



Верховний
Суд

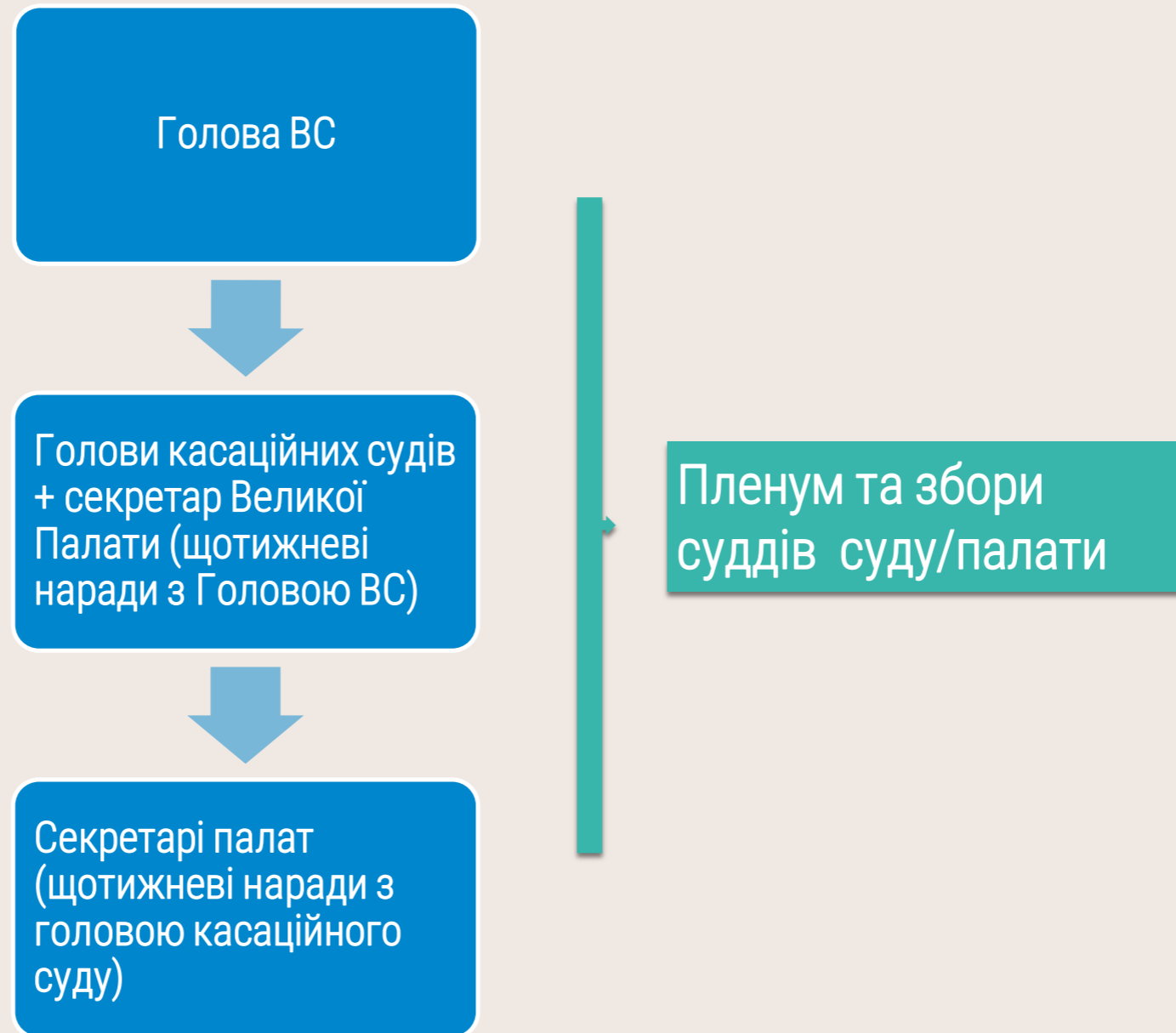
Головні виклики для правосуддя: трансформація Верховного Суду

