



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОБЗОР:

Процессы судебного администрирования в Казахстане в свете их влияния на привлекательность для инвесторов с особым акцентом на деятельность Департамента по обеспечению деятельности судов при Верховном Суде Республики Казахстан



Программа по верховенству права в Казахстане, реализуется Американской ассоциацией юристов Инициатива Верховенства Права (ABA ROLI), при поддержке Агентства США по международному развитию (USAID).



Данный материал/ публикация разработан и издан при поддержке Агентства США по международному развитию (USAID).

Автор несет ответственность за содержание материала, которое не обязательно отражает позицию USAID, ABA ROLI или Правительства США.

ОКТАБРЬ 2021 ГОД

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОБЗОР: ПРОЦЕССЫ
СУДЕБНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ В
КАЗАХСТАНЕ
В СВЕТЕ ИХ ВЛИЯНИЯ НА
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ДЛЯ
ИНВЕСТОРОВ
С ОСОБЫМ АКЦЕНТОМ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
ДЕПАРТАМЕНТА ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
СУДОВ ПРИ ВЕРХОВНОМ СУДЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН



– Оригинальная версия на английском языке. –



Данный отчет был подготовлен доктором Андреасом Баумгартнером, EMBS, соучредителем The Metis Institute, в соответствии с мандатом, предоставленным Американской ассоциацией юристов Инициатива верховенства права в Казахстане.

Институт Метис фокусируется на расширении возможностей разрешения споров, предлагая обширные знания и практический опыт в разработке и/или продвижении правовых и судебных систем, а также альтернативных механизмов разрешения споров для повышения экономической конкурентоспособности и социального прогресса. Институт также выступает в качестве аналитического центра, уделяя особое внимание

разработке концепции разрешения споров в будущем.

Содержание

1. Краткий обзор	3
2. Цель, мандат и подход к составлению настоящего отчета	5
2.1. Цель и мандат	5
2.2. Подход.....	5
3. Основные наблюдения и выводы	7
3.1. Положительная вовлеченность и тенденции	7
3.2. Широкий спектр усилий, основным направлением которых является цифровизация	8
3.3. Пандемия Covid-19 - устойчивость и катализатор	8
3.4. Баланс - прогресс против стабильности	9
3.5. Коммуникация и потребности в обучении.....	10
3.6. Важные внесудебные наблюдения.....	11
4. Аналитическая основа судебных инноваций	12
5. Углубленный анализ: акцент на законодательстве	13
6. Углубленный анализ: Организационная и операционная направленность, включая цифровизацию	14
6.1. Цифровизация и искусственный интеллект	14
6.2. Экстерриториальная юрисдикция.....	17
6.3. Административная юстиция	18
6.4. Положение и позиционирование Департамента по обеспечению деятельности судов при Верховном Суде Республики Казахстан	18
7. Углубленный анализ: Акцент на обучении и развитии человеческого потенциала	20
8. Углубленный анализ: Акцент на коммуникации и взаимодействии	22
9. Выводы и рекомендации	25
9.1. Амбициозный устойчивый курс	25
9.2. Прорыв: Цифровизация и искусственный интеллект.....	26
9.3. Культура непрерывного совершенствования	27
9.4. Обучение и ознакомление	28
9.5. Коммуникация и взаимодействие	29
10. Заключительные выводы	31

1. Краткий обзор

Американская ассоциация юристов в рамках своей Инициативы верховенства права (ABA ROLI) на протяжении нескольких лет тесно сотрудничает с Верховным судом Республики Казахстан, охватывая широкий круг вопросов, связанных с верховенством права.

Первая цель текущей программы направлена на улучшение правового климата для бизнеса, в рамках которой ABA ROLI изучает возможности улучшения судебной системы Казахстана с точки зрения международных инвесторов.

В данном отчете представлена высокоуровневая оценка судебной системы Казахстана, ее текущих процессов, а также реформ с акцентом на деятельность Департамента по обеспечению деятельности судов при Верховном Суде Республики Казахстан. Эти вопросы рассматриваются с точки зрения удовлетворения потребностей и ожиданий инвесторов и повышения привлекательности судебной системы для инвесторов.

На основе официальных интервью, а также неформальных бесед с заинтересованными сторонами как внутри судебной системы, так и за ее пределами (т.е. «клиентами»/«пользователями»), проведенных в режиме видеоконференции в сентябре 2021 года, было выявлено **пять основных наблюдений**:

1. За последние годы судебная система Казахстана предприняла **целый ряд амбициозных мер** по улучшению качества своих услуг и достижению более высоких результатов, многие из которых идут на пользу инвесторам и их законным представителям. Процессы Департамента по обеспечению деятельности судов при Верховном суде Республики Казахстан сыграли решающую роль в достигнутом прогрессе. Это получило положительное признание и высокую оценку.
2. **Текущие усилия по цифровизации** и недавние **реформы административной юстиции** являются двумя основными направлениями. Им уделяется наибольшее внимание. Тем не менее, на фоне этих усилий, многие другие инициативы были реализованы, находятся в стадии реализации или планирования.
3. Судебная система Казахстана и лежащие в ее основе процессы доказали свою **устойчивость** в свете масштабного и неожиданного вызова, брошенного пандемией Covid-19. Помимо устойчивости, пандемия фактически стала **катализатором** инноваций в судебных процессах.
4. **Прогресс будет продолжаться**; на очереди - дальнейшие инновации. Тем не менее, интервью также показали, что многие хотят большей преемственности и стабильности, давая реформам время, необходимое для того, чтобы они устоялись, а не переходили сразу же к следующей инициативе.
5. **Коммуникация и обучение имеют решающее значение** для устойчивого успеха. Несмотря на многочисленные и впечатляющие усилия, которые уже предпринимаются, во время многих бесед четко и ясно звучал призыв к более активной коммуникации и взаимодействию, а также к большему вниманию к обучению и ознакомлению с внедряемыми реформами.

Рассматривая пять основных наблюдений, данный отчет не представляет собой «бесспорное доказательство». Он не призывает «делать все по-другому». Он даже не призывает к массовому ускорению, как это обычно делается в большинстве экспертных отчетов.

Скорее, в нем признается и приветствуется стремление к совершенствованию и желание предоставлять не просто «приемлемые» услуги, а выйти на передовые позиции в мире с точки зрения инновационных судебных процессов и ориентированность на предоставление услуг.

Как следствие, он поощряет **продолжение уже пройденного пути**.

Тем не менее, многие проблемы все еще существуют, среди них - необходимость дальнейшего роста осведомленности и доверия. Быстрые и смелые перемены сопряжены с неизбежным риском запутать или даже потерять людей в процессе. Путаница и неопределенность легко

приводят к негативному восприятию рекомендуемых усилий. Поэтому **обеспечение осведомленности и понимания, а также подлинной поддержки** являются абсолютными предпосылками устойчивого успеха.

Исходя из этих соображений, в данном отчете представлены **пять основных рекомендаций** для успешного продолжения пути инноваций. В рамках каждой основной рекомендации перечислены пять дополнительных, более подробных рекомендаций и предложений, чтобы дать пищу для для размышлений и будущих действий.

1 Амбициозный устойчивый курс

Придерживаться амбициозного курса, направленного на то, чтобы вывести судебные процессы Казахстана на передовые позиции в области судебных инноваций и ориентированности на предоставление услуг. И все же необходимо дать реформам шанс и время, необходимое для укоренения.

2 Прорыв: Цифровизация и искусственный интеллект

Амбициозно использовать новые возможности, созданные цифровизацией, включая искусственный интеллект, - за этим будущее. Однако делать это взвешенно, по возможности снижать реальные и предполагаемые риски и серьезно относиться к опасениям.

3 Культура непрерывного совершенствования

Создать культуру не только больших реформ, но и постоянных небольших улучшений, внедрив программу непрерывного совершенствования.

4 Обучение и ознакомление

Проводить предварительное обучение и ознакомительные программы, чтобы обеспечить комфорт при работе с новыми процессами и тем самым укрепить доверие.

5 Коммуникация и взаимодействие

Больше инвестировать в коммуникации и взаимодействие - (i) в рамках судебной системы и юридического сообщества, (ii) с широким бизнес сообществом и общественностью в Казахстане, и (iii) на международном уровне. Восприятие — это реальность.

Все вышеперечисленное требует наличия **сильного, ориентированного на инновации Департамента по обеспечению деятельности судов при Верховном Суде Республики Казахстан**.

2. Цель, мандат и подход к составлению данного отчета

2.1. Цель и мандат

Американская ассоциация юристов в рамках своей Инициативы верховенства права (ABA ROLI) на протяжении нескольких лет тесно сотрудничает с Верховным судом Республики Казахстан, охватывая широкий круг вопросов, связанных с верховенством права.

Первая цель текущей программы направлена на улучшение правового климата для бизнеса, в рамках которой ABA ROLI изучает возможности улучшения судебной системы Казахстана с точки зрения международных инвесторов.

В связи с этим ABA привлекла доктора Андреаса Баумгартнера, EMBS, из The Metis Institute для изучения деятельности в области судебного администрирования (бизнес-процессов) Департамента по обеспечению деятельности судов при Верховном Суде Республики Казахстан.

2.2. Подход

В соответствии с мандатом, данный отчет посвящен таким видам деятельности (бизнес-процессам) Департамента по обеспечению деятельности судов при Верховном Суде Республики Казахстан, которые влияют на восприятие инвесторами привлекательности судебной системы Казахстана для бизнеса. В этом контексте проект определил виды деятельности (бизнес-процессы) как уже существующие (текущие), так и те, которые находятся в стадии планирования, таким образом, рассматривая, что уже достигнуто и что еще предстоит достичь.

Несмотря на наличие серых зон, в данном отчете основное внимание уделяется обязанностям Департамента по обеспечению деятельности судов, т.е. аспектам, связанным с судебным администрированием/отправлением правосудия (в широком толковании). В нем не рассматриваются, например, качество принятия судебных решений, отбор и обучение судей или подобные темы - все эти аспекты важны с точки зрения их влияния на восприятие инвесторов, но - по сознательному выбору - не входят в рамки/фокус данного отчета.

Были проведены официальные интервью с соответствующими сторонами как в судебной системе, так и за ее пределами. С учетом того, что основное внимание было уделено аспектам, имеющим отношение к (международным) инвесторам, эти интервью включали как казахстанские, так и международные мнения. Кроме того, для формирования полной картины мы провели различные неформальные беседы и обсуждения, например, с представителями бизнес-сообщества.

В связи с бюджетными и временными ограничениями, первоначально запланированный объем комплексной оценки привлекательности судебной системы Казахстана для инвесторов в сочетании с подробным обзором бизнес-процессов, связанных с инвестиционным производством, был пересмотрен, как описано выше.

В результате пандемии Covid-19, взаимодействие пришлось изменить с запланированной серии очных семинаров, фокус-групп и индивидуальных интервью на методологию только дистанционного взаимодействия. Все интервью и беседы в контексте данного проекта проходили в режиме видеоконференции в течение сентября 2021 года.

Все беседы проводились в рамках соглашения о строгой конфиденциальности, чтобы обеспечить возможность открытого разговора. По этой же причине цитаты, использованные ниже, намеренно не приписываются каким-либо лицам или организациям.

3. Основные наблюдения и выводы

На основе официальных интервью, а также неформального общения сложилась оживленная картина наблюдений и перспектив. Ниже рассматриваются пять основных областей наблюдения:

- Общая положительная вовлеченность и тенденции
- Широкий спектр усилий, основным направлением которых является цифровизация
- Устойчивость во время пандемии Covid-19
- Необходимость баланса между прогрессом и стабильностью, и
- Широкие потребности в обучении и коммуникации.

3.1. Положительная вовлеченность и тенденции

За последние годы судебная система Казахстана предприняла широкий спектр амбициозных мер по улучшению своих услуг и достижению более высоких результатов. Процессы Департамента по обеспечению деятельности судов при Верховном суде Республики Казахстан сыграли решающую роль в достигнутом прогрессе. В результате были получены положительное признание и высокая оценка.

Признавая и указывая на нерешенные проблемы, в интервью и неформальных беседах тем не менее сохранялся позитивный тон: «За последние годы был достигнут огромный прогресс, особенно в свете того, какой путь прошел Казахстан» - типичное заявление, которое можно было часто услышать. В то же время некоторые участники все еще озвучивали критические замечания в отношении независимости судебной системы (или, точнее, ее отсутствия), призывая к большей привлекательности для инвесторов, а также к справедливости, когда в спор вовлекаются государственные предприятия или государственные органы. Однако, строго говоря, речь не идет о процессах судопроизводства.

Что касается конкретно судебного администрирования, то один из опрошенных юристов оценил его на «10 из 10», подчеркнув, в частности, легкость доступа к судам, даже среди ночи, через онлайн-каналы и социальные сети, а также эффективную обработку запросов и жалоб. Он сравнил существующее положение дел с тем, что было не так давно: «Всего несколько лет назад это было невыносимо». На самом деле, даже в ходе более глубоких обсуждений с лицами, высказывающими критические замечания, выяснилось, что лишь немногие из вопросов, вызывающих озабоченность, действительно связаны с вопросами судебного администрирования и основными процессами, которые являются предметом данного отчета.

В сфере судебного администрирования продвижение к дистанционным и автоматизированным решениям в рамках «умных судов» было оценено положительно. Это рассматривается как неотъемлемая часть более широкого движения в сторону большей ориентации судебной инфраструктуры и процессов на предоставление услуг.

В целом, принятые меры оцениваются как позволившие судебной системе не только развиваться, но и совершить скачок в сравнении с международными стандартами. Для успеха всех этих реформ большое значение имели усилия Департамента по обеспечению деятельности судов при Верховном Суде Республики Казахстан, отвечающего за процессы судебного администрирования. Они заслуживают положительного признания.

3.2. Широкий спектр усилий, основным направлением которых является цифровизация

Текущие усилия в области цифровизации и недавние реформы административной юстиции — это два основных направления. Им уделяется наибольшее внимание. Тем не менее, на фоне этих усилий было реализовано, осуществляется или планируется множество других инициатив.

На вопрос об основных достижениях за последние годы в отношении процессов судебного администрирования, ответы в ходе первоначального интервью всегда фокусировались на усилиях по цифровизации. Внедрение IT-технологий и современных форматов работы изменило

лицо судебной системы, обеспечив доступ к правосудию без необходимости покидать дом или рабочее место. Электронные услуги и электронный обмен данными стали скорее нормой, чем исключением, а (электронный) Судебный кабинет стал центральным инструментом.

Вторым важным и очень актуальным сдвигом стала реформа административной юстиции. Хотя еще слишком рано давать надлежащую оценку, первые отзывы являются положительными. Следует признать, что это потребовало значительных изменений в организационной и процессуальной структуре соответствующего судебного администрирования.

Неудивительно, что такие крупные инициативы привлекают наибольшее внимание. Однако несмотря на то, что они наиболее заметные, общий портфель инициатив гораздо богаче: от небольших внутренних улучшений до более комплексных усилий по работе с населением и, с географической точки зрения, он охватывает все уголки Казахстана. В совокупности, от самых мелких до самых комплексных мер, портфель предпринимаемых усилий изменил форму судебного администрирования в Казахстане. Хотя, по своей природе, большинство из мер были приняты не специально для инвесторов, а для более широкой, более общей группы бенефициаров, инвесторы же получили прямую выгоду как часть этой более широкой группы.

3.3. Пандемия Covid-19 – Устойчивость и катализатор

Судебная система Казахстана и лежащие в ее основе процессы доказали свою устойчивость в свете масштабного и неожиданного вызова. Помимо устойчивости, пандемия фактически стала катализатором инноваций в судебных процессах.

Пандемия Covid-19 стала неожиданным, масштабным потрясением для систем по всему миру, испытанием их устойчивости. Казахстан как страна в целом и ее судебная система в частности не стали исключением. Внезапно не осталось времени на долгие обсуждения и оценки - решения нужно было искать и запускать в кратчайшие сроки в условиях чрезвычайной ситуации.

Несмотря на некоторые критические замечания о проблемах, возникающих повсюду, все участники интервью сошлись во мнении: судебная система Казахстана доказала свою устойчивость в чрезвычайно сложных и непредсказуемых обстоятельствах. Как отметил один из опрошенных юристов: «Судебная система продолжала функционировать, она никогда не закрывалась». Департамент по обеспечению деятельности судов при Верховном суде Республики Казахстан и его службы продолжали выполнять свои функции и оставались работоспособными, несмотря на необходимость, а в некоторых случаях и благодаря импровизации. Это было оценено даже в интервью тех, кто более критично высказывался в отношении судебного администрирования: «Суды пострадали, были некоторые заминки, но Департамент быстро отреагировал и продолжал работать».

Если пойти еще дальше, то ситуация с Covid-19 и меры реагирования не только продемонстрировали устойчивость судебных процессов со всеми проблемами и необходимостью импровизировать, которые возникли в связи с пандемией, но - в некотором смысле пандемия Covid-19 фактически выступила катализатором прогресса, активизировав электронные услуги.

Согласно цифрам, приведенным в интервью представителями Верховного суда, около 90% назначенных слушаний проводились в режиме онлайн, причем в них участвовали люди не только со всего Казахстана, но и со всего мира. За время пандемии стороны подключались более чем из 20 стран. Удаленный доступ к судебным услугам стал скорее нормой, чем исключением.

3.4. Баланс – Прогресс против стабильности

Прогресс будет продолжаться, и на очереди - дальнейшие инновации. Тем не менее, интервью также выявили стремление многих к большей преемственности и стабильности, давая реформам время, необходимое для укоренения вместо того, чтобы сразу же бросаться к следующей инициативе.

На очереди такие нововведения как изменения, способствующие развитию «экстерриториальной юрисдикции», и дальнейшее продвижение цифровизации, включая более

активное использование искусственного интеллекта. Это интересные разработки, которые в сочетании с другими усилиями помогут Казахстану продвинуться еще дальше и прочно утвердиться среди стран-первопроходцев в области инноваций в судебном процессе. Во многом это гонка - гонка сотрудничающих, но при этом конкурирующих стран. В гонке важна скорость.

Тем не менее, в ходе интервью было выявлено стремление многих респондентов к большей преемственности и стабильности, давая реформам время, необходимое для укоренения вместо того, чтобы сразу же бросаться к следующей инициативе. Ключевые слова, замеченные в ходе интервью, включали «слишком много спешки», «в поспешной манере», «слишком большое внимание к немедленным результатам».

В качестве примера можно привести случай, когда восприятие цифровизации и «правильного» темпа ее проведения существенно различается как среди судей, так и среди администраторов судов. Было отмечено, что «Департамент должен облегчить жизнь судьям - но реформы часто воспринимаются как усложняющие жизнь; ни один судья не говорит, что стало легче». Возможно, это субъективное, но очень важное мнение.

В несколько ином, но связанном ключе, были приведены аргументы о том, что, учитывая деликатность судебных разбирательств, быстрый прогресс может быть чрезмерным, и что более медленный путь позволит лучше проанализировать ситуацию до начала действий, тем самым снижая риск. Одно из заявлений «эволюция - да, но не постоянная революция» обобщило многие из прозвучавших позиций: «да» непрерывному, поступательному развитию (т.е. эволюции), но следует учитывать искреннюю озабоченность скоростью изменений в свете их масштабов.

В этом же ключе утверждалось, что существует много положительных эмоций, но эти эмоции вызывают чрезмерную активность, что, в свою очередь, чревато потерей людей. И снова эта позиция указывает на необходимость следить за балансом между важными, необходимыми реформами и недопущением излишней активности. Или, говоря еще короче, по словам одного из участников интервью: «давайте не будем все время добавлять и добавлять».

Эти замечания прозвучали не только в разговорах с представителями судебной системы, но и нашли отражение во внешних мнениях. Судебной системе Казахстана делают комплименты и выражают уважение за стремление быть «в авангарде инноваций», но представители делового сообщества, а также их юристы отметили, что, хотя они желают улучшений, они не хотят постоянных изменений и неожиданностей. Звучали даже призывы немного сбавить темп, чтобы не потерять людей на пути и не внести слишком много неопределенности и путаницы. Приводились аргументы в пользу повышения стабильности и предсказуемости. Как было сказано, реформы и пилотные проекты таких реформ приветствуются, но они не должны «постоянно раскачивать лодку».

3.5. Коммуникация и потребности в обучении

Коммуникация и обучение имеют решающее значение для достижения устойчивого успеха. Несмотря на предпринимаемые многочисленные и впечатляющие усилия во время многих бесед звучал призыв к более активной коммуникации и взаимодействию, а также к большему вниманию к обучению и ознакомлению с проводимыми реформами.

Значительные изменения и прогресс также порождают беспокойство, неопределенность и вопросы. Чем больше изменений, тем сильнее потребность в коммуникации и взаимодействии, а также в обучении и ознакомлении.

Как будет более подробно рассмотрено в главе 8 ниже, судебная система Казахстана значительно активизировала свои усилия по коммуникации и взаимодействию в координации и сотрудничестве с Министерством юстиции Республики Казахстан. В сравнении с международными стандартами многие страны могли бы извлечь уроки из институциональной системы коммуникаций и передовой практики, уже созданной в Казахстане. Новая открытость и прозрачность, а также доступность судов по праву заслужили высокую оценку юридического сообщества и за его пределами.

Тем не менее, все еще существует исторически унаследованный дефицит доверия, который заставляет многих людей, включая инвесторов, сомневаться в подлинности происходящих изменений. Кроме того, многие (деловые) люди все еще не знают или не полностью осведомлены о происходящих реформах - или даже могут быть сбиты ими с толку, задаваясь вопросом об их обосновании, а также о том, какое конкретное влияние эти изменения могут оказать на их собственные дела. В свете такого отсутствия полной осведомленности призыв к еще большей коммуникации и взаимодействию не вызывает удивления. Большинство опрошенных, даже те, кто работает в судебной системе, с этим полностью согласились.

В то же время в одном из интервью был поднят вопрос о том, действительно ли все предпринимаемые усилия должны быть доведены до сведения общественности - не то, чтобы их следовало скрывать, но была выражена обеспокоенность тем, что слишком подробное описание изменений может запутать юридическое сообщество и широкую общественность, отвлекая от ключевых идей. И снова был приведен аргумент в пользу необходимости баланса.

В некотором смысле, обучение и ознакомление — это особая форма коммуникации и взаимодействия. Переходя конкретно к этим усилиям, было признано (и частично подчеркнуто), что предлагалось много возможностей для обучения и ознакомления. Тем не менее, большинство опрошенных указали на необходимость дополнительного обучения, причем не только судей, но и сотрудников администрации судов. Без масштабных усилий в этом направлении все пилотные проекты и новые процессы, которые были внедрены в последнее время или будут внедряться в ближайшее время, рискуют быть либо не полностью реализованными, либо привести к неэффективности или путанице. В частности, это было упомянуто в контексте усилий в области цифровизации. Пожалуйста, обратитесь к главе 7 для дальнейшего обсуждения потребностей в обучении и ознакомлении.

3.6. Важные внесудебные наблюдения

В центре внимания данного отчета - судебное администрирование и процессы, причем особое внимание уделяется тем из них, которые имеют значение в контексте привлекательности для бизнеса/инвесторов (и/или их восприятия). По этой причине такие важные темы, как вопросы назначения и продвижения судей, юридические и фактические гарантии независимости судей, сложность законов и необходимость укрепления альтернативного разрешения споров, не были поставлены в центр внимания и включены в данный отчет.

Еще одной темой, часто поднимаемой в разговорах и занимающей важное место в списке проблем инвесторов, были сомнения в справедливости судебных разбирательств, особенно если на другой стороне участвуют государственные структуры, в сочетании с риском того, что постановления/решения могут быть просто проигнорированы государственными структурами. Тем не менее, с вступлением в силу АППК и внесенными изменениями, есть надежда, что ситуация существенно изменится. За этим будут внимательно следить; на данном этапе еще слишком рано делать какие-либо выводы.

И что не самое маловажное: возникла интересная дискуссия, когда утверждалось, что существует много проверок, тестирования и мониторинга (со стороны процесса), что, в свою очередь, воспринималось как «отсутствие уважения» к судьям и их независимости.

Все вышеперечисленные пункты имеют важное значение и часто упоминаются заинтересованными сторонами, не связанными с судебной системой, как ключевые аспекты воспринимаемой привлекательности судебной системы Казахстана для инвесторов. Они заслуживают внимания и рассмотрения. Однако в контексте данного конкретного отчета они не являются обязательными.

4. Аналитическая основа судебных инноваций



Судебная реформа — это не просто (повторная) разработка законов, указов и руководств. Речь идет о реальном проведении реформы, о создании ощутимых улучшений на местах, способствующих повышению эффективности отправления правосудия.

По этой причине The Metis Institute разработал комплексную схему, которую он применяет как в своей аналитической, так и в перспективной работе, сочетающую в себе пять элементов:

- Акцент на законодательстве
- Организационная и операционная направленность
- Акцент на обучении и развитии человеческого потенциала
- Акцент на коммуникации и взаимодействии
- Акцент на процессе реализации и управление изменениями

Основываясь на обобщенных ключевых наблюдениях, описанных выше (глава 3), мы будем использовать эту аналитическую основу в течение следующих глав (главы 5-8), чтобы еще раз систематически и структурированно рассмотреть идеи, полученные в ходе интервью и других взаимодействий при подготовке данного отчета.

Во избежание недопонимания: Акцент будет на работе Департамента по обеспечению деятельности судов при Верховном Суде Республики Казахстан в соответствии с предоставленным мандатом. Это повлияло на основные направления и наблюдения в последующих главах.

5. Углубленный анализ: акцент на законодательстве

В обязанности Департамента по обеспечению деятельности судов при Верховном суде Республики Казахстан входит разработка законопроектов, осуществляемая юридическим отделом.

Изменения в Гражданский процессуальный кодекс (ГПК) и Административный процедурно-процессуальный кодекс (АППК) были одними из самых заметных в этой сфере деятельности в последнее время.

Хотя оба эти документа еще слишком свежи, чтобы делать окончательные выводы, в целом они воспринимаются положительно, судя по интервью и беседам, проведенным в ходе подготовки данного отчета. Важным шагом является создание Специализированного межрайонного экономического суда Нур-Султана (СМЭС) с юрисдикцией первой инстанции по инвестиционным спорам, а также спорам, возникающим из претензий государственных структур к инвесторам, связанных с их инвестиционной деятельностью. С точки зрения инвесторов также приветствовалось, что СМЭС будет рассматривать апелляции инвесторов на акты и действия государственных органов, и что теперь существует трехзвенная судебная система как по гражданским, так и по административным делам. Было отмечено, что реформа административной юстиции встретила значительное сопротивление, но, тем не менее, она была проведена.

С точки зрения анализа процесса в отношении привлекательности для инвесторов законодательные усилия не были в центре внимания интервью. Тем не менее, законодательная работа Департамента, как и предшествующая ей аналитическая подготовка, заслуживают упоминания, поскольку в нее вложены значительные усилия. Области, которым планируется уделить внимание на законодательном уровне, такие как специальные правила о прецеденте, разъяснения понятия «инвестиционная деятельность» и в немалой степени такие, как «экстерриториальная юрисдикция», вероятно, окажут значительное влияние на восприятие инвесторов.

Что касается качества составления законов, то, по общему мнению, в целом законодательные акты составлены хорошо. Опрошенные были обеспокоены не качеством законодательства, а его последующим фактическим применением.

Единственной областью критики законодательства, высказанной в двух интервью, была тенденция к внедрению иностранных норм и/или правовых концепций в казахстанскую правовую систему, что вызывает непоследовательность и путаницу. В то же время другие респонденты отметили именно такую «интернационализацию» как положительное явление для инвесторов.

6. Углубленный анализ: организационная и операционная направленность

Учитывая роль и обязанности Департамента по обеспечению деятельности судов при Верховном суде Республики Казахстан, а также мандат настоящего отчета, большое внимание было уделено организационным и операционным аспектам.

Из всех процессов и инициатив по реформированию по линии Департамента выделяются три, которые более подробно рассматриваются в данной главе: (i) цифровизация и искусственный интеллект, (ii) реформы административной юстиции и (iii) предстоящее продвижение «экстерриториальной юрисдикции».

Эти три события могут быть самыми крупными и бросающимися в глаза, но существует множество более мелких процессов совершенствования, часто на региональном или даже местном уровне, которые, в совокупности, также имеют большое значение для общего развития восприятия привлекательности инвесторами и ориентированности судебной системы на клиента. На самом деле, во многих случаях имеют значение именно те мелочи, которые инвесторы (и другие пользователи судов) чувствуют и видят сразу. По этой причине культура непрерывного совершенствования заслуживает культивирования и развития в дополнение к крупным приоритетным направлениям.

Сила и позиционирование Департамента по обеспечению деятельности судов при Верховном Суде Республики Казахстан имеет решающее значение для процессов, связанных с судебным администрированием, и их совершенствования. По этой причине в данной главе мы также будем обращаться к этой конкретной теме.

6.1. Цифровизация и искусственный интеллект

На международном уровне мало кто знает о прогрессе, достигнутом Казахстаном в области цифровизации и (раннего) использования искусственного интеллекта. Казахстан не только догнал остальных в данной области, но и фактически занял передовую позицию в своей судебной системе. Многим традиционным эталонным странам, вероятно, следует взглянуть на Казахстан, а не наоборот.

Оглядываясь назад, можно сказать, что путь начался с обеспечения надлежащей (цифровой) связи и подключения через взаимосвязанную информационную систему, первоначально с децентрализованной архитектурой, а затем с переходом к системе ежедневной репликации данных в центральную информационную систему. В настоящее время сетевые стандарты находятся на высоком уровне. Системы аудио- и видеозаписи установлены в более чем 1400 залах судебных заседаний по всей стране (видеопротоколы вместо ведения записей вручную). Судебный кабинет (т.е. интернет-платформа для всех судов) обслуживает более 600 000 пользователей. Примерно 96% исков подается в электронном виде. Центр обработки данных обеспечивает круглосуточную работу при соблюдении строгих протоколов информационной безопасности и пока что с высокими показателями надежности и производительности.

Все эти достижения были проверены в неожиданных и экстремальных условиях реальной жизни в течение последних 18 месяцев. Как подчеркивалось в ходе интервью, пандемия Covid-19 стала настоящим стресс-тестом для всех систем, и «нам удалось сдать экзамен».

Эта точка зрения о «сдаче экзамена» отражает не только мнение сотрудников Департамента или судей. Ее разделяют и представители более широкого юридического сообщества, с которыми мы общались. Если не брать в учет критические замечания (например, что WhatsApp на мобильных телефонах может быть не самой лучшей платформой для проведения судебных слушаний) и необходимость повышения профессионального уровня и стабилизации некоторых временных решений, импровизированных во время пандемии, особенно с точки зрения безопасности и надежности, они искренне оценивают то, как Департаменту удалось проводить судебные процессы во время пандемии благодаря внедрению цифровых решений.

В качестве примера упоминается, что по сравнению с январем 2020 года в разгар пандемии количество удаленных слушаний в день увеличилось примерно в 10 раз (с 150-160 слушаний до примерно 1500 в день). Как уже упоминалось ранее в данном отчете, пандемия стала не просто

стресс-тестом, а катализатором развития цифровых технологий и дистанционного исполнения, а также отправления правосудия.

Было бы несправедливо оценивать усилия по цифровизации как «чрезвычайные меры». Помимо того, что они были начаты задолго до того, как кто-либо узнал о Covid-19, они продолжают и в будущем изменят облик правосудия (и административных процессов, на которых в основном сосредоточен данный отчет). Действующая Стратегия ИКТ рассчитана до 2023 года и состоит в общей сложности из 26 программ, в которых основное внимание уделяется алгоритмам, робототехнике и большим данным. Можно считать само собой разумеющимся, что цифровизация и искусственный интеллект будут играть еще большую роль после 2023 года.

Пока что это только начало. Уже сейчас предпринимаемые усилия основаны на постепенной интенсификации использования искусственного интеллекта:

- Внедрение интеллектуальной аналитики, которая на основе применения искусственного интеллекта дает предложения по разрешению и/или прогнозы исхода дела. Это также является шагом к созданию более единой судебной практики по всей стране и обеспечивает более эффективную предварительную оценку исхода дела:
 - Указывая на предположения и расхождения, интеллектуальная аналитика предоставит дополнительную информацию и материалы, которые могут быть приняты во внимание судьей, не ограничивая его/ее независимость в принятии решений (система дает рекомендации, но они не являются обязательными, хотя критики уже указывают на сильное фактологическое давление, которое такие рекомендации могут оказать на судей).
 - Для инвесторов (и других сторон) получение оценки своих шансов в суде, основанной на искусственном интеллекте, может повлиять на их решение о том, подавать или не подавать иск, и/или проложить путь к урегулированию спора с помощью медиации. В любом случае, это, вероятно, снизит нагрузку на суды.
- Автоматизации подлежат простые процессы, приводящие к неоспоримым вердиктам, то есть достаточно «механические» дела, которые в значительной степени стандартизированы и не оставляют места для усмотрения. В настоящее время на такие дела уходит до трети рабочего времени судей. При условии наличия необходимой законодательной базы эта система должна быть внедрена по всему Казахстану к началу 2022 года.
- Помимо внешних решений, цифровизация судов затрагивает внутренние процессы и вспомогательные инструменты, такие как цифровые журналы для судей (предоставляющие информацию о состоянии дел, статистику и т.д.), которые также будут все больше и больше продвигаться к реальным цифровым помощникам, оснащенным искусственным интеллектом.

С точки зрения системы, мы увидим больше искусственного интеллекта в четырех основных областях применения:

- Анализ и управление документами;
- Юридические исследования и комплексная юридическая экспертиза;
- Поддержка и автоматизация процессов; и
- Прогнозирование результатов и/или составление проектов.

Однако у искусственного интеллекта есть свои ограничения и проблемы. Чем более важную роль играет искусственный интеллект, тем большее значение приобретают стратегии снижения рисков. К факторам риска относятся:

- Проблемы с качеством и/или неполнотой данных (часто упоминаемые вскользь как «мусор на входе, мусор на выходе»);
- Недостатки в (казалось бы, нейтральных) алгоритмах, ошибки программирования, неявная и/или явная предвзятость и т.д.;
- Непредвиденные стечения обстоятельств, вызывающие неожиданные результаты (риск ошибок ИИ);

- Чрезмерная уверенность алгоритмов;
- Чрезмерная зависимость пользователей от искусственного интеллекта (часто называемая «эффектом убаюкивания»); и
- Хорошая синтетическая дедукция и даже «воображение» искусственного интеллекта, но отсутствие подлинно творческого видения («нестандартного мышления»).

В свете этих проблем степень и скорость цифровизации, и, в частности, использование искусственного интеллекта, далеко не бесспорны. Цифровизация порождает множество страхов и искренних опасений. Это ярко проявилось в ходе интервью и неформальных бесед при подготовке данного отчета.

Грубо говоря, опасения разделились на две категории: принципиальные опасения (например, такие как «правосудие — это работа с людьми и понимание людей - как это может сделать компьютер?») и опасения, связанные со скоростью и степенью изменений, а также с адекватным управлением рисками. Именно последняя категория опасений была более ярко выражена среди критиков: заинтересованные стороны осознавали потенциал использования искусственного интеллекта (или, по крайней мере, принимали его неизбежность), но искали гарантии и осторожный подход, а не выступали против использования искусственного интеллекта как такового.

Например, один критически настроенный юрист признал, что в контексте высоко стандартизированных процессов может быть место для искусственного интеллекта, но при условии, что при необходимости должна существовать возможность проверки человеком вместо того, чтобы быть «полностью зависимым» от некоего «таинственного компьютера/алгоритма». По его мнению, при необходимости возможность проверки человеком позволила бы решить некоторые из основных проблем. Аналогичные мнения, в той или иной степени, были высказаны и другими участниками интервью. Учитывая чувствительность судебной системы и важность защиты ее целостности, постоянный, но осторожный подход «по существу» в сочетании с согласованными коммуникационными усилиями являются единственным действенным способом решения подобных проблем.

Коммуникация и прозрачность особенно важны в этом контексте, поскольку многие опасения и страхи основаны не столько на фактах, сколько на неверных представлениях и недостатке информации, что дает почву для слухов. Таким образом, для любой стратегии цифровизации недостаточно просто внедрить «правильные» технические решения. Не меньшее значение должно придаваться вовлечению людей в данный процесс, частично путем демонстрации фактических улучшений («Положительные результаты убеждают людей», как было сказано в одном из интервью), частично путем снятия заблуждений и страхов (например, сообщения типа: «Компьютеры не должны заменять судей, они должны помогать им принимать решения»).

Было бы несправедливо просто навесить (и, в некотором смысле, дискредитировать) на все проблемы ярлык «неверные представления и недостаток информации». Многие из них указывают на веские доводы, которые заслуживают надлежащего рассмотрения и (повторного) принятия мер. Среди них - кибербезопасность. Цифровая судебная система гораздо более уязвима к растущим угрозам кибербезопасности, чем аналоговая. Центр информационных технологий Верховного суда создан для мониторинга, выявления и защиты от аномалий, в дополнение к мерам в рамках программы «Киберщит» Правительства Казахстана. В будущем важность этой темы и профиль риска будут продолжать расти. Кибербезопасность перешла от чисто технических вопросов к вопросам высшего руководства и стратегии на международных судебных конференциях. Она должна стать одной из основных тем следующей стратегии Казахстана в области ИКТ, и ей будет уделяться приоритетное внимание для защиты доверия и обеспечения надежности.

Кроме того, все еще существуют базовые предпосылки, которые требуют внимания и улучшения. В качестве примера неоднократно упоминалось отсутствие высокоскоростного Интернета и современного оборудования в судах некоторых регионов: «Судьи часто используют свои мобильные телефоны и WhatsApp для проведения удаленных слушаний». В этом контексте также неоднократно поднимался вопрос о необходимости дополнительного финансирования.

6.2. Экстерриториальная юрисдикция

Систематическое внедрение «экстерриториальной юрисдикции» станет основным проектом в 2022 году. Идея заключается в том, чтобы сбалансировать распределение дел или, по крайней мере, отдельных категорий дел по всему Казахстану. С точки зрения преимуществ, это позволяет не только лучше сбалансировать нагрузку между различными судами, но и рассматривается как важный инструмент в борьбе за подлинную независимость судебной власти и как инструмент против коррупции (или риска ее возникновения).

Для того чтобы эта концепция заработала, цифровое правосудие должно стать обязательным условием, а не просто лозунгом. Например, физические залы судебных заседаний все чаще будут заменяться «цифровыми залами судебных заседаний» с использованием виртуальных фонов. Надежная связь во время слушаний и безопасная передача данных уже были в центре внимания в последние годы, и особенно во время пандемии. С введением экстерриториальной юрисдикции удаленные решения становятся стандартными операционными процедурами.

Помимо указания на различные технические проблемы (например, проблемы с пропускной способностью), возникшие во время пандемии, критики обеспокоены тем, что стороны и свидетели перестанут оказывать непосредственное впечатление на судей - впечатление, которое считается важным при отправлении правосудия. Без сомнения это серьезные опасения, и их нельзя просто игнорировать. Важно понимать, что придется идти на некоторые компромиссы, по крайней мере, до тех пор, пока мы не достигнем технологической стадии полного воспроизведения судебных слушаний в виртуальном пространстве, включая выражения лица, тела и т.д. Потребуется принятие политических решений о том, какие дела открывать для экстерриториальной юрисдикции, и следует ли для этого требовать согласия сторон.

Экстерриториальная юрисдикция также может вызвать серьезные изменения в процессах и структуре судебных услуг. Такая политика идеально подходит для концепции центров совместного обслуживания, которые осуществляют большинство административных процессов удаленно из одного или двух централизованных мест с ограниченной поддержкой на местах по всей стране. При систематическом подходе сочетание экстерриториальной юрисдикции и более активной цифровизации, а также использование искусственного интеллекта могут дать возможность перевести судебное администрирование из географически разветвленной организации в сфокусированную центральную организацию с более стандартизированными и высокоэффективными процессами.

6.3. Административная юстиция

Внедрение административной судебной системы означает вступление на новую для Казахстана территорию. Представители инвесторов и бизнеса приветствуют изменения, поскольку «новая административная юстиция отвечает надеждам многих людей: она поддерживает частные стороны». Пока еще очень рано что-то говорить и нельзя делать окончательных выводов, однако отзывы в социальных сетях, а также среди интервьюируемых для данного отчета положительные, хотя и несколько осторожные в отношении желания увидеть реальную имплементацию в ближайшие месяцы и годы.

С точки зрения Департамента, это означало и продолжает означать создание и поддержку нового набора процессов, а также предоставление необходимых вспомогательных услуг - необходимость все это реализовывать в разгар пандемии Covid-19 не облегчила работу.

Если посмотреть на то, что уже сделано и что еще делается, то создание необходимой административной инфраструктуры и процессов представляется вполне контролируемым, например, специализированный межрайонный экономический суд Нур-Султана фактически уже работает в административном режиме. Эта точка зрения выражена не только представителями судебной системы, но и членами юридического сообщества - как правило, с оговоркой, что «еще слишком рано что-либо говорить».

Как сказал высокопоставленный представитель Департамента по обеспечению деятельности судов: «Мы должны были справиться с этим, и мы справились».

6.4. Положение и позиционирование Департамента по обеспечению деятельности судов при Верховном Суде Республики Казахстан

Департамент по обеспечению деятельности судов при Верховном Суде Республики Казахстан является центральным игроком в области судебного администрирования в Казахстане, на него возложены важные обязанности. Сильный, ориентированный на реформы Департамент, обладающий волей, средствами и навыками для реализации этих амбиций, имеет важное значение для видения руководства страны и Верховного Суда Казахстана в плане обеспечения эффективной, ориентированной на будущее судебной системы, имеющей сильные позиции в международном сравнении.

В контексте подготовки данного отчета многие стороны поднимали вопрос о перепозиционировании и укреплении Департамента по обеспечению деятельности судов при Верховном Суде Республики Казахстан. В этом контексте нельзя недооценивать сигналы, например, как и кем назначается руководитель Департамента. Важно, чтобы с формальной/протокольной точки зрения Департамент мог взаимодействовать с другими государственными ведомствами на равных. Кроме того, более короткое название, например, просто «Департамент судебного администрирования», может послужить важным сигналом.

В свете масштабных инициатив, о которых говорилось выше, это может показаться относительно незначительной, скорее символической темой, но все, что укрепляет способность продолжать проводимые реформы, заслуживает внимания. Для устойчивого успеха потребуются сильный, ориентированный на инновации Департамент по обеспечению деятельности судов при Верховном суде Республики Казахстан, который получит необходимую политическую поддержку.

7. Углубленный анализ: Акцент на обучении и развитии человеческого потенциала

На протяжении всех интервью тема обучения и развития человеческого потенциала поднималась неоднократно в самых разных вариациях. Дальнейшее повышение профессионализма сотрудников суда было упомянуто в качестве постоянного и основного направления работы. Учитывая скорость изменений, внимание к постоянному обучению персонала становится еще более важной задачей.

Основная тема была очевидна: за последние годы произошли масштабные изменения в том, как осуществляется правосудие как в основополагающих процессах, так и в применяемых инструментах. Стандартные процедуры и устоявшиеся схемы, к которым привыкли многие участники процесса, внезапно устарели. Широкое применение цифровых технологий и вызванные этим изменения, о которых уже говорилось ранее в данном отчете, стали наиболее очевидным примером новых условий и требований, но далеко не единственным.

Такие масштабные изменения ставят в центр внимания необходимость подготовки и переподготовки. Глядя на усилия, предпринятые, например, в контексте внедрения новой системы административной юстиции (чтобы не всегда использовать цифровизацию в качестве примера), можно сказать, что сделано немало. Однако в то же время в ходе проведенных интервью было достигнуто всеобщее согласие в том, что предстоит сделать гораздо больше, особенно в отношении обучения административного персонала, а также более широкого юридического сообщества (например, адвокатов).

При этом основные области дополнительного, еще не полностью удовлетворенного спроса были сосредоточены не столько на классической юридической подготовке, сколько на практическом обучении: Как на самом деле работают новые процессы? Что и когда нужно делать? Что мне нужно делать/делать по-другому? Как наилучшим образом использовать новые системы? Каких «подводных камней» мне следует опасаться? Какие личные компетенции мне необходимы в «новом судебном мире»?

Эти вопросы касаются каждого участника судебной системы, будь то судья, администратор суда, адвокат/юридический консультант или пострадавшая сторона. Некоторые из интервью показали, что важно сместить акцент с обучения судей на более активное включение других групп в учебные предложения, не оспаривая при этом сокращение обучения судей.

Академия правосудия играет важную роль в этом контексте. Ее традиционной основной целью является обучение и подготовка будущих и нынешних судей. Тем не менее, для целей данного отчета наиболее актуальным является аспект обучения, предлагаемый Академией для сотрудников судебной администрации.

Такое обучение охватывает не только все юридические специальности, и Академия также стремится включить курсы по развитию личных компетенций. В то же время Академия работает над расширением круга слушателей, имеющих право участвовать в ее курсах, а также над повышением академического профиля и превращением в полностью аккредитованное учебное заведение.

С точки зрения практических навыков, особенно в отношении процессов судебного администрирования, более широкое использование онлайн-курсов последнего поколения представляет собой отличную, экономически эффективную и удобную альтернативу очным курсам (и даже таким дистанционным курсам, которые все равно требуют входа в систему в определенное время для трансляции). В этой области за последние годы сформировалась значительная частная отрасль, которая особенно активизировалась в последние 18 месяцев. Многие из провайдеров курсов используют методы геймификации, чтобы сделать обучение более интерактивным и увлекательным, а значит, более эффективным.

Использование таких предложений в рамках стратегии систематического обучения и ознакомления с процессами в быстро меняющейся, инновационной среде, вероятно, поможет удовлетворить предполагаемые дополнительные потребности в обучении в области судебного администрирования, дополняя более традиционные предложения.

8. Углубленный анализ: Акцент на коммуникации и взаимодействии

«Доверие», а точнее «отсутствие доверия», было одним из терминов, наиболее часто упоминаемых в интервью. Как было отмечено во многих беседах, судебная система Казахстана все еще сталкивается с проблемой «унаследованного недоверия»: «Мы не доверяем судебной системе, особенно если противоположная сторона – государственная структура. Как в истории о Давиде и Голиафе» — это лишь одно из многих высказываний подобного рода. Указывая на проведенные реформы, а также на некоторые статистические данные, касающиеся дел между бизнесом и государственными органами¹, было признано, что намерения и первые признаки реформ обнадеживают, но потребуется больше времени, чтобы понять, действительно ли ситуация изменилась.

Целью данного отчета не является вынесение суждения о том, было ли это недоверие обоснованным и/или оправданным или нет. Восприятие имеет значение, независимо от того, правильное оно или нет.

Как следствие, их необходимо устранять - путем существенных изменений, где это необходимо, а также путем постоянного и неустанного изложения сути дела и обеспечения наглядности того, что уже изменилось и что еще предстоит сделать, как и по какой причине.

Такой уровень прозрачности и вовлеченности, в сочетании с (положительным) опытом, со временем укрепит доверие, которое так необходимо. Это не произойдет в одночасье. Это и не может произойти в одночасье. Для формирования доверия требуется время и много опыта - и в то же время его очень легко подорвать. Как сказал один из коллег по интервью: «Есть много негативных историй, и вы в первую очередь услышите именно такие истории». Другой респондент выразил мнение, что «можно проводить любые изменения, но на самом деле нужен положительный послужной список, чтобы заслужить доверие».

Кроме того, в ходе ряда интервью, а еще больше в ходе различных неформальных бесед с представителями бизнес-сообщества, стало ясно, что они зачастую даже не знают о проводимых изменениях, а если и знают, то не уверены в том, как их воспринимать. Вместо того, чтобы оценить и принять преимущества реформ, они находятся в состоянии замешательства и неопределенности, а неопределенность создает почву для слухов и беспокойства.

Важность коммуникации и взаимодействия не осталась без внимания Верховного суда и Департамента по обеспечению деятельности судов при Верховном суде Республики Казахстан. Скорее наоборот, уже проведен целый комплекс мероприятий, включая, но не ограничиваясь следующими:

- Центр коммуникаций при Верховном суде является свидетельством того, что коммуникациям придается большое значение как внутри (в рамках судебной системы), так и за ее пределами.
- По всей стране, в том числе во всех регионах, созданы пресс-службы и позиции судьи по вопросам связи.
- В контексте резонансных дел судьи могут вести трансляции, разъясняющие их решения, причем эти трансляции проходят в социальных сетях.
- Современные информационные инструменты, такие как онлайн-платформа, а также взаимодействие через социальные сети значительно упростили получение информации. Такое взаимодействие судебных органов Казахстана с социальными сетями полностью соответствует общим тенденциям, когда информационные потоки через социальные сети все больше превышают или, по крайней мере, дополняют важность более традиционных способов получения информации.
- Взаимодействие включает не только одностороннюю коммуникацию, информирование различных заинтересованных сторон. Обратная связь с инвесторами и другими предприятиями является важным элементом понимания потребностей и болевых точек и возможности реагировать на эти проблемы. В этом контексте Международный совет при

¹ Например, согласно данным, предоставленным Верховным судом, в 2019/2020 годах 78% дел между бизнесом и государственными органами фактически решались в пользу инвесторов.

Верховном суде был упомянут как отличный инструмент для обсуждения важнейших тем и заслушивания инвесторов.

- Запуск реформы административной юстиции сопровождался разъяснительной работой с юридическими сообществами и широкой общественностью, а также с другими государственными органами, включая использование пояснительных видеороликов (в качестве примера).
- В духе прозрачности Верховный суд каждые шесть месяцев публикует отчет о дальнейших перспективах.

Отдел цифровизации Департамента также играет важную роль в коммуникации. В качестве примера можно привести присутствие судов в Facebook, которое позволяет напрямую взаимодействовать и предоставлять обратную связь. Чат-боты в сочетании с работой специальных сотрудников позволяют осуществлять прямой обмен и сбор информации через социальные сети.

Все это свидетельствует о том, что к коммуникациям и работе с населением уже относятся серьезно. В то же время это та область, которой, как было выявлено в ходе интервью, необходимо уделять еще больше внимания, особенно в свете стремительных изменений, которые, естественно, порождают неопределенность и вопросы. Частично такая коммуникация должна исходить от самой судебной системы, частично через систематическое выявление и использование (независимых) лидеров мнений, пользующихся высоким авторитетом у целевой аудитории.

Что касается международной аудитории, то изменения в судебной системе и их влияние, например, с точки зрения привлекательности для бизнеса и надежности, должны занимать важное место во всех видах общей работы с инвесторами, а также в позиционировании страны.

В этом контексте конкретные формулировки и подход имеют решающее значение - особенно потому, что предполагаемые сообщения и их восприятие аудиторией могут существенно различаться.

В одном из интервью был приведен конкретный пример такой проблемы: Один (международный) респондент сообщил, что недавно он присутствовал на презентации МФЦА, в ходе которой представители МФЦА подчеркнули, что собственная судебная система является гораздо более приемлемым вариантом, чем обычная судебная система Казахстана. Хотя, без сомнения, со стороны МФЦА не было никаких негативных умыслов, слушатель понял это именно так: «Я думал, что Казахстан отказался от обычной судебной системы, поэтому они создали суд МФЦА». По его мнению, презентация фактически - непреднамеренно - подрывала обычную судебную систему Казахстана. Это, конечно, не было их настоящим намерением. Крайне важно, чтобы суд МФЦА и судебная система Казахстана были чувствительны к подобным потенциальным заблуждениям, позиционируя себя и добиваясь того, чтобы их воспринимали как дополняющие и взаимно укрепляющие друг друга системы, а не позиционировались как лучшая альтернатива, намекая на «неудачную основную систему».

В качестве последнего тесно связанного с коммуникацией вопроса некоторые респонденты затронули вопрос о языке, используемом в пресс-релизах и других официальных каналах связи: По словам собеседников, пресс-релизы, как правило, составляются на «юридическом языке», что делает их трудными для понимания и толкования лицами без юридического образования. Это подвергает журналистов риску неправильного толкования и, следовательно, передачи неверной или вводящей в заблуждение информации. Важно использовать более простой язык, подходящий для аудитории без юридического образования.

9. Выводы и рекомендации

Исходя из вышеизложенных наблюдений, следующие выводы и рекомендации являются пищей для размышления, чтобы продолжить улучшение процессов судебного администрирования в

Казахстане и тем самым способствовать положительному восприятию судебной системы Казахстана, что в свою очередь влияет на восприятие инвесторов.

9.1. Амбициозный устойчивый курс

Не сходить с амбициозного курса, направленного на то, чтобы вывести судебные процессы Казахстана на передовые позиции в области судебных инноваций и ориентированность на услуги. Все же, дайте реформам шанс и время для укоренения.

В отчетах, предназначенных для советников и экспертов, существует тенденция всегда призывать к большему, более быстрым темпам, фокусируясь в основном на проблемах, недостатках и возможностях улучшения. Данный отчет идет по другому пути:

Судебная администрация Казахстана уже предприняла весьма существенные шаги по реформированию, и в ближайшее время будут приняты дальнейшие меры. Это заслуживает положительного признания и высокой оценки.

Опасения, высказанные в интервью, не были связаны с тем, что ничего не происходит; скорее наоборот, основные опасения были связаны с тем, что слишком многое происходит слишком быстро и без полного учета обстоятельств и/или без предоставления инициативам шанса на реальное развитие.

Поэтому мы призываем судебную систему Казахстана и Департамент по обеспечению деятельности судов при Верховном Суде Республики Казахстан продолжать идти по амбициозному пути и сохранять дальновидность. В то же время мы призываем серьезно отнестись к опасениям по поводу «перегрева» процесса реформ, стремясь понять проблемы и их основные причины, а затем правильно их решать. Хотя поначалу это может показаться несколько отвлекающим фактором, это обеспечит более высокую скорость реформ и лучшую устойчивость в средне- и долгосрочной перспективе.

Соответственно, в данном отчете рекомендуется следующее:

- **Не сбиваться с курса.** Эта довольно простая по звучанию рекомендация, возможно, является самой важной во всем отчете, и в то же время самой сложной. Данный отчет не является попыткой что-то найти или изобрести только с целью найти или изобрести. Он признает, что курс хороший, и что уже происходит многое - несмотря на все трудности - все движется в правильном направлении. Следовательно: не отклоняйтесь от курса. Продолжайте прилагать усилия. Не позволяйте себе отвлекаться.
- Держаться курса - не значит идти вслепую. Внимательно отслеживайте, начинаете ли вы «терять людей» в судебной системе или в соответствующих группах заинтересованных сторон, связанных с судебной системой, и поймите, почему. Кроме того, сосредоточьтесь на понимании мотивации и соображений людей, не участвующих в процессе, рассматривая их как важные источники информации и идей, а не как «противников». Систематический мониторинг процесса вовлечения и изменений дает важные сведения и позволяет целенаправленно реагировать.
- Понять, как отразить изменения процесса в оптимизированной организационной структуре, например, рассматривая высокоэффективные централизованные центры обслуживания в сочетании с (только ограниченными) местными службами поддержки.
- Seriously отнестись к координации и управлению реформами. Объем изменений, происходящих в судебной системе Казахстана и вокруг нее, впечатляет. Как логическое следствие, существует множество перекрестных связей и зависимостей. Благодаря тому, что Отдел судебного анализа (Проектный офис) в составе Департамента по обеспечению деятельности судов уже хорошо налажен, судебное администрирование находится в хорошем положении для продвижения усилий согласованным и скоординированным образом.
- Обеспечить постоянную политическую поддержку сильного, ориентированного на инновации Департамента по обеспечению деятельности судов при Верховном Суде Республики Казахстан и рассмотреть вопрос о дальнейшем укреплении Департамента.

9.2. Прорыв: Цифровизация и искусственный интеллект

Амбициозно используйте новые возможности, создаваемые цифровизацией, включая искусственный интеллект, - за этим будущее. Однако делайте это взвешенно, по возможности снижайте реальные и предполагаемые риски и серьезно относитесь к опасениям.

Несмотря на роль первопроходца в области цифровизации и искусственного интеллекта, которой уже достигла судебная система Казахстана, особенно по сравнению с судебными органами многих других стран мира, на данном этапе мы видим лишь верхушку айсберга. Использование искусственного интеллекта только зарождается. В ближайшие годы и десятилетия он будет влиять на судебную реальность и революционизировать ее.

По этой причине рекомендации данного отчета таковы:

- Принять более активное использование искусственного интеллекта как часть общей стратегии цифровизации. Это путь в будущее. Использовать, например, возможности искусственного интеллекта по прогнозированию для мотивации сторон к поиску мирных решений до подачи полноценного иска, а в случае подачи иска - для поддержки принятия решения. Не отказываться от радикального переосмысления способов ведения дел.
- Однако не стоит слепо доверять искусственному интеллекту. Напротив, поймите его сильные стороны, но также и риски (такие как непреднамеренная предвзятость алгоритмов и т.д.), и включите в систему меры предосторожности, такие как сохранение людей (т.е. судей) в качестве фактических лиц, принимающих решения, и/или обеспечение, по крайней мере, весомых вариантов для пересмотра решений человеком.
- Активно взаимодействовать со скептиками и серьезно относиться к их (искренним) опасениям. Техническая осуществимость является лишь одним из критериев того, какого рода технические инновации должны быть внедрены и каким образом (например, в отношении использования искусственного интеллекта), а не единственным критерием. Этические соображения и основные права, как примеры других критериев, не должны восприниматься легкомысленно.
- Не пренебрегать основными предпосылками для бесперебойного функционирования цифровой среды, такими как наличие необходимого современного оборудования, а также надежной высокоскоростной связи для судей и другого судебного персонала по всей стране.
- Инвестировать в кибербезопасность. Серьезная брешь в системе безопасности станет серьезным ударом по доверию к новым решениям, помимо любого прямого ущерба, нанесенного таким образом чувствительной сфере отправления правосудия.

9.3. Культура непрерывного совершенствования

Создайте культуру не только больших реформ, но и небольших непрерывных улучшений.

Именно крупные реформы привлекают внимание общественности. Они создают импульс и определяют перемены. Именно о них говорят на международных конференциях. Они вызывают ажиотаж и меняют восприятие. Искусственный интеллект — это большой сдвиг; именно об этом все говорят.

Но дело не только в искусственном интеллекте и других революционных мегареформах. Часто мелочи имеют реальное значение. Они могут не быть впечатляющими. По отдельности они вряд ли привлекут внимание. Однако в совокупности они оказывают заметное влияние как на эффективность и результативность, так и на общее восприятие, что приводит к лучшим результатам.

Пример: Суд, с которым работал автор данного отчета, действительно стремился вывести привлекательность для инвесторов и ориентированность на клиента на новый уровень. Частично это было сделано и достигнуто путем инвестиций в удобные, яркие помещения, современный внешний вид и т.д. и т.п.. В то же время каждого сотрудника, от самого младшего до самого старшего, побуждали думать о том, что он или она

могут сделать лучше, какие небольшие изменения он или она могут внести. В некоторых случаях это включало лишь мелкие перестановки в планировке помещений. Сюда входили небольшие, детальные изменения в процедурах, устраняющие ненужные недочеты. Были внесены небольшие изменения в освещение. Стойка регистрации для посетителей в суде была изменена - она должна была стать и восприниматься как гостеприимная стойка регистрации, а не как барьер, ограничивающий доступ. Ничего из этого не было придумано кем-то централизованно, а затем «навязано» суду и его сотрудникам. Скорее наоборот, эти изменения произошли непосредственно из практического, повседневного опыта людей, работающих в суде, и из разговоров с их непосредственными контактами.

Использование опыта и творческого потенциала сотрудников всех уровней для выработки идей по совместному достижению конкретной цели является весьма действенным подходом. В то же время данный подход мотивирует всех участников процесса.

Забегая вперед - многие организации в корпоративном мире перешли к формированию культуры непрерывного совершенствования, частично более формализованным способом (например, через специальные программы непрерывного совершенствования), частично более неформальным способом, но в соответствии с предоставляемыми стимулами. Нет причин для того, чтобы официально не внедрять и не развивать аналогичный подход в администрации судов.

Такая культура непрерывного совершенствования, включающая множество мелких шагов, которые в совокупности меняют ситуацию, не заменит масштабных, амбициозных изменений. Скорее, формирование подлинной культуры непрерывных (небольших) улучшений в рамках всего Департамента по обеспечению деятельности судов дополнит амбициозные крупномасштабные реформы (а также будет способствовать их реальному осуществлению). В то же время это окажет положительное мотивационное воздействие. На подход «сверху вниз», навязываемый крупными реформами, будут отвечать инициативы «снизу вверх».

Чтобы создать такую культуру непрерывного улучшения качества, необходимо рассмотреть следующие шаги:

- Разработать программу и провести разъяснительную работу во всех судебных органах, уделяя особое внимание Департаменту по обеспечению деятельности судов при Верховном Суде Республики Казахстан, чтобы поделиться идеями и концепциями непрерывного улучшения качества и установить понимание, а также придать импульс.
- Создать «кружки контроля качества» под руководством лидеров непрерывного совершенствования во всех подразделениях с мандатом на выявление и устранение «мелочей», которые облегчат жизнь их клиентам и им самим.
- Обеспечить и укрепить кружки контроля качества, ознакомив их с ключевыми концепциями и инструментами, а также с общими подходами, такими как «Принципы успеха»², например, адаптированными к конкретным условиям и целям.
- Создать стимулы, которые признают и поощряют участие в кружках контроля качества. Участие должно быть добровольным, дополняющим основную работу - но цель состоит в том, чтобы создать положительную динамику, побуждающую сотрудников участвовать и вносить свой вклад.
- Создать платформы для обмена опытом, чтобы между различными кружками контроля качества шел взаимный вдохновляющий поток идей, какими бы незначительными они ни казались на первый взгляд.

9.4. Обучение и ознакомление

² Подход «Принципы успеха», названный здесь в качестве примера, основан на 17 принципах успеха, исследованных и разработанных доктором Наполеоном Хиллом в 20 веке. Принципы, изначально использовавшиеся в бизнес-контексте, имеют широкий спектр применения, в том числе в контексте государственного сектора.

Продвигать обучение и ознакомление, чтобы обеспечить комфорт при работе с новыми процессами и тем самым укрепить доверие.

Реформы создают неопределенность. Необходимо отказаться от устоявшихся путей и шаблонов; новые процедуры требуют определенного времени и усилий, чтобы стать стандартными операционными процедурами. Обучение и ознакомление необходимы для обеспечения наилучшего применения новых инструментов и процессов, а также для уменьшения нерешительности и неопределенности.

Судебная система Казахстана уже уделяет значительное внимание обучению и повышению квалификации как неотъемлемой части своих амбиций в области развития. Это хороший путь, который следует развивать и дальше:

- Использовать и укреплять существующие институты, такие как Академия правосудия и Академия государственного управления, для обучения сотрудников судебной системы, в сочетании с приглашением международных и национальных экспертов, а также других заинтересованных сторон для проведения дискуссий и обмена мнениями, и организацией целевого обмена международным опытом (в Казахстане и за рубежом, онлайн и очно).
- Фокусироваться на диверсифицированных предложениях по обучению, делая акцент не только на функциональных и/или технических навыках, необходимых в контексте конкретной реформы/инициативы, но и уделяя внимание обучению навыкам межличностного общения и решения проблем, а также навыкам предоставления услуг.
- Не ограничивать предложения по обучению и ознакомлению «только» судебным персоналом. Для достижения максимального эффекта (а также положительного восприятия) реформ не менее важно обучать дополнительные целевые группы, таких как адвокаты/юридические консультанты.
- Увеличить долю форматов интерактивных онлайн курсов, особенно таких, которые используют подходы геймификации. Они предлагают высокую степень гибкости в сочетании с «веселым» (т.е. мотивационным) компонентом. И еще один немаловажный момент: они легко масштабируются и очень экономичны в расчете на единицу продукции, особенно при увеличении числа обучающихся.

9.5. Коммуникация и взаимодействие

Инвестировать больше в коммуникацию и взаимодействие - (i) в рамках судебной системы и юридического сообщества, (ii) с широким деловым сообществом и общественностью в Казахстане, и (iii) на международном уровне. Восприятие — это реальность.

«Доверие» было ключевым словом, которое постоянно звучало в интервью. Для того чтобы выстроить доверие необходимо действовать правильно и создавать правильные условия. Также необходимо, чтобы информация доходила до людей, создавая положительное впечатление и комфорт. Со временем доверие растет. Содержание и коммуникация взаимозависимы и неразделимы для достижения устойчивого воздействия.

В интервью отмечалась необходимость в более активной коммуникации. Учитывая, что ключевые структуры и стратегии уже существуют (и фактически являются передовыми по сравнению со многими другими судебными органами), в данном отчете нет необходимости предлагать новые структуры или внедрять радикально иной подход к коммуникации. Скорее, он рекомендует опираться на все, что уже сделано, и наращивать это еще больше:

- «Продолжать, продолжать и продолжать». Говорят, что коммуникация — это не спринт, а марафон, требующий множества коротких спринтов. В этом есть своя правда - и именно поэтому коммуникация может быть очень утомительной. Она не только неизбежна, но и стоит постоянных (а иногда и изнурительных) усилий.
- Не позволяйте слухам распространяться, а активно реагируйте на них. В то же время принимайте обоснованную критику. Не имеет значения, порождены ли слухи по незнанию или из злого умысла; их необходимо опровергать до того, как они начнут оказывать влияние и управлять ходом повествования. Как только «ложные новости» начнут распространяться, их очень трудно остановить - тем более, что отсутствие реакции часто интерпретируется как

молчаливое подтверждение. В судебном контексте судебная власть не должна восприниматься как «агрессивная», но это не значит, что она не должна излагать факты, когда это необходимо, спокойным, уверенным и безошибочным способом.

- Общайтесь с аудиторией там, где вы ее находите, на ее «жаргоне». С такими каналами, как Facebook и другие социальные медиа-платформы, