

**Наталія ШУКЛИНА,**  
т.в.о. ректора Національної школи суддів України,  
кандидат юридичних наук, професор



**Руслан КИРИЛЮК,**  
голова Державної судової адміністрації України,  
кандидат юридичних наук

## ЛІДЕРСТВО І СТРАТЕГІЯ

### Із досвіду судової реформи в Сінгапурі

Гнучкість в адаптації до змін у навколишньому світі, здатність діяти і приймати рішення в умовах стресу вимагає від керівників оволодіння необхідними навичками та інструментами.

Так, успішний та ефективний керівник повинен не тільки забезпечувати досягнення поставлених цілей, а й уміти налагодити роботу команди задля досягнення стабільного та ефективного функціонування установи<sup>1</sup>. Виконати таке завдання під силу керівникам особливого рівня – стратегічним лідерам.

Будь-яка робота, діяльність у цивілізованому суспільстві вимагають організації, впорядкування, узгодженості<sup>2</sup>. Спосіб, у який забезпечується функціонування суду, в тому числі спосіб вирішення таких питань, як ефективність, доступність та розподіл праці, суттєво впливає на роботу суддів та якість їхніх рішень як у реальній дійсності, так і в уявленнях громадськості<sup>3</sup>. Це твердження стало основою формування концептуального підходу до

<sup>1</sup> Див.: The Strategic Development of High Potential Leaders, Strategy and Leadership, S. Stumpf, R. Fulmer and J. Bleak.

<sup>2</sup> Див.: Організація роботи суду: Навч. посібн. / За заг. ред. І.Є. Марочкина. – Харків: Право, 2012. – С. 5. – 256 с.

<sup>3</sup> Див.: Пітер Г. Соломон молодший. Судове адміністрування і якість правосуддя // Судова апеляція. – 2009. – № 3. – С. 73.

організації і управління роботою суду, отримавши у процесі свого розвитку назву «судове адміністрування». Головною метою судового адміністрування є підтримка роботи суддів, забезпечення належних умов для справедливого відправлення правосуддя, отримання громадянами позитивного досвіду при їх зверненні до суду<sup>1</sup>. Досягнення цієї мети передбачає виконання послідовних завдань, кожне з яких допомагає оптимізувати процеси роботи суду, позитивно впливає на його ефективність, дає можливість досягти прогнозованості, сприяє забезпеченню доступності судових рішень як для учасників процесу, так і для суддів, а також є інструментом підвищення довіри до суду. З огляду на надзвичайну важливість, потребу та доречність застосування методів судового адміністрування судами їм приділяється належна увага в Україні.

Необхідність дослідження питань сучасного управління в суді обумовлюється об'єктивною потребою сучасної судової практики, роллю і значенням правильної організації роботи в судах для ефективності їх діяльності. Фундаментальною основою для написання цієї статті стали розробки видатних філософів та юристів у цій сфері, таких як І. Марочкін, Л. Москвич, О. Овчаренко, І. Голосніченко, Т. Азарова, Л. Абрамов, І. Осадча, В. Бринцев, О. Кафанова, П. Соломон молодший, У. Хоффман, Р. Фалмер, С. Стampf, Д. Блік, В. Малік та інших.

У цій статті ми зосереджуємо увагу головним чином на ролі лідерів та стратегії у процесі управління роботою суду, акцентуючи на прикладі позитивного міжнародного досвіду Республіки Сінгапур на тому, що ефективно застосування стандартів судового адміністрування залежить від усвідомлення керівниками українських судів своєї ролі як «стратегічних лідерів».

Звертаючись до історії Республіки Сінгапур, варто зазначити, що свого часу ця держава була частиною багатьох місцевих імперій, адже її територія була заселена ще в II столітті нашої ери. У 1819 р., будучи Британською колонією, Сінгапур мав торговельний пункт Британської Ост-Індської компанії – організації, що займалася торгівлею з країнами Азії. Приблизно з 1963 р. республіка стає частиною нової Федерації Малайзія, але не знайшовши порозуміння з малайзійським урядом, у 1965 р. здобуває свою незалежність<sup>2</sup>. Станом на липень 2013 р. населення Республіки Сінгапур становить 5 млн 460 тис. 302 осіб. Офіційними мовами визнаються китайська (мандарин), англійська, малайзійська, тамільська. Особливістю країни є те, що міське населення становить 100%.

Судова система Сінгапуру складається з Верховного Суду та підпорядкованих судів<sup>3</sup>. Разом із законодавчою та виконавчою судова гілка влади є конституційно захищеною інституцією держави. В Сінгапурі її представляють

<sup>1</sup> Див.: Сучасне управління в суді: Навч.-практ. посібн. / Відп. ред. І.П. Голосніченко, Пітер Г. Соломон молодший. – К.: Юрінком Інтер, 2010. – 528 с.

<sup>2</sup> Див.: A Brief History of Singapore. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.yoursingapore.com/content/traveller/en/browse/aboutsingapore/a-brief-history.html>

<sup>3</sup> [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.subcts.gov.sg>

Верховний Суд Сінгапуру та суди нижчих інстанцій (підпорядковані суди). Хоча з 1997 р. підпорядковані суди є автономною агенцією<sup>1</sup>, голова Верховного Суду очолює судову гілку влади загалом.

Підпорядковані суди Сінгапуру мають широку юрисдикцію, що охоплює розгляд кримінальних та цивільних справ, сімейних справ та ювенальну юстицію. Управління підпорядкованими судами належить до компетенції старшого судді округу. Він очолює команду суддів, які розглядають справи, подані до судів нижчої інстанції. Адміністративно йому допомагають реєстратор та судовий адміністратор.

Враховуючи те, що на підпорядковані суди Сінгапуру покладаються понад 95% робочого навантаження судової системи республіки<sup>2</sup>, кількість справ, що були розглянуті у 2010 р., становить 378 тис. 454, у 2011 р. – 327 тис. 750, при цьому кількість справ, розглянутих в належні строки, становить 100%. Сьогодні підпорядковані суди налаштовані на активне проведення реформи системи судового адміністрування, приділяючи особливу увагу залученню міжнародної спільноти та застосуванню передових інформаційних технологій. Функціонуюча судова система Сінгапуру заслуговує на відмінну оцінку<sup>3</sup>, а підпорядковані суди є «обличчям» цієї системи.

Незважаючи на такий успіх сьогодні, до 90-х рр. ХХ століття судова система Сінгапуру мала чимало проблем. Повільний розгляд справ, відсутність у адміністративних працівників мотивації діяти ефективно, відірваність від інших реформ, які відбувалися в усій країні, – усе це призвело до виникнення великої кількості невіршених справ, що постійно накопичувалися, а також до порушення строків їх розгляду. Дати слухань справи призначалися через 2 роки після подання позову, а слухання цивільної справи у Верховному Суді подекуди становило 5 років!

Перші спроби реформ (1970–1990 рр.) були в основному звернені на модернізацію процесуального права, намагання оптимізувати використання робочого часу суддів, забезпечення централізації судів в єдиному приміщенні, розширення повноважень підпорядкованих судів, запровадження окремого процесу за незначними (у грошовому еквіваленті) позовами, розширення юрисдикції магістратів-суддів, комп'ютеризацію окремих судових процесів та діловодства. Проте складність ситуації, в якій опинилася країна, не дозволяла швидко реалізувати поставлені завдання.

Процес модернізації судової системи Сінгапуру характеризувався тривалістю та послідовністю. Дев'яності роки стали переломним моментом в історії підпорядкованих судів, оскільки тоді було розпочато здійснення судових реформ. На чолі змін того часу були Головні судді Янг Пунг Хау (Yong Pung

<sup>1</sup> [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://app.subcourts.gov.sg/subcourts/page.aspx?pageid=4400>

<sup>2</sup> Загальне навантаження на суди у 2006 р. становило 356 тис. 360 справ (див. річний звіт судів нижчої інстанції за 2006 р.) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/AR%202006/AnnualReport2006.pdf>.

<sup>3</sup> З методологією збалансованих карток оцінювання функціонування судів можна ознайомитись: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>

How) та Старший суддя округу Ричард Магнус (Richard Magnus). Найважливішим завданням було вирішення питання щодо накопичених нерозглянутих справ та започаткування «Статуту суду», що встановлював би основні терміни розгляду справ<sup>1</sup>.

Ініціативи щодо реформування судової системи відбувались разом з кроками Сінгапуру до здобуття статусу комерційного та технологічного центру Азійсько-Тихоокеанського регіону. Судові органи запровадили підхід до модернізації судової системи та максимізації її ресурсів шляхом підвищення ефективності та продуктивності, водночас підтримуючи довіру громадськості до процесу відправлення правосуддя. Коли Головний суддя Чен Сек Кіонг (Chan Sek Keong) обійняв свою посаду у квітні 2006 р., він продовжив здійснення судової реформи<sup>2</sup>.

Основними чинниками успіху реформ, що відбулись у той важливий для Сінгапуру період, стали лідерство та стратегія. В літературі зустрічається багато різних визначень поняття «лідерство», однак для того, щоб остаточно з'ясувати, що саме мається на увазі, слід порівняти його з поняттям «керівництво». Співвідношення цих понять ми розглянемо нижче.