Олена Кібенко,
суддя Верховного Суду

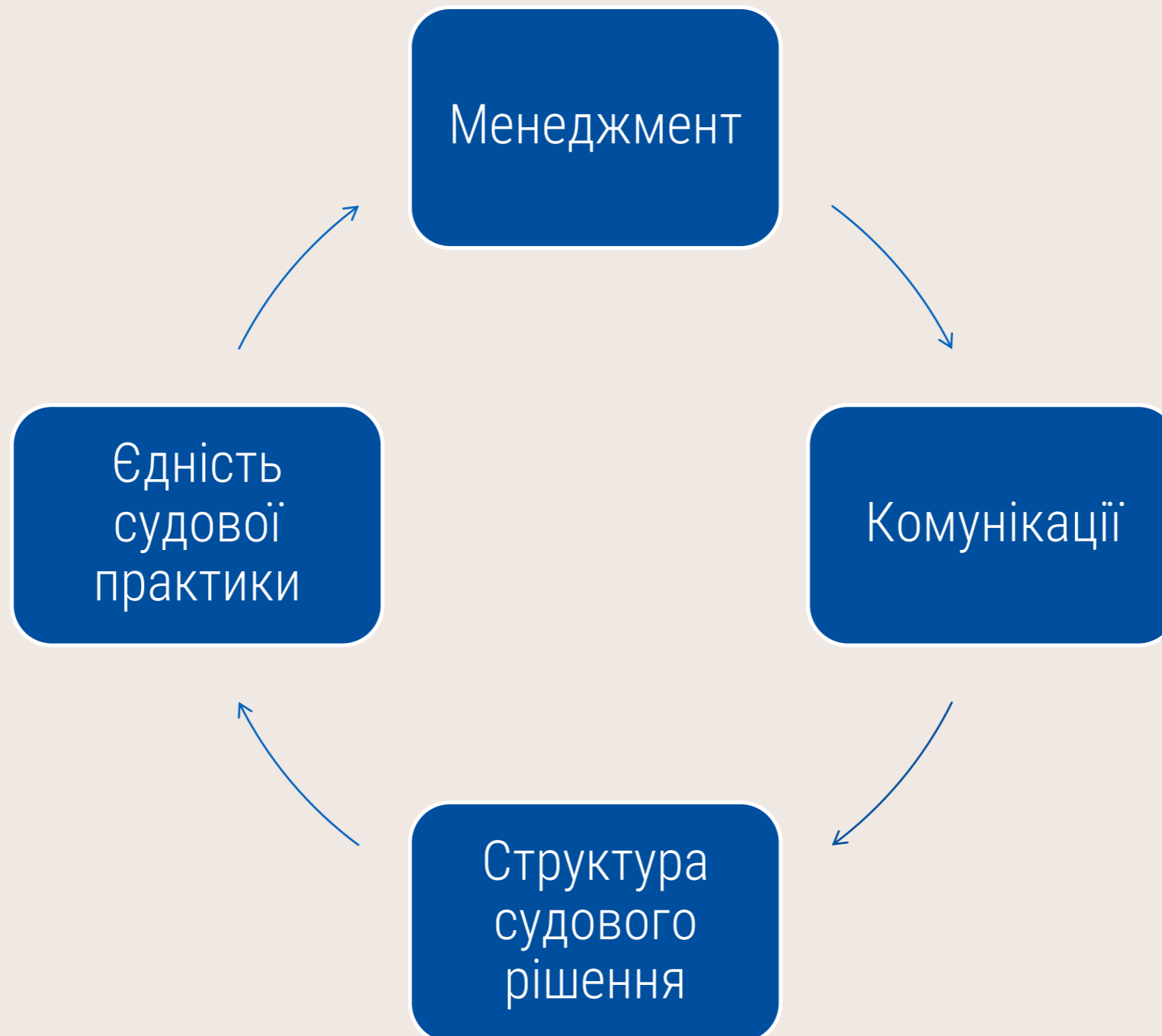
Міжнародна конференція «Імплементация принципу верховенства права:
роль Верховного Суду в сучасних умовах

Київ,
20 січня 2023 року

Трансформація управління судом: традиційна ієрархічна структура



Трансформація управління судом: нова “холакратична” структура (робочі групи 2017- 2021)



Трансформація управління судом: нова “холакратична” структура (робочі групи 2017- 2021)

- **Холакратія** ([англ. Holacrasy](#)) – соціальна технологія або система організації управління, в якій влада і прийняття рішень розподілена поміж командами, що самоорганізуються, а не надається згідно управлінської ієрархії.

Трансформація управління судом: НОВА
“холакратична” структура (лютий, 2022)



Нова “холакратична” структура у період активної фази війни

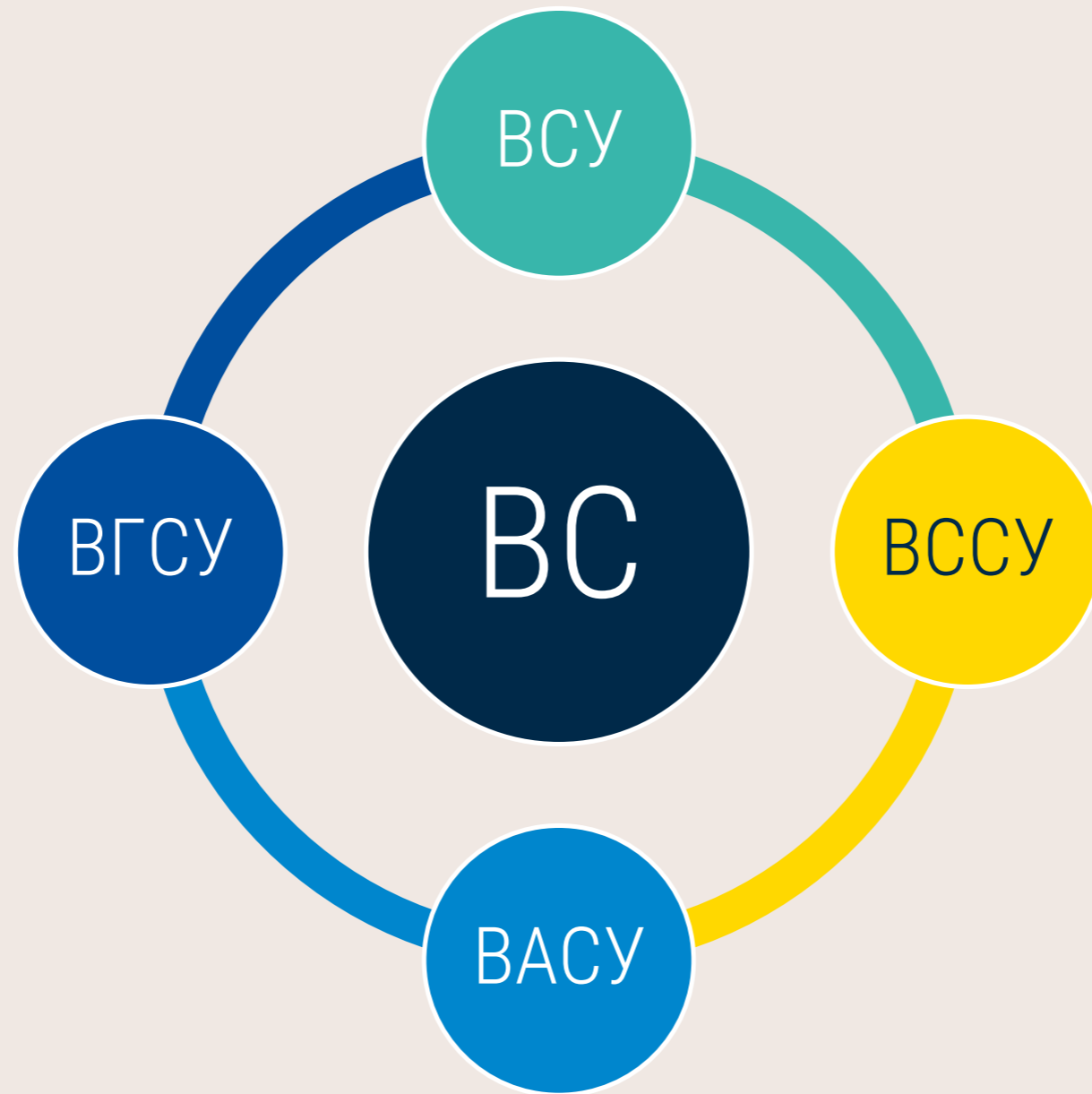
- ✓ Комунікації 24/7 у групі у сигналі (вирішення всіх оперативних завдань)
- ✓ Засідання групи у зумі (вже була напрацьована практика)
- ✓ Відсутність прив’язки до фактичного місцезнаходження судді

КЦС провели перші збори суддів у зумі лише у квітні 2022 року

КГС, ККС та КАС – не проводили онлайн збори, спілкування у месенджерах, створені або ще до війни або у перші дні після початку активної стадії війни (є судді, які не долучені).

Оптимізація структури апарату:
війна принесла нові виклики

2017 рік: створення ВС (злиття апаратів чотирьох судів вищої ланки)



Стара структура : порівняння з верховними судами країн ЄС

- структура є складною, непрозорою та незрозумілою як для суддів, так і для працівників апарату, вона не відповідає тим реальним функціям, які виконують працівники;
- надмірна кількість ланок різного рівня (численні департаменти, управління, відділи, сектори);
- наявність значної кількості керівників (менеджерів) ("керівники над керівниками керівників");
- роздутий апарат (співвідношення між суддями та апаратом - 1 до 9);
- не дотримання раціонального співвідношення між юридичним та адміністративно-технічним персоналом;
- Відсутність умов для оперативного перерозподілу ресурсів.

Кількість працівників апарату: тенденція зростання (2017 – 2022)

116 суддів + 1200 працівників
(1:10,34)

- 2017

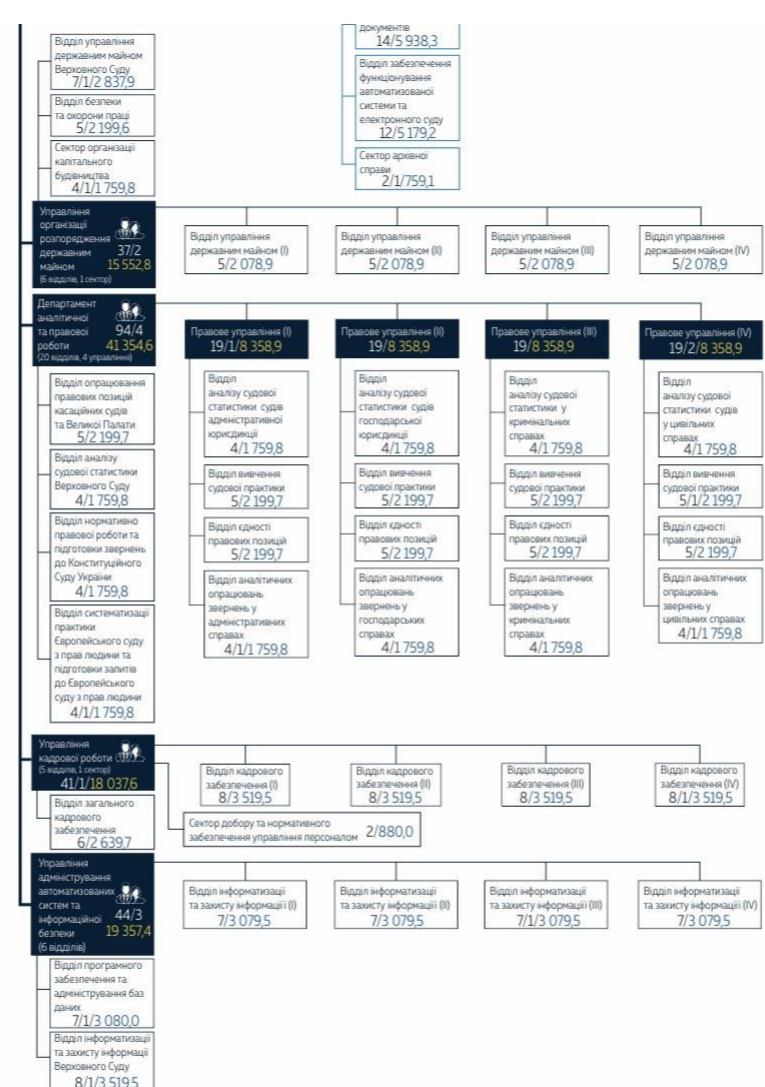
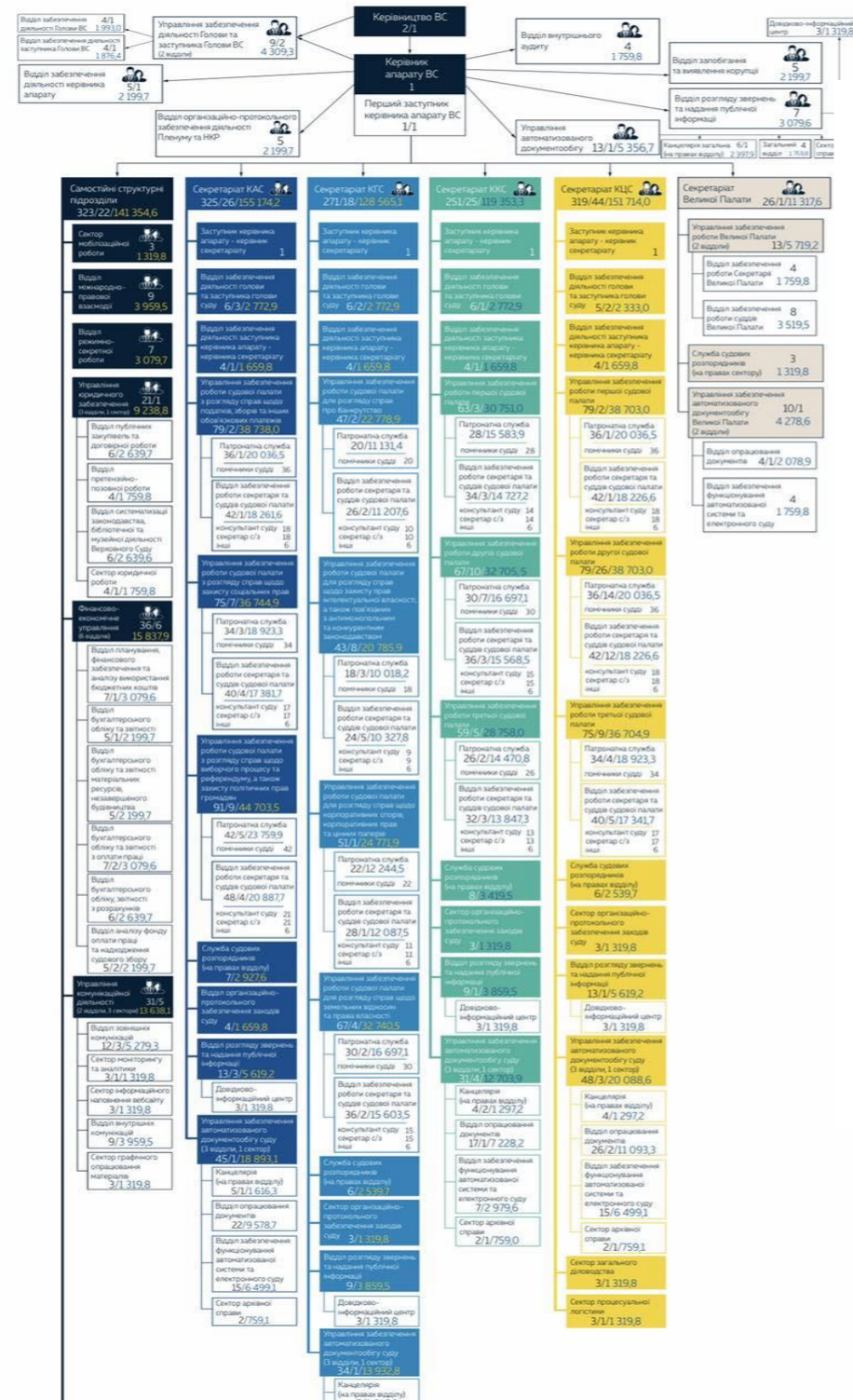
178 суддів + 1565 працівників
(1:8,79)

- 2022

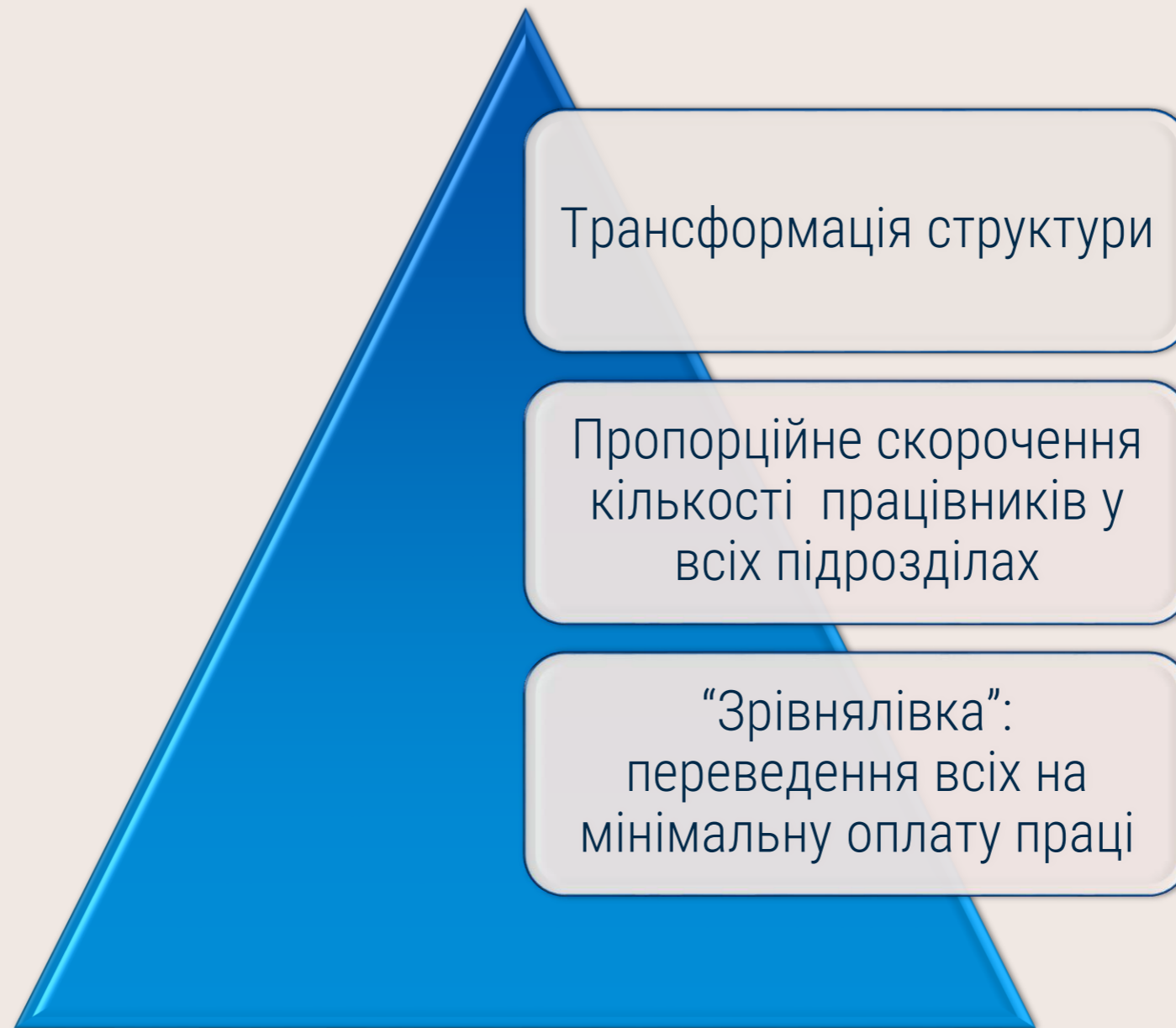
Стара структура

Структура апарату

1565/141
загальна кількість посад



Війна: скорочення фінансування



Принципи побудови нової структури

- орієнтація на забезпечення основної функції – здійснення правосуддя, сервісний підхід (орієнтація працівників на споживача послуги, продукту);
- централізація функцій (спільне використання наявних ресурсів);
- укрупнення структурних підрозділів (як на центральному рівні, так і на рівні касаційних судів) з одночасним розширенням їх функціоналу; зменшення їх кількості та відповідно кількості керівних посад (як джерело економії);
- приведення назв підрозділів у відповідність до їх реального функціоналу (прозорість, зрозумілість структури);

Принципи побудови нової структури

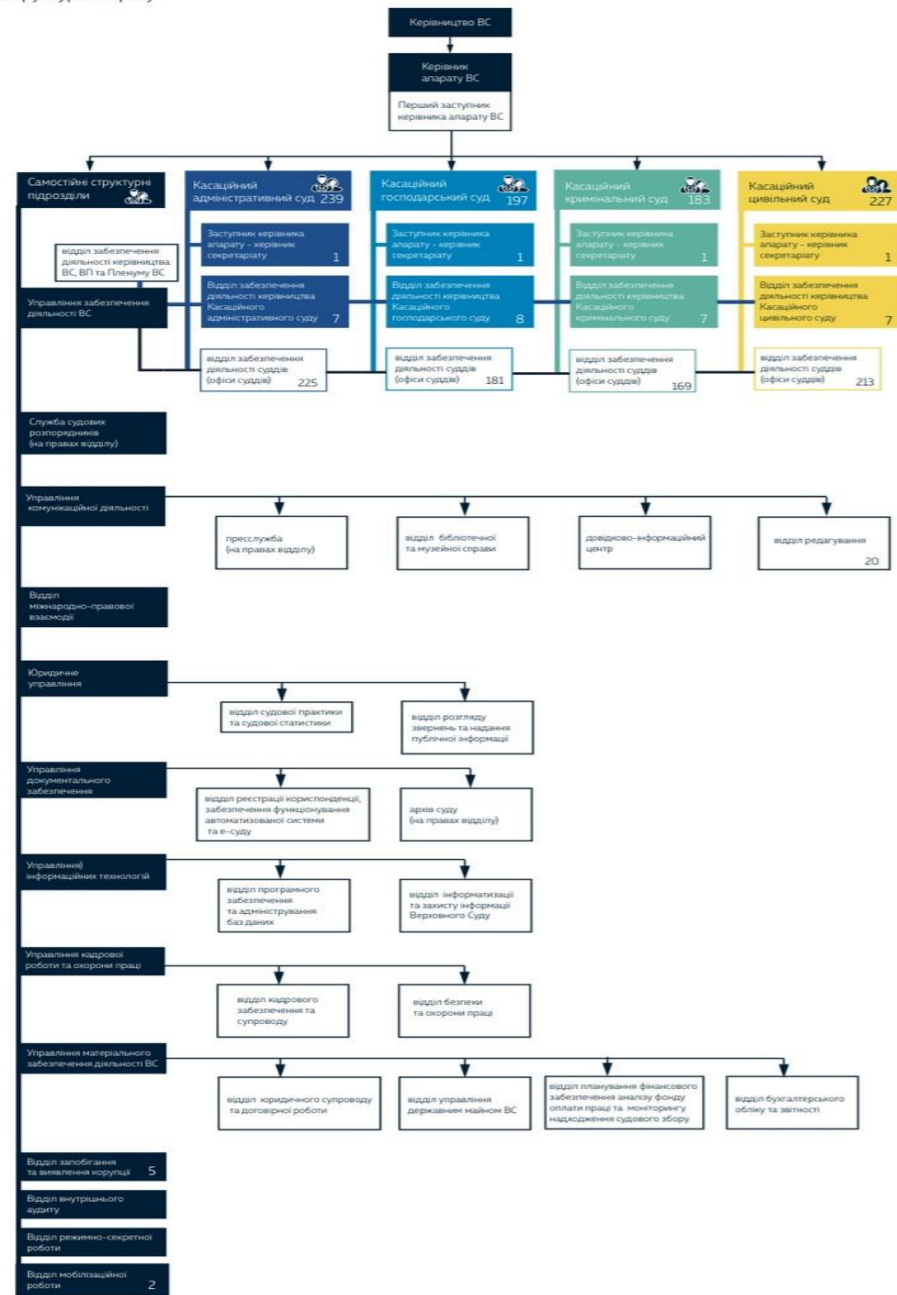
- врахування різниці у кількості суддів, навантаженні різних касаційних судів та судових палат, врахування специфіки процесу, справедливі принципи розподілу ресурсів (відхід від «зрівняловки»);
- усунення подвійного підпорядкування, дублювання функцій;
- економія та розумне використання ресурсів Верховного Суду (спільне використання всіма суддями та касаційними судами ресурсів апарату, можливість швидкого перерозподілу трудових ресурсів, взаємозамінність працівників, багатофункціональність, повне навантаження кожного працівника протягом робочого дня).

Нова структура ("революційний варіант"): скорочення 40% персоналу



Верховний Суд

Структура апарату



Залучення суддів та працівників до процесу реформування

- Отримання пропозицій від керівників структурних підрозділів апарату
- Міні-аудит процесів та підрозділів, обговорення проблем і шляхів вирішення з самими працівниками
- Обговорення нової структури в касаційних судах та судових палатах, врахування пропозицій
- Пошук лідерів трансформації серед суддів та персоналу

Ризики

- Зниження мотивації працівників
- звільнення значної кількості людей під час війни без реальних перспектив працевлаштування
- залишення гірших працівників та звільнення кращих (непотизм)
- погіршення роботи суду в цілому на період перебудови

РІШЕННЯ: розробили другу модель трансформації структури (“лайт-варіант”)

Специфіка роботи ВС (відмінність від вищих судів ЄС)

- Розташований у 4-х різних будівлях, які “розкидані” по Києву, знаходяться на значних відстанях одна від одної
- Паперовий документообіг поряд з електронним (не перейшли ще на повноцінний безпаперовий офіс)
- Використання трьох різних систем діловодства (КГС, КАС, ККС+КЦС+ВП);
- Відсутність повноцінного електронного суду (справи надходять та розглядаються у паперовому вигляді)
- Рівень навантаження на ВС значно більший за навантаження на суддів вищих судів інших європейських країн (до війни – біля 90-100 тис. справ на рік, у 2022 – 60 тис.), тоді як строки розгляду – більш короткі (наша значна перевага).
- Специфіка законодавства

9 грудня 2022 року Пленум підтримав запропоновану групою зі стратегічного розвитку структуру

126 – “за” (70,79% від загальної кількості суддів)

24 – “проти” (13,48% від загальної кількості суддів)

Скорочено 330 посад (1/5 від загальної кількості працівників)

Фінансова економія – 182 млн. грн. (до 10% бюджету Верховного Суду)

Співвідношення судді/працівники апарату - 6,89

Співвідношення юридичного та адміністративно/технічного персоналу - 65/35

To be continued...

Голосування Пленуму за нову структуру та штатний розпис - це лише початок роботи з оптимізації роботи апарату суду та самого Верховного Суду

Перший тиждень 2023 року – запланована сесія стратегічного планування (новий досвід для Верховного Суду)



—
Верховний
Суд

Дякую за увагу!