справ, що фактично могли бути оцінені було вилучено справи про банкрутство.

Залишок за категоріями справ склав:

- справи про стягнення заборгованості – 552 справи;
- справи про визнання договорів недійсними – 135;
- справи про визнання права власності -112 справ.

Відповідну пропорцію було використано для дизайну вибірки. Фактичний відбір справ проводився за принципом випадкового систематичного відбору з “кроком відбору” для:

- справ про стягнення заборгованості – 28 (тобто відбиралась кожна 28 справа)
- справ про визнання договорів недійсними – 7
- справ про визнання права власності -12.

### Зразок 3. Вибірка для апеляційного суду

У якості зразка використано вибірку апеляційного суду \_\_\_\_\_ області.

При визначенні параметрів вибірки справ було враховано обмеженість часу та експериментальний характер Методики оцінювання, необхідність її апробації на відносно невеликій вибірковій сукупності справ (60 справ), без забезпечення повної статистичної репрезентативності.

Було визначено категорії справ ( за предметом , з урахуванням їх пріоритетності та масовості ) , що мали бути включені до вибірки:

- цивільні справи – справи щодо спорів про право власності та інші речові права;
- справи щодо спорів, що виникають з договорів;
- справи щодо земельних правовідносин;
- кримінальні справи щодо заподіяння тілесних ушкоджень;
- кримінальні справи щодо злочинів проти власності;
- кримінальні справи щодо злочинів проти безпеки руху та експлуатації транспорту.

При формуванні вибірки було використано фактичну пропорцію цих справ в загальному залишку справ. Фактичний відбір справ проводився за принципом випадкового систематичного відбору, тобто відбиралась кожна N–а справа з загального масиву справ канцелярії суду перед їх поверненням до місцевих судів.

Схожим є алгоритм формування вибірки в апеляційних господарських та адміністративних судах, де відсутня лише стадія поділу вибірки за видами проваджень.

Після проведення відбору справ вони мають бути передані члену Робочої групи ( чи іншій уповноваженій особі) для перенесення даних до Бланку аналізу судової справи. Після завершення первинного аналізу заповнені бланки мають бути перевірені на повноту та якість заповнення да передані для статистичної обробки.

### **3.4. Оцінювання за модулем «Задоволеність роботою суду учасниками проваджень»**

Основою оцінювання роботи суду за даним модулем є опитування громадян-учасників судових проваджень. Загальні вимоги до проведення опитування учасників судових проваджень визначено у розділі 4 СОРС.

Фактично вже в межах базового оцінювання суди повинні мати інформацію про рівень задоволеності роботою суду учасниками проваджень (див. базові показники роботи суду). Однак, як зазначалось вище, недоцільним та некоректним є використання самостійно розроблених опитувальників, якщо вони не узгоджені з ключовими показниками рекомендованого опитувальника. Крім того, не є доцільним використовувати результати опитувань, якщо немає доказів репрезентативності даних та забезпечення основних елементів контролю якості збору даних. Наприклад, в онлайн-опитуваннях, що знаходяться у відкритому доступі, можуть взяти участь будь-які особи, а не лише учасники судових проваджень, як це передбачено СОРС.

Основною методологією опитування, що передбачає СОРС, є *картки громадського звітування* (далі –КГЗ). Цей метод в багатьох країнах світу використовується для отримання інформації про якість надання різних послуг чи діяльність різних державних установ. На відміну від традиційних соціологічних досліджень, метод КГЗ є більш простим з точки зору проведення та більш коректним в частині можливостей тлумачення отриманих результатів, адже запитання в опитувальниках стосуються дуже конкретних речей. Крім того КГЗ передбачає прості шкали оцінювання. Однією з переваг цього методу є також можливість його самостійного використання зацікавленими установами чи організаціями. Саме ці особливості методу КГЗ дозволяють судам самостійно проводити методично коректні опитування.

**Метою опитування методом КГЗ є отримання інформації про стан задоволеності відвідувачів конкретного суду якістю судових послуг.**

*Об'єктом опитування* є громадяни, які є учасниками судових проваджень на момент опитування.

*Завданнями опитування* є:

- отримати загальне уявлення про якість роботи суду;
- виявити рівень задоволеності громадян умовами перебування в суді;
- оцінити повноту, ясність та доступність інформації для відвідувачів суду;
- оцінити дотримання термінів (своєчасність) судового розгляду;
- визначити, як громадяни сприймають якість роботи суддів та працівників апарату суду;
- визначити, як громадяни, що вже отримали судові рішення в своїх справах сприймають мотивованість та зрозумілість судових рішень.

Опитування відвідувачів суду рекомендується проводити одним з найбільш поширених методів - анкетування чи інтерв'ювання. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки.

*Метод анкетування* (респондент самостійно заповнює анкету), є найбільш дешевим та швидким способом збору даних. Відсутність контакту зі сторонньою особою (інтерв'юером) збільшує шанси отримати від респондента правдиву інформацію з чутливих тем. Разом з тим, при такому опитуванні, як правило, відсоток вибраковування анкет через наявні похибки через неправильне розуміння запитань є досить високим, отже частина інформації втрачається.

*Метод інтерв'ювання* (інтерв'юер записує відповіді зі слів респондента) є більш якісним способом збору даних, дозволяє зменшити кількість некоректно заповнених анкет, пропущених запитань, сприяє більш високому рівню участі в опитуванні, забезпечує дотримання параметрів вибірки. Однак, цей метод потребує залучення додаткової



кількості людських ресурсів, та є більш вартісним. Крім того, за присутності інтерв'юера ймовірність отримати неправдиві відповіді з чутливих запитань є більш високою, що вимагає професійної підготовки інтерв'юера та контролю за його роботою.

**За результатами опитування** з урахуванням принципу конфіденційності інформації формуються бази даних, які містять відповіді респондентів на запитання анкети.

**Інструментарій опитування.** Згідно рішення РСУ № 28 від 2 квітня 2015 року затверджено форму опитування громадян - учасників судових проваджень стосовно якості та ефективності роботи апеляційних та місцевих судів. Ця форма наведена в основному документі СОРС, що є додатком 3 до цього посібника. Даний посібник розроблений з урахуванням того, що саме ця анкета буде застосовуватися у опитуванні відвідувачів.

Більшість запитань форми опитування є закритими, тобто такими, що містять визначені варіанти відповідей. Також форма опитування має кілька відкритих запитань, на ці запитання респондент надає відповіді в довільній формі.

Запитання розподілені за трьома блоками:

**Блок 1.** Загальні характеристики респондента: вік, стать, процесуальний статус, тощо.

**Блок 2.** Основна частина опитувальника містить запитання, що згруповані за вимірами якості: умови перебування у суді, повнота, доступність інформації, своєчасність судового розгляду, якість роботи працівників апарату суду та суддів, сприйняття мотивованості та зрозумілості судового рішення.

**Блок 3.** Зміни та рекомендації.

Блоки 1 та 2 є стандартними (обов'язковими) для всіх судів, що виконують опитування громадян, а блок 3 є додатковим набором запитань, які застосовуються на розсуд суду. Блок 3 може взагалі не застосовуватись або ж формуватись судом самостійно. Крім того, певне спрощення можливе і щодо показників блоку 1. Ці показники - соціально-демографічні, процесуальний статус, "судовий досвід", тощо важливі для аналізу даних і їх кількість визначається завданнями чи глибиною такого аналізу.

Щоденник опитування є іншим обов'язковим інструментом проведення опитування. Цей щоденник заповнюється інтерв'юером, якщо опитування проходить у формі інтерв'ювання, чи консультантом з опитувань, якщо опитування проходить у формі анкетування із самозаповненням респондентом. Щоденник ведеться протягом всього періоду опитування і по завершенню здається представнику суду, відповідальному за опитування.

У щоденнику містяться такі показники: кількість відпрацьованих днів, кількість встановлених контактів з відвідувачами суду, кількість здійснених інтерв'ю та кількість відмов. Таблиці 6 та 7 демонструють рекомендовані формати щоденника опитування в разі інтерв'ювання та анкетування

Таблиця 6. Щоденник опитування (інтерв'ювання)

Назва суду _____							
Термін проведення оцінювання роботи суду _____							
<b>Щоденник інтерв'юера</b>							
_____							
(прізвище, ім'я та код інтерв'юера в базі даних)							
№	Дата	Кількість	Кількість	Кількість	Кількість	Кількість	Кількість

		громадян, запрошених до інтерв'ю	здійснених інтерв'ю	відмов	заповнених форм опитування	валідних форм опитування	бракованих форм опитування
	<b>ВСЬОГО</b>						

Таблиця 7. Щоденник консультанта з опитувань

Назва суду _____ Термін проведення оцінювання роботи суду _____							
<b>Щоденник консультанта з анкетування громадян</b>							
(прізвище, ім'я та код інтерв'юера в базі даних) _____							
№	Дата	Кількість громадян, запрошених до анкетування	Кількість громадян, що заповнили анкети	Кількість відмов	Кількість заповнених анкет	Кількість валідних анкет	Кількість бракованих анкет
	<b>ВСЬОГО</b>						

### Формування вибірки.

Опитування проводиться на основі випадкової вибірки відвідувачів суду. Кількість респондентів, які обираються для участі в опитуванні обумовлюється розмірами суду, зокрема середньою кількістю відвідувачів суду в робочі (приймальні) дні.

Для того, щоб можна було здійснити статистичний аналіз даних, мінімально необхідна кількість респондентів становить 50 осіб. Максимальна кількість респондентів, яких доцільно опитати становить 200 осіб.

Обрана для опитування кількість респондентів має розподілятися рівномірно між 10 приймальними днями. Якщо кількість відвідувачів є незначною (менше п'яти осіб в день), для забезпечення збору мінімальної необхідної кількості анкет (50 анкет), слід передбачити можливість продовження періоду опитування.

Орієнтовна схема випадкової вибірки в залежності від середньої відвідуваності суду в приймальний день наведено в таблиці 8.

Слід взяти до уваги, що наведені в даній таблиці кількості респондентів відповідають кількості правильно заповнених анкет, без урахування відмов, невірно заповнених анкет, тощо. За умови, якщо такі випадки мають місце (фіксуються відмови і наявні анкети з помилками), слід збільшити, за можливістю, кількість відвідувачів, що беруть участь в опитуванні або збільшити термін проведення опитування на необхідну кількість днів.

Таблиця 8. Схема випадкової вибірки громадян-учасників судових проваджень для проведення опитування щодо їхньої задоволеності роботою суду

Середня кількість відвідувачів в 1 (один) приймальний день	Загальна кількість відвідувачів за 10 приймальних днів	Обсяг вибірки	Середня кількість відвідувачів, яких потрібно опитати за 1 день	Порядок опитування відвідувачів
2	20	50	2	Необхідно опитувати всіх відвідувачів суду протягом 25 приймальних днів.
3	30	50	3	Необхідно опитувати всіх відвідувачів суду протягом 17 приймальних днів.
4	40	50	4	Необхідно опитувати всіх відвідувачів суду протягом 13 приймальних днів.
5	50	50	5	Необхідно опитувати всіх відвідувачів суду протягом 10 приймальних днів.
6	60	60	6	Необхідно опитувати всіх відвідувачів суду протягом 10 приймальних днів.
7	70	70	7	Необхідно опитувати всіх відвідувачів суду протягом 10 приймальних днів.
8 -12	80-120	70	7	Перші 7 відвідувачів кожен день, опитування проводиться 10 приймальних днів.
13-17	130-170	70	7	Кожен другий відвідувач, опитування проводиться 10 приймальних днів.
18-22	180-220	70	7	Кожен третій відвідувач, опитування проводиться 10 приймальних днів.
23 і більше	230 і більше	70	7	Будь-які 7 відвідувачів, яких потрібно рівномірно розподілити протягом дня наприклад, 1,4,7,10,13,16,19 відвідувачі. Опитування проводиться 10 приймальних днів.
23 і більше	230 і більше	Більше 70	Більше 7	Будь-які 8, 9, 10 і т.д. відвідувачів, яких потрібно рівномірно розподілити протягом дня. Наприклад, 1,4,7,10,13,16,19, 20, 25, 28й відвідувачі. Опитування проводиться 10 приймальних днів.

Варто зазначити, що запропонований обсяг вибірки є достатнім, за умови якщо зібрані анкетні дані будуть аналізуватися в цілому по сукупності всіх респондентів, без розбивки за статтю, віком, тощо. Якщо ж буде необхідно аналізувати відповіді на запитання окремих категорій респондентів, наприклад, як оцінюють роботу суду окремо жінки та окремо чоловіки, то мінімальну кількість респондентів потрібно помножити на 2. Коли необхідно аналізувати дані за окремими категоріями респондентів, то мінімальною кількістю респондентів є 50 на кожну категорію.

## Процедура інтерв'ювання

Опитування проводиться безпосередньо в приміщенні суду. Опитуванню підлягають лише ті респонденти, які відібрані за схемою побудови вибірки і є **учасниками судових проваджень**.

Протягом періоду опитування у приміщенні суду постійно працюють інтерв'юери з представників апарату суду (якщо опитування проводиться у формі інтерв'ю) чи консультант з опитування (якщо опитування проходить у формі анкетування).

Інтерв'юер отримує від представника суду, відповідального за опитування своє денне/тижневе навантаження, узгоджене з графіком роботи суду, щодо кількості анкет, які необхідно зібрати протягом періоду опитування. Кількість анкет, заповнених інтерв'юером протягом дня роботи повинна бути рівномірно розподілена протягом робочого дня у суді.

Інтерв'юер проводить опитування відвідувачів суду, помічених на виході із установи суду, а також безпосередньо у приміщенні суду в місцях очікування. Ми не рекомендуємо зупиняти відвідувачів, які тільки входять в установу суду, оскільки вони, як правило, поспішають спершу вирішити свої справи у суді, тому частіше відмовляються від участі в опитуванні. Бажано, щоб інтерв'юер обирав місце для проведення інтерв'ю зручне для спілкування з респондентом та заповнення анкети.

Участь у опитуванні відвідувачів суду є добровільним. Інтерв'юер не має права наполягати на проведенні інтерв'ю у випадку категоричної відмови респондента, а лише фіксує відмову і проводить пошук наступного потенційного респондента.

Інтерв'юер проводить опитування лише з тими особами, які підпадають під визначену цільову категорію – учасник судового провадження. Опитування респондентів відбувається у формі інтерв'ю, тобто, зі слів респондента, без документального підтвердження правильності відповідей. Інтерв'юер не передає респонденту анкету, а заповнює її власноручно в ході інтерв'ю.

Перед початком інтерв'ю респондент має бути повідомлений про те, що його обрано для опитування випадковим чином й що вся надана ним інформація є конфіденційною та буде оброблятися у знеособленому вигляді.

Інтерв'юер повинен бути уважним при заповненні анкети, оскільки він не матиме можливості повторної зустрічі з респондентом, у випадку виявлення неузгоджень або пропущених запитань.

По завершенню опитування інтерв'юер у визначені терміни здає відповідальному за опитування працівнику суду анкети та щоденник.

## Процедура анкетування

Консультант з анкетування має бути постійно присутнім у приміщенні суду і спостерігати за анкетуванням відвідувачів протягом всього терміну проведення. В його обов'язки входить:

- повідомити потенційного респондента, що його випадковим чином обрано для участі в опитуванні;
- ознайомити з інформаційним листом (наказом) про опитування за підписом голови суду, який може бути розміщений на стенді;
- повідомити про конфіденційність інформації, яку надасть респондент;

- надати респондентові бланк анкети та олівець;
- надати роз'яснення по запитаннях анкети, у разі необхідності;
- прийняти заповнену анкету або вказати на місце, де її може залишити респондент;
- вести щоденник, в якому має фіксувати випадки відмови від участі в опитуванні;
- здійснювати візуальний контроль заповнених анкет та вилучати вибракувані.

## Контроль якості збору даних

Контроль якості збору даних є необхідною обов'язковою процедурою в будь-якому опитуванні. При виконанні модулів СОРС такий контроль забезпечується співробітниками суду, залученими до проведення опитування на етапах збору анкет, введення та обробки даних.

Якщо опитування проходить у формі *інтерв'ювання*, відповідальність за якість зібраних даних несе інтерв'юер. Якість роботи інтерв'юера контролює уповноважений представник суду – супервайзер. Супервайзер може скористатися одним із видів перевірки якості роботи інтерв'юера: бути присутнім під час інтерв'ювання або здійснити несподівану перевірку шляхом раптової появи під час інтерв'ю та повторного інтерв'ювання респондента.

Висновок щодо того, наскільки якісною є інформація, зібрана під час опитування слід робити після візуальної перевірки правильності заповнення анкет, яку також здійснює супервайзер.

Візуальний контроль щодо повноти та якості заповнення анкет передбачає:

- перевірку зовнішнього вигляду анкет: чисті та незім'яті анкети, по яких проведено опитування, є сумнівними і дають підстави припускати, що вони заповнені самовільно інтерв'юером;
- перевірку анкет на правильність заповнювання, наявність незрозумілих чи неточних відповідей;
- перевірку анкет на наявність однакових тенденцій у відповідях респондентів, опитаних одним інтерв'юером;
- перевірку анкет на відсутність пропущених запитань, які повинні містити відповідь, але необґрунтовано пропущені;
- перевірку анкет на логіку переходів між запитаннями та дотриманням правил заповнення анкети;
- здійснення виправлення виявлених помилок.

Якщо опитування проходить у формі *анкетування*, відповідальність за якість наданої інформації несе особисто респондент, проте контроль респондента є не лише неможливим технічно, але й недопустимим. Дуже важливо, щоб анкета містила зрозумілі вказівки щодо техніки її заповнення, а запитання не викликали двозначності у трактуванні.

Відповідальність за якість зібраних даних до певної міри несе консультант з опитувань, який має бути присутнім під час анкетування. Він має оперативно реагувати на запитання та уточнення з боку респондентів. На нього покладається також візуальний контроль заповнених анкет (наведений вище) та відповідальність за вибракування анкет.

## 3.5. Аналіз написання судових рішень

Модуль «Судові рішення» не є частиною затвердженої РСУ Системи оцінювання роботи суду. Однак успішна апробація цього інструменту в пілотних судах, де СОРС тестувалася не етапі своєї розробки, а також наявність рекомендацій міжнародних організацій щодо базових критеріїв якості судового рішення дозволяють рекомендувати цей модуль в якості додаткового інструменту оцінювання роботи суду, який, перш за все з'ясовує потреби суддів в підвищенні кваліфікації.

Основою виконання цього модулю є **експертний аналіз судових рішень** за допомогою форми «Бланк аналізу судового рішення», яка є в наявності серед додатків до СОРС.

Вибірка судових рішень для експертного аналізу відбувається за тим самим алгоритмом, що і вибірки судових справ в модулі «Своєчасність судового розділу».

Для проведення аналізу створюється спеціальна робоча група, у складі якої можуть бути судді, судді у відставці, незалежні експерти (науковці, адвокати, тощо). Учасники Робочої групи з оцінювання проводять інструктаж для експертів (суддів) залучених до оцінювання судових рішень з метою узгодження принципів застосування критеріїв оцінки.

Для планування робіт з оцінювання судових рішень доцільно враховувати, що на стадії апробації методики було встановлено, що в середньому аналіз одного рішення потребує 30-40 хвилин роботи експертів. Важливим моментом є те, що заповнений бланк аналізу рішення не повинен бути персоніфікований, тобто не повинен мати жодної інформації, яка б вказувала на особу судді, що прийняв це рішення.

Після завершення аналізу заповнені Бланки експертного оцінювання мають бути передані члену робочої групи для їх перевірки на повноту та зрозумілості заповнення та подальшої передачі для статистичної обробки.

Водночас, для потреб кваліфікаційного оцінювання суддів в межах етапу оцінювання судових рішень може бути запропоновано створення окремого масиву рішень, що були змінені чи скасовані. В даному випадку аналіз судового рішення буде: а) доповнено показниками, що передбачено методологією кваліфікаційного оцінювання (підстави скасування чи зміни); б) персоніфіковано. В подальшому корисним буде порівняння цих даних з даними по суду загалом.

### **3.6. Введення та обробка даних комплексного оцінювання роботи суду**

Показники комплексного оцінювання роботи суду є результатом обробки даних, що були зібрані за допомогою заповнених анкет та форм. Виконання методів СОРС передбачає автоматизовану (комп'ютерну) обробку даних, що потребує участі кваліфікованого персоналу, який має достатні знання та навички застосування програмного забезпечення для введення та обробки даних.

Найпростішим стандартним програмним середовищем, що рекомендовано для застосування в СОРС є Microsoft Office Excel. В цьому розділі посібника надаються рекомендації щодо обробки даних саме в цьому програмному забезпеченні. Проте працівники апарату суду, що будуть задіяні в обробці даних комплексного оцінювання можуть користуватися іншим програмним забезпеченням введення, якщо вони мають відповідні знання та доступ до такого програмного забезпечення.

## Введення та обробка даних анкет

Перед введенням даних необхідно пересвідчитися, що всі анкети мають унікальні номери, адже саме ці номери пов'язують електронні дані з паперовими. Для обробки анкет в Excel створюється проста таблиця, з назвами колонок відповідно до кодів (або номерів) запитань анкети. Для зручності введення даних варто скористуватися опцією «Форма», як показано на схемі 9.

*Схема 9. Приклад введення даних анкет опитування суддів. На схемі показаний блок 1 анкети щодо задоволеності умовами праці, що відповідає запитанням анкети 1.1 – 1.20*

	A	B	C	D	E		L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
1	Номер анкети	1.1	1.2	1.3	1.4		11	1.12	1.13	1.14	1.15	1.16	1.17	1.18	1.19	1.20
2	1	3	4	4	4		3	4	5	3	4	5	6	4	3	3
3	2	4	3	2	4		2	3	4	5	0	5	4	3	3	2
4	3															
5	4															
6	5															
7	6															
8	7															
9	8															
10	9															
11	10															
12	11															
13	12															
14	13															
15	14															
16	15															
17	16															
18	17															
19	18															
20	19															
21	20															

В даному випадку дані вводяться в форму, та, відповідно, формують таблицю, що розміщена на окремому робочому листі Excel. В цій таблиці в рядках знаходяться дані, що відповідають кожній окремій заповненій анкеті, а в стовпчиках таблиці - запитання анкети. У формі – навпаки: запитання анкети з'являються у вертикальному порядку.

Обробка даних за допомогою Excel є досить простою процедурою та не потребує додаткових знань програмного забезпечення, як у випадку з іншими програмами, такими як Access, CPro чи SPSS. Про те при використанні Excel існує значний ризик помилкового введення даних. Для усунення помилок рекомендується виконати процедуру внесення даних двічі у різні файли або в різні листи Excel, а потім порівняти ці дві бази даних та виправити виявленні помилки.

Аналогічно прикладу, наведеному на схемі 9 вносяться дані опитування працівників апарату суду.

Варіанти відповідей в анкетах опитування суддів та працівників апарату суду вже містять прості цифрові коди для внесення в базу обробки даних, проте варто звернути увагу на те, що ці коди, в залежності від питань анкети можуть мати різний інформативний характер.

Давайте розглянемо два приклади запитань анкети:

**ПРИКЛАД 1.** Запитання анкети «**Якою мірою Ви задоволені умовами праці у вашому суді?** Дайте відповіді за 5-бальною шкалою, від 1 (зовсім незадоволені) до 5 (повністю задоволені), а 0 – важко відповісти»

Оскільки «умови праці» є багатовимірною категорією в роботі суду, то анкета пропонує розкрити рівень задоволеності через окремі складові умов праці, а саме:

1.1	Ваше робоче місце (наявність автономного робочого місця, стан меблів, освітлення тощо)	1	2	3	4	5	0
1.2	Зручність та комфортність приміщень суду для відвідувачів суду (учасників проваджень)	1	2	3	4	5	0
1.3	Комп'ютеризація суду (достатність комп'ютерів та їхня якість)	1	2	3	4	5	0
1.4	Забезпечення літературою та спеціальною пресою	1	2	3	4	5	0
1.5	Телефонний зв'язок	1	2	3	4	5	0
1.6	Доступ до інтернету	1	2	3	4	5	0
1.7	Доступ та можливості використання локальної комп'ютерної мережі суду	1	2	3	4	5	0
1.8	Стан приміщень суду (чистота, систематичність та якість прибирання тощо)	1	2	3	4	5	0
1.9	Можливості для підвищення кваліфікації	1	2	3	4	5	0
1.10	Справедливість та обґрунтованість навантаження (справ у провадженні)	1	2	3	4	5	0
1.11	Стиль управління, характерний для голови суду	1	2	3	4	5	0
1.12	Стосунки у колективі (соціально-психологічний клімат)	1	2	3	4	5	0
1.13	Зручність та комфортність залів судового засідання	1	2	3	4	5	0
1.14	Достатня кількість залів судового засідання	1	2	3	4	5	0
1.15	Достатність кваліфікації працівників апарату суду, з якими Ви працюєте безпосередньо (помічник, секретар)	1	2	3	4	5	0
1.16	Стиль управління, характерний для керівника апарату суду	1	2	3	4	5	0
1.17	Графік роботи суду (час початку робочого дня, час обідньої перерви, відпустки тощо)	1	2	3	4	5	0
1.18	Можливості для проведення дозвілля та спілкування членів колективу у позаробочий час	1	2	3	4	5	0
1.19	Забезпеченість канцелярськими товарами, картриджами тощо	1	2	3	4	5	0
1.20	Якість роботи автоматизованої системи діловодства в суді	1	2	3	4	5	0
1.21	Безпека у приміщеннях суду	1	2	3	4	5	0

В наведеному прикладі коди відповідей на запитання анкети, та відповідно, коди внесення відповідей в базу даних є одночасно складовою частиною інтегральних показників. В процесі обробки даних по кожному показнику буде обрахована середня оцінка, яка, власне показує рівень задоволеності суддів та/чи працівників апарату своїми умовами праці. **Важливо пам'ятати, що код невідповіді – 0 – не приймає участі в обрахуванні середньої оцінки за даними показниками!** Під час пілотного тестування СОРС в українських судах було виявлено, що іноді під час комп'ютерної обробки даних в Excel працівники робили помилку, включаючи код невідповіді 0 в розрахунок інтегральної оцінки.



Розрахунок показників в даному прикладі відбувається за простою формулою середнього арифметичного:

$$(1 \times V(1) + 2 \times V(2) + 3 \times V(3) + 4 \times V(4) + 5 \times V(5)) : N,$$

де V(1) – кількість відповідей «1», V(2) – кількість «двійок», V(3) – кількість «трійок», V(4) – кількість четвірок, V(5) – кількість «п'ятірок», а N – загальна кількість оцінок, крім «0».

Іншими словами, для розрахунку цих показників ми сумуємо всі виставлені оцінки по кожному запитанню анкети та ділимо отримане число на загальну кількість відповідей.

Для автоматичного розрахунку цих показників варто скористатися формулою Excel «середнє значення», але в цьому випадку необхідно видалити з розрахункового листа всі значення «0».

СОРС передбачає також застосування інтегральних (багатовимірних) показників, які складаються з окремих одновимірних. В прикладі, що ми наразі розглядаємо показник «Рівень задоволеності суддів умовами праці» є середнім арифметичним 21-го показника, які наведені на попередній сторінці – з 1.1 до 1.21.

**ПРИКЛАД 2.** Запитання анкети **«Чи доводилось Вам протягом останніх 12 місяців працювати після закінчення робочого дня або брати роботу додому? (Оберіть лише один варіант відповіді)»**

Анкета пропонує наступні варіанти відповідей:

Це відбувалося постійно	<b>1</b>
Досить часто	<b>2</b>
Інколи	<b>3</b>
Ніколи	<b>4</b>

В даному випадку варіанти відповідей є лише кодами відповідей, та, відповідно, кодами внесення відповідей в базу даних. Ці коди не є складовою частиною інтегральних показників, як в попередньому випадку. Ми не розраховуємо середнє арифметичне по цих кодах, а розраховуємо лише відсоток респондентів по кожному з варіантів відповідей.

Обробка даних опитування громадян-учасників судових проваджень відбувається за таким самим принципом, як і обробка анкет опитування суддів та працівників апарату.

## **Введення та обробка даних бланків аналізу справ**

Перед введенням даних необхідно пересвідчитися, що всі заповнені бланки унікальні номери, адже саме ці номери пов'язують електронні дані з паперовими. Для обробки даних заповнених бланків в Excel створюється проста таблиця, з назвами колонок відповідно до показників, що містяться на бланку. Для зручності введення варто скористуватися опцією «Форма», як показано на схемі 10.

*Схема 10. Приклад введення даних експертного аналізу справ. На схемі показані пункти з 1 по 9 бланку аналізу, об'єднані в таблицю «Етапи судового провадження» (дивіться відповідний бланк в додатку 3)*

№ справи	Категорія	Загальна тривалість розгляду	Тривалість періоду з дня отримання позову до відкриття провадження	Інтервал між днем отримання заяви та днем реєстрації	у справи	іданнями	ідань	ені, але н	іданням	ія	гу рішенн				
119	цивільні	24	4	1	№ справи:	138	2 из 2								
138	криміна	62	8	8	Категорія:	кримінали	Добавить								
					Загальна тривалість розгляду :	62	Удалить								
					Тривалість періоду з дня отримання позову до відкриття провадження:	8	Вернуть								
					Інтервал між днем отримання заяви та днем реєстрації:	8	Назад								
					Тривалість підготовки до розгляду справи:	12	Далее								
					Найбільш тривалий період між засіданнями:	7	Критерии								
					Загальна кількість судових засідань:	3	Закреть								
					Кількість засідань, що були призначені, але не відбулися:	2									
					Тривалість періоду між судовим засіданням та днем проголошення рішення:	7									
					Період виготовлення повного тексту рішення:	3									

Так само, як і у випадку обробки анкет, дані з кожного експертного бланку вводяться в форму, та, відповідно, формують таблицю, що розміщена на окремому робочому листі Excel. В цій таблиці в рядках знаходяться дані, що відповідають кожному заповненому бланку, а в стовпчиках таблиці - формулювання бланку. У формі – навпаки: формулювання бланку з'являються у вертикальному порядку.

Так само, як і у випадку з внесенням даних анкет, для усунення помилок рекомендується виконати процедуру внесення даних двічі у різні файли або в різні листи Excel, а потім порівняти ці дві бази даних та виправити виявленні помилки.

## РОЗДІЛ 4.

### ПІДГОТОВКА АНАЛІТИЧНОГО ЗВІТУ

Завершальним етапом проведення оцінювання за методологією СОРС є підготовка аналітичного звіту, що стає можливим після отримання трьох баз даних, що відповідають Модулям СОРС.

Аналітичний звіт має практичну спрямованість, тому він має бути :

- максимально змістовним при відсутності надмірності у викладі результатів оцінювання;
- структурованим за основними показниками;

- простим за формою подачі даних та стилем викладення, доступним для читача;
- при систематичному застосуванні оцінки всі результати мають подаватись у порівнянні з попередніми періодами;
- об'єм звіту – до 20 сторінок нарративного матеріалу та до 20 сторінок таблиць з даними.

Додаток 5 до цього посібника містить можливий шаблон аналітичного звіту, який містить базові рекомендації щодо оформлення окремих розділів звіту. В основному тексті посібника ми надаємо рекомендації щодо алгоритмів тлумачення даних та їх подання в аналітичному звіті.

## 1) Модуль оцінювання «Судове адміністрування»

Модуль «Судове адміністрування» переважно базується на результатах опитування суддів та працівників апарату суду. Для оцінювання ефективності роботи суду в цілому застосовуються також об'єктивні статистичні показники.

Аналіз результатів опитування суддів та працівників апарату суду передбачає групування відповідей респондентів та представлення їх у табличному вигляді по кожному запитанню анкети, що буде показано далі на прикладі окремих структурних елементів Звіту. *Слід зазначити, що найбільш показовим є наведення даних у динаміці, тобто у порівнянні з попередніми етапами оцінювання.* Проте зрозуміло, що таке порівняння не є можливим, якщо опитування суддів та працівників апарату проводиться перший раз.

### Представлення результатів

Представлення результатів опитування суддів та працівників апарату в аналітичному звіті можливе у вигляді простих таблиць, порівняльних таблиць та розгорнутих таблиць.

Розглянемо ці види таблиць на прикладі інтегрального показника «Рівень задоволеність умовами праці працівників апарату суду за 5-бальною системою, де 1 = зовсім не задоволені, 5 = повністю задоволені»

Проста таблиця:

№	Показник	Середня оцінка
1	Робоче місце ( наявність автономного робочого місця, стан меблів, якість опалення, освітлення, тощо)	
2	Зручність та комфортність приміщень суду для відвідувачів суду (учасників проваджень)	
3	Комп'ютеризація суду (достатність комп'ютерів та їх якість)	
4	Забезпечення літературою та спеціальною пресою	
5	Телефонний зв'язок	
6	Доступ до інтернету	
7	Доступ та можливості використання локальної комп'ютерної мережі суду	
8	Стан приміщень суду (чистота, систематичність та якість прибирання, тощо)	
9	Можливості для підвищення кваліфікації	
10	Перспективи професійного зростання	
11	Стиль управління характерний для голови суду	
12	Відносини у колективі (соціально-психологічний клімат у колективі)	
13	Зручність та комфортність залів судового засідання	
14	Дотримання принципів справедливості та обґрунтованості при визначенні посадових обов'язків, розподілі навантажень чи доручень	
15	Стиль управління характерний для керівника апарату суду	

№	Показник	Середня оцінка
16	Графіки роботи суду ( час початку робочого дня, час обідньої перерви, відпустки, тощо)	
17	Можливості для проведення дозвілля та спілкування членів колективу у позаробочий час	
18	Забезпеченість канцелярськими товарами , картриджами, тощо	
19	Якість роботи автоматизованої системи діловодства в суді	
20	Безпека у приміщеннях суду	
	Всього	

У простій таблиці надається середня оцінка по кожному показнику, які формують інтегральний показник рівня задоволеності. Якщо таке саме опитування вже відбувалося в даному суді, то варто продемонструвати також динаміку змін по кожному показнику. В цьому випадку таблиця прийме наступний вигляд:

№	Показник	Попередня оцінка (рік)	Оцінка цього року	Динаміка
1	Робоче місце ( наявність автономного робочого місця, стан меблів, якість опалення, освітлення, тощо)			
2	Зручність та комфортність приміщень суду для відвідувачів суду (учасників проваджень)			
3	Комп'ютеризація суду (достатність комп'ютерів та їх якість)			
4	Забезпечення літературою та спеціальною пресою			
5	Телефонний зв'язок			
6	Доступ до інтернету			
7	Доступ та можливості використання локальної комп'ютерної мережі суду			
8	Стан приміщень суду (чистота, систематичність та якість прибирання, тощо)			
9	Можливості для підвищення кваліфікації			
10	Перспективи професійного зростання			
11	Стиль управління характерний для голови суду			
12	Відносини у колективі (соціально-психологічний клімат у колективі)			
13	Зручність та комфортність залів судового засідання			
14	Дотримання принципів справедливості та обґрунтованості при визначенні посадових обов'язків, розподілі навантажень чи доручень			
15	Стиль управління характерний для керівника апарату суду			
16	Графіки роботи суду ( час початку робочого дня, час обідньої перерви, відпустки, тощо)			
17	Можливості для проведення дозвілля та спілкування членів колективу у позаробочий час			
18	Забезпеченість канцелярськими товарами , картриджами, тощо			
19	Якість роботи автоматизованої системи діловодства в суді			
20	Безпека у приміщеннях суду			
	Всього			

Розгорнута таблиця показує не лише результати опитування за кожним показником, але й групування відповідей по кожному показнику:

№	Показник	Кількість відповідей					Не відповіли	Середня оцінка
		1	2	3	4	5		

№	Показник	Кількість відповідей					Не відповіли	Середня оцінка
		1	2	3	4	5		
1	Робоче місце ( наявність автономного робочого місця, стан меблів, якість опалення, освітлення, тощо)							
2	Зручність та комфортність приміщень суду для відвідувачів суду (учасників проваджень)							
3	Комп'ютеризація суду (достатність комп'ютерів та їх якість)							
4	Забезпечення літературою та спеціальною пресою							
5	Телефонний зв'язок							
6	Доступ до інтернету							
7	Доступ та можливості використання локальної комп'ютерної мережі суду							
8	Стан приміщень суду (чистота, систематичність та якість прибирання, тощо)							
9	Можливості для підвищення кваліфікації							
10	Перспективи професійного зростання							
11	Стиль управління характерний для голови суду							
12	Відносини у колективі (соціально-психологічний клімат у колективі)							
13	Зручність та комфортність залів судового засідання							
14	Дотримання принципів справедливості та обґрунтованості при визначенні посадових обов'язків, розподілі навантажень чи доручень							
15	Стиль управління характерний для керівника апарату суду							
16	Графіки роботи суду ( час початку робочого дня, час обідньої перерви, відпустки, тощо)							
17	Можливості для проведення дозвілля та спілкування членів колективу у позаробочий час							
18	Забезпеченість канцелярськими товарами , картриджами, тощо							
19	Якість роботи автоматизованої системи діловодства в суді							
20	Безпека у приміщеннях суду							
	Всього							

Розгорнуті таблиці, особливо якщо вони стосуються інтегральних показників, займають досить багато місця в аналітичному звіті та надають надмірну деталізацію даних. Проте, іноді застосування саме розгорнутих таблиць надає всі необхідні дані для формулювання висновків. В деяких випадках, наприклад, кількість респондентів, що не відповіли на те чи інше питання , є не менш інформативним, ніж середня оцінка. Тому робоча група з проведення оцінювання має вирішити яку саме форму презентації даних застосовувати в аналітичному звіті.

#### **Аналіз результатів оцінювання: висновки та рекомендації**

Аналіз результатів застосування модулю СОРС «Судове адміністрування» має відповісти на наступні запитання:

- 1) Наскільки судді та працівники апарату задоволені умовами своєї праці? Які основні фактори, що впливають на рівень задоволеності?
- 2) Наскільки, на думку суддів та працівників апарату, наявні матеріально-технічні ресурси ефективно та раціонально використовуються?
- 3) Як судді та працівники апарату оцінюють лідерські та ділові якості голови суду?
- 4) Як судді та працівники апарату оцінюють лідерські та ділові якості керівника апарату?
- 5) Як судді та працівники апарату оцінюють ефективність суддівського самоврядування (зборів суддів)? Які є основні чинники цієї ефективності, і в чому саме збори суддів діють не завжди ефективно?
- 6) Чи є в суді випадки, коли судді та/чи працівники апарату виконують прямо чи опосередковано роботу, яка не передбачена посадовими обов'язками? Чи трапляються випадки, коли судді та працівники апарату змушені працювати в позаробочий час? Чим пояснюються такі випадки?
- 7) Як судді сприймають своє навантаження (є воно надмірним, чи навпаки)?
- 8) Негативні характеристики суду за сприйняттям суддів та працівників апарату.
- 9) Якими за сприйняттям суддів та працівників апарату є відносини в колективі?
- 10) Зміни, що відбуваються в організації роботи суду в останні 12 місяців.

Важливо також вказати, яким чином на думку виконавців оцінювання роботи суду вище перелічені фактори впливають на об'єктивні показники роботи суду:

- Відсоток розгляду справ.
- Кількість та відсоток справ, розгляд яких триває понад один рік.
- Коефіцієнт завершення розгляду справ у вимірі людських ресурсів.
- Час завершення розгляду справ.
- Питома вага оскаржених рішень.
- Питома вага змінених рішень.
- Питома вага скасованих рішень.

Формулювання висновків, як правило, базується на критеріях комплексного оцінювання, які є частиною модулю «Судове адміністрування» в СОРС:

- справедливість та обґрунтованість розподілу повноважень (навантажень) та відповідальності;
- наявність належних умов праці для суддів та працівників апарату (за наявних ресурсів);
- ступінь реалізації потенціалу суддівського самоврядування;
- забезпечення умов для підтримання незалежності та неупередженості (відсутності незаконного впливу тощо);
- ефективність використання наявних ресурсів;
- професіоналізм, ділові та управлінські якості суддів на адміністративних посадах;
- професіоналізм, ділові та управлінські якості керівника апарату суду;
- підтримання та контроль виконання стандартів доброчесної поведінки (етичних стандартів) суддів та працівників апарату;
- стосунки в колективі, соціально-психологічний клімат;
- ступінь інформаційного забезпечення працівників (створення умов для доступу до інформації, яка є необхідною для виконання відповідних обов'язків);
- характер (наявність) комунікаційної стратегії суду;
- кадрова політика суду (підбір кадрів, просування, навчання та підвищення

кваліфікації тощо).

На основі отриманих висновків робоча група з проведення оцінювання формулює рекомендації керівництву суду з вдосконалення судового адміністрування.

## 2) Модуль оцінювання «Своєчасність судового розгляду»

Специфіка цього розділу полягає в наступному:

- часткове застосування показників базового оцінювання та об'єктивних показників модулю «Судове адміністрування»
- інформація щодо своєчасності судового розгляду базується на використанні результатів аналізу обліково-статистичних даних судової справи, як описано у відповідному розділі цього посібника
- додаткова інформація може буди отримана на основі використання аналізу якості судового рішення, але відповідний модуль не є частиною затвердженої СОРС.

**Першим компонентом** звіту за модулем «Своєчасність судового розгляду» є наведення узагальнюючих показників ефективності та своєчасності судового розгляду:

- 1) Кількість та відсоток справ та матеріалів, загальний термін проходження яких триває понад один рік. Наводиться абсолютне значення (кількість) і відносне (відсоток). Показник кількості в даному випадку має переважно інформативне значення, а оцінювання базується на відносному значенні.
- 2) Відсоток розгляду справ. За оцінками Європейської комісії з ефективності правосуддя (CEPEJ) цей показник є найбільш інформативним для визначення ефективності діяльності суду.
- 3) Середня кількість розглянутих справ та матеріалів на одного суддю. Значення цього показника полягає в тому, що він сам встановлює певний “внутрішній стандарт” суду і може використовуватись для порівняння продуктивності окремих суддів.
- 4) Середня кількість справ та матеріалів, що перебували на розгляді в звітний період в розрахунку на одного суддю. Встановлює певний “внутрішній стандарт” суду і може використовуватись для порівняння навантаження окремих суддів, що може надати важливу інформацію про організацію роботи суду.
- 5) Середня тривалість розгляду справи (днів). Показник дає узагальнену оцінку тривалості судового розгляду, що надає йому більше індикативний ніж оціночний характер.
- 6) Зворотний коефіцієнт часовий коефіцієнт розгляду справ (час для ліквідації залишку справ), який дає кількісну оцінку того, який додатковий час (умовна кількість календарних днів) потрібен для завершення розгляду справ.

Другим компонентом аналітичного звіту за модулем «Своєчасність судового розгляду» є результати роботи експертів, який має бути поданим диференційовано щодо категорій справ, які були предметом дослідження. Ці результати відображаються у вигляді наступних показників:

1. Тривалість розгляду справи:
  - середня загальна по суду
  - середня по кожній категорії справ
  - максимальна по конкретній окремій справі.
2. Тривалість підготовки справи до розгляду (підготовчого провадження):

- середня загальна по суду
  - середня по кожній категорії справ
  - максимальна по конкретній окремій справі.
3. Тривалість активної фази провадження (між першим засіданням та днем проголошення рішення):
    - середня загальна по суду
    - середня по кожній категорії справ
    - максимальна по конкретній окремій справі.
  4. Загальна кількість судових засідань:
    - в середньому на одну справу (по суду)
    - в середньому на одну справу (по кожній категорії справ)
    - максимальна по конкретній окремій справі.
  5. Кількість засідань, що не відбулись:
    - загальна кількість по суду
    - загальна кількість по категоріях справ.
  6. Дотримання встановленого судом часу початку судового засідання:
    - відсоток по суду
    - відсоток по категоріях справ.
  7. Найбільший часовий інтервал між судовими засіданнями:
    - в середньому на одну справу (по суду)
    - в середньому на одну справу (по кожній категорії справ)
    - максимальний по конкретній окремій справі.
  8. Інтервал між днем отримання заяви(позову) та днем реєстрації (заведення картки):
    - в середньому на одну справу (по суду)
    - в середньому на одну справу (по кожній категорії справ)
    - максимальний по конкретній окремій справі.
  9. Тривалість очікування копій судових рішень (у випадку надіслання поштою – кінцевим терміном є день відправлення):
    - в середньому на одну справу (по суду)
    - в середньому на одну справу (по кожній категорії справ)
    - максимальна по конкретній окремій справі.

Найбільш інформативними будуть таблиці, де наведено дані не лише поточного оцінювання, але дані попередніх оцінювань та обчислення динаміки.

Формулювання висновків, як правило, базується на критеріях своєчасності судового розгляду, якими оперує СОРС:

- дотримання процесуальних строків (визначених процесуальним законодавством, а також підзаконними актами з документообігу);
- дотримання та обґрунтованість строків, встановлених судом.

На основі отриманих висновків робоча група з проведення оцінювання формулює рекомендації керівництву суду з вдосконалення своєчасності судового розгляду.

### **3) Модуль оцінювання «Задоволеність роботою суду учасниками судових проваджень»**

Специфіка цього розділу полягає в тому, що він повністю базується на результатах опитування учасників судових проваджень.



Емпіричну основу аналізу складають результати статистичного аналізу даних, що зібрані у Базі даних “Опитування учасників судових проваджень”.

Аналіз даних передбачає групування відповідей респондентів та подання їх у табличному вигляді по кожному запитанню анкети, що буде показано далі на прикладі окремих структурних елементів Звіту.

Оскільки текст звіту повинен містити лише найбільш суттєву інформацію, що безпосередньо визначається критеріями та показниками оцінювання, то доцільно в звіті включити наступні оцінки:

- Загальну оцінку задоволеності роботою суду (цей показник наводиться також і у формі Базової оцінки).
- Оцінку задоволеності за окремими сферами діяльності суду.
- Інтегральний індекс задоволеності роботою суду, що є середнім арифметичним оцінок окремих сфер.

#### А) Загальна оцінка задоволеності роботою суду

Цей показник базується на запитанні № 11 Анкети (див. відповідний додаток до СОРС).

Нижче наведено зразок аркуша у форматі Excel, де подано результати статистичного узагальнення за цим показником.

	A	B	C	D	E
1					
2		<b>3. Оцініть, будь ласка, за 5-бальною шкалою, якість роботи цього суду (1 – дуже погано, 5 – відмінно)</b>			
3		<i>Шкала оцінювання</i>	<i>Кількість респондентів, осіб</i>	<i>Частка респондентів, %</i>	
4		1	0	0,0	
5		2	3	4,3	
6		3	10	14,3	
7		4	26	37,1	
8		5	31	44,3	
9		Важко сказати	0	0,0	
10		<b>Разом</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	
11					
12					

Для використання цих даних у тексті доцільно використати два варіанти.

По-перше, подати виявлений розподіл у табличній формі, що важливо для розуміння структури оцінок (наприклад, співвідношення оцінок різного рівня)

По-друге, має бути обчислена середня оцінка. Саме вона використовується у Базовій оцінці. Для розрахунку середньої оцінки використовується формула, що вже наводилась в попередніх розділах, яка дозволяє отримати середню арифметичну зважених відповідей респондентів по кожному варіанту відповідей анкети, а саме:

$$\bar{V}_n = \frac{1 \times q_1 + 2 \times q_2 + 3 \times q_3 + 4 \times q_4 + 5 \times q_5}{\Sigma q},$$

де  $\bar{V}_n$  - середня оцінка показника за n- запитанням в балах;  
1,2,3,4,5 – п'ятибальна шкала оцінювання відповідей;  
q1, q2, q3, q4, q5 – кількість респондентів, які обрали відповідний варіант відповіді.

Для даних, що наведені у попередньому прикладі, розрахунок буде мати такий вигляд:  
Середня оцінка якості роботи суду =  $(1 \times 0 + 2 \times 6 + 3 \times 10 + 4 \times 26 + 5 \times 31)$  розділити на 70 (кількість відповідей) = 4,3.

## **Б) Оцінка задоволеності за окремими сферами діяльності суду**

В даному випадку оцінка буде мати диференційований характер, що дозволить отримати більш конкретне уявлення про ситуацію в суді.

### Доступність суду (територіальна та комунікаційна)

Ці результати доцільно наводити в табличній формі, де буде подано середні оцінки по кожному з показників доступності, як розраховані за стандартною формулою розрахунку середньої оцінки.

На основі цих даних розраховується інтегральна оцінка доступності суду як середнє арифметичне вже обрахованих середніх оцінок по кожному з компонентів доступності.

Значення цього інтегрального показника (або індексу) можуть знаходитись в інтервалі від 1 до 5.

В стандартному опитувальнику є одне запитання, яке є важливим для характеристики роботи суду, однак за змістом воно не може включатись до розрахунку інтегральної оцінки доступності. Це показник – «зручність графіку роботи канцелярії суду» (запитання 17). Відповідні результати доцільно навести окремо в описовій формі (розподіл оцінок) або у вигляді середньої оцінки.

Таким самим чином наводяться в табличних формах результати опитування громадян-учасників судових проваджень щодо зручності та комфортності, повноти та ясності інформації та інших сфер оцінювання роботи суду.

Дані щодо сприйняття зрозумілості та обґрунтованості судового рішення потребують додаткового пояснення в аналітичному звіті. Перш ніж навести відповідні дані у табличній формі, необхідно наголосити, що результат отримано лише на основі відповідей тих, у кого розгляд справи завершено і хто вже отримав повний текст рішення.

Додаткова інформація отримується на основі запитань:

- щодо вчасності отримання повного тексту рішення;
- щодо кількості засідань у справі (ці дані можуть порівнюватись з об'єктивним результатами за модулем "Своєчасність судового розгляду");
- щодо кількості судових засідань, що не відбулись через неналежну організацію роботи суду.

Оцінка цих даних має враховувати те, що в даному випадку фіксується особисте сприйняття респондентів.

## **В) Інтегральний індекс задоволеності роботою суду**

Для моніторингу загальної ситуації в суді корисним є застосування Інтегрального індексу задоволеності роботою суду, в якому агрегуються середні інтегральні значення всіх вище наведених аспектів оцінки діяльності суду. Необхідно зазначити, що мотивованість та зрозумілість судового рішення не можуть бути частиною інтегрального індексу задоволеності, оскільки цей вимір стосується лише тих учасників судових проваджень, які вже отримали текст рішення.

Формулювання висновків за модулем «Задоволеність роботою суду учасниками судових проваджень», базується на критеріях комплексного оцінювання, які перераховані в СОРС:

- доступність суду;
- зручність та комфортність перебування в суді;
- своєчасність судового розгляду;
- повнота та зрозумілість інформації;
- якість судового рішення;
- дотримання суддями професійних стандартів;
- дотримання персоналом професійних стандартів.

На основі отриманих висновків робоча група з проведення оцінювання формулює рекомендації керівництву суду з вдосконалення судового адміністрування.

## **РОЗДІЛ 5.**

### **ПЛАН ДІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ СУДУ**

На основі розроблених за результатами оцінювання роботи суду рекомендацій створюється план дій щодо вдосконалення роботи суду. Рекомендований формат такого плану є додатком 6 до цього посібника. Такий план повинен бути коротким, конкретним та зрозумілим. Основні положення такого плану:

- 1) Мета та завдання плану дій – чіткі та коротко сформульовані очікувані позитивні результати, що будуть досягнуті в результаті виконання цього плану.
- 2) Перелік дій, які спрямовані та досягнення мети плану та виконання його завдань (тобто, на досягнення очікуваних позитивних результатів), терміни виконання цих дій та відповідальні особи.
- 3) Перелік конкретних очікуваних досягнень (створення комунікаційної стратегії суду, підвищені знання та навички суддів чи працівників апарату, збудований пандус для людей з обмеженими фізичними можливостями, поремонтований ліфт, більш гнучкий розклад роботи канцелярії, введення електронного документообігу тощо.)
- 4) Людські та матеріально-технічні ресурси, що необхідні для виконання плану дій. Важливо вказати, які з цих ресурсів є в наявності в суді, а які потрібно знаходити додатково.
- 5) Можливі ризики, через які план дій може бути не виконано, або виконано частково. Крім того, важливо вказати, чи можуть бути певні негативні наслідки від виконання окремих дій з цього плану.
- 6) Комунікації з громадськістю – короткий опис того, яким чином суд збирається інформувати громадськість про вдосконалення своєї роботи.

## ДОДАТКИ

Додаток 1. Рішення Ради суддів України № 28 від 2 квітня 2015 року

Додаток 2. Додаток № 1 до Рішення Ради суддів України № 28 від 2 квітня 2015 року

Додаток 3. Система оцінювання роботи суду: стандарти, критерії, показники та методи (затверджено Рішенням Ради суддів України № 28 від 2 квітня 2015 року)

Додаток 4. Бланк «Базові показники роботи суду»

Додаток 5. Шаблон аналітичного звіту про оцінювання роботи суду

Додаток 6. Шаблон плану вдосконалення роботи суду за результатами оцінювання

Додаток 7. Використання оцінки якості роботи суду в Україні для кращого управління та звітності в судах: висновки на основі досвіду міжнародних проектів оцінки якості роботи суду

## АВТОРИ

**Олександр Сердюк**, доктор юридичних наук, професор Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, експерт проекту USAID «Справедливе правосуддя»

**Марина Огай**, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник відділу соціально-демографічної статистики Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, експерт проекту USAID «Справедливе правосуддя»

**Д-р Пім Альберс**, консультант Ради Європи та Уряду Нідерландів, експерт проекту USAID «Справедливе правосуддя»

**Томас Вертелецький**, фахівець з моніторингу та оцінки проекту USAID «Справедливе правосуддя»