Говорячи про суть поняття «стратегія», слід згадати і поняття «стратегічне планування», яке нерозривно пов'язане із першим. З огляду на те, що досить часто означені поняття розглядаються як синонімічні<sup>3</sup>, навести єдине розуміння їх суті досить складно. Зважаючи на життєвий та емпіричний досвід, такий підхід цілком виправданий, але наукове обґрунтування вимагає диференціювання цих понять і встановлення взаємозв'язку між ними. В класичній економічній теорії під терміном «стратегія» розуміється план дій в умовах невизначеності, водночас термін «стратегічне планування» означає довгострокове планування на основі проміжних цілей<sup>4</sup>. У цьому контексті стає очевидним, що термін «стратегічне планування» підкреслює процесуальний аспект діяльності, спрямованої на прогнозування, а термін «стратегія» відображає її кінцевий результат.

Стратегічні засади судової реформи Сінгапуру базувались на принципі управлінського підходу на основі лідерства, основою якого став латинський вислів «*primus inter pares*»<sup>5</sup>, що означає найстаршу особу в групі людей, які обіймають рівнозначні посади. Крізь призму управлінського підходу на основі лідерства, запропонованого в Сінгапурі, латинський вислів набуває нового забарвлення: в той час як вищезазначена особа

<sup>1</sup> [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://app.subcourts.gov.sg/Data/Files/File/Courts%20Charter%202005.p>

<sup>2</sup> Більш детальну інформацію про судову реформу див.: *Малік В.Х.* Реформи у Сінгапурі, які здійснює сама судова гілка влади. Програма / модель, стратегія та уроки. – Світовий Банк, 2007.

<sup>3</sup> Див.: *Азарова Т.В., Абрамов Л.К.* Стратегічне планування діяльності НДО. – Кіровоград, 2000. – С. 8.

<sup>4</sup> Див.: *Економіка.* Толковий словарь / *Общ. ред. И.М. Осадчая.* – М.: ИНФРА-М, Издательство «Весь Мир», 2000.

<sup>5</sup> «Перший серед рівних» (лат.) / Толковий словарь иностранных слов *Л.П. Крысина.* – М.: Русский язык, 1998.

здається рівною, вона насправді є неофіційним або прихованим лідером групи, а отже, формує взаємну повагу та дух товаришкості в групі в цілому.

У спрощеному вигляді звичайний управлінський підхід може бути сформульований таким чином: «Встановити джерело проблеми та припинити його існування». Однак підхід, що базується на принципах лідерства, запропонований у стратегії розвитку судової системи Сінгапуру, потребує більш глибокого розуміння ситуації. Доктор Уоррен Хоффман, відомий наставник з питань лідерства, з цього приводу зазначає: «Керівництво відповідає за керування керованим, вирішення вирішуваного, забезпечення забезпечуваного та збереження ресурсів. Це не є аж надто ризикованою справою. Справжній лідер, однак, має справу з несподіванками, описує невивчене, прогнозує непрогнозоване, очікує на неназване та невідоме, організовує хаос, зважається на такі кроки, на які ніхто б не зважився, говорить сміливо та впевнено, наче зазирає в майбутнє, залишаючись позитивно налаштованим та сповненим надіями на краще навіть тоді, коли всі навколо втрачають рівновагу. Оце вже справжній ризик»<sup>1</sup>. Іншими словами, в той час, коли звичайні управлінці ефективно займатимуться усуненням проблем, справжні лідери досить довго перебуватимуть у самому осередку хаосу з метою виявлення хронічних виявів цих проблем.

Незалежно від форми власності – державної чи приватної – успішні установи і організації мають одну спільну ознаку: вони ініціативні і не бояться йти на виправданий ризик. Українські суди також відчайдушно потребують стратегічних лідерів – керівників особливого ґатунку, які здатні ризикувати, однак не завжди легко бути лідером державної установи і при цьому ризикувати. Суди стикаються з проблемами, для розв'язання яких практично не існує простих безболісних рішень. Не кожна нова ініціатива суду матиме успіх. Разом з тим відмова від ініціативності через побоювання генеруватиме появу негативних повідомлень у засобах масової інформації або – ще гірше – матиме наслідком підрив довіри з боку населення або критику з боку інших гілок влади, що є неприпустимим. Побоювання заважає судовим установам впроваджувати нові сучасні способи надання послуг задля служіння своїй громаді. Ініціатива – це, безперечно, те, з чим можна бути обережним, водночас це – не завжди те, що потрібно обмежувати.

У багатьох керівників апаратів судів, суддів, призначених на адміністративні посади, зберігається певний стереотип щодо місця їхньої роботи, який можна сформулювати так: «Я не можу змінити те, що відбувається в цьому суді, але за його межами теж немає нічого кращого». Сьогодні важко ефективно і сміливо керувати роботою суду. Якщо особа обіймає посаду голови суду або керівника апарату, то вона проводить дуже багато часу в судових ад-

---

<sup>1</sup> Див.: Dr. Warren Hoffman. Leadership Without Fear. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ncsc.org/sitecore/content/microsites/future-trends-2012/home/Leadership-and-the-Courts/4-3-Leadership-Without-Fear.aspx>

міністраціях, намагаючись домогтися хоч невеличкого збільшення бюджету суду, і часто трапляється так, що замість того вона дізнається про рівень передбаченого скорочення цього бюджету. На це можна відповісти беззаперечним твердженням: «Суди, які по суті є добре керованими і вважаються добре керованими, відповідно добре фінансуються». Хтось скаже: «Керувати судом не можна, оскільки суд і судді – основні суб'єкти влади, а судова влада самостійна і незалежна ...», – це ще один стереотип, сформований у більшості країн СНД на початку двотисячних років<sup>1</sup>.

Можна бути ефективним керівником в аспекті управління структурними складовими системи (кадри, фінанси, матеріально-технічні засоби, робота присяжних тощо), але дух організації при цьому може зазнавати негативного впливу, і в багатьох випадках це є причиною дискомфорту в колективі. Хоч як інколи непросто бути головою суду, цілком очевидним є факт, що звичайним суддею суду або працівником апарату суду бути не менш складно. Стратегічні лідери пам'ятають, що підлеглі – не інструменти, не гвинтики і не машини. У них є цілі, відчуття, надії, побоювання. Вони відчувають нездужання, гнів, безвихідь, грубість, щастя. Кожен з них – особистість з властивими їй і лише їй індивідуальними рисами і якостями. Один із засновників судової етики Росії А. Коні при оцінюванні судової діяльності виходив з правильного розуміння співвідношення цілей і засобів, дотримуючись правила І. Канта: «Людина є метою, а не засобом для досягнення будь-яких цілей». Тобто високі цілі правосуддя – відокремлення суспільства і одночасно захист особистості від несправедливого обвинувачення – повинні досягатися тільки моральними шляхами, моральними людьми<sup>2</sup>.

Отже, «стратегія», «стратегічне планування» та «лідерство» – поняття, що тісно пов'язані між собою: стратегічне планування є шляхом, у процесі якого виробляється стратегія організації, а «лідерство» – здатністю спонукати до дій інших, навіювати довіру оточенню. Діяльність сучасного керівника є багатоаспектною, і якщо гарний керівник сприймається як «мозок» групи, то лідер – як її «серце». Керівник-лідер повинен поєднувати в собі обидві якості, тобто бути одночасно і мозком, і серцем групи.

Насамкінець зауважимо: якісне управління орієнтоване на споживача і акцентує на оптимальному використанні людських ресурсів і кількісних методів оцінки. Загалом для впровадження в Україні якісного управління судом судовий адміністратор в роботі з персоналом повинен розвивати й використовувати в управлінні ефективне лідерство замість формального керівництва.

<sup>1</sup> Див.: Брынцев В.Д. Теория и практика управления судом в правовом государстве: Монография. – К.: Юринком Интер, 2010. – С. 8–9. – 440 с.

<sup>2</sup> Див.: Кафанова О.В. А.Ф. Коні про основні етичні засади судочинства [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vludvs/2008.../08\\_4\\_1\\_6.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vludvs/2008.../08_4_1_6.pdf)



**ШУКЛИНА Н., КИРИЛЮК Р. Лідерство і стратегія. Из досвіду судової реформи в Сінгапурі.**

У цій статті увага приділяється ролі лідерів та стратегії у процесі управління роботою суду. Наводиться позитивний міжнародний досвід на прикладі судової системи Республіки Сінгапур. На переконання авторів, ефективно застосування стандартів судового адміністрування залежить від усвідомлення керівниками українських судів своєї ролі «стратегічних лідерів».

*Ключові слова:* лідерство, стратегія, стратегічне планування, судове адміністрування, Республіка Сінгапур.

**ШУКЛИНА Н., КИРИЛЮК Р. Лидерство и стратегия. Из опыта судебной реформы в Сингапуре.**

В этой статье внимание уделяется роли лидеров и стратегии в процессе управления работой суда. Приводится позитивный международный опыт на примере судебной системы Республики Сингапур. По убеждению авторов, эффективное применение стандартов судебного администрирования зависит от осознания руководителей украинских судов своей роли «стратегических лидеров».

*Ключевые слова:* лидерство, стратегия, стратегическое планирование, судебное администрирование, Республика Сингапур.

**SHUKLINA N., KYRYLIUK R. Leadership and strategy. Experience of judicial reform in Singapore.**

This article reviews the role of leaders and strategy in court administration. The judicial system of the Republic of Singapore as an example of positive international experience is given. With the Ukrainian court managers perception of their role «strategic leaders» the authors conclude that the application of court administration standards will be more effective.

*Key words:* leadership, strategy, strategic planning, court administration, the Republic of Singapore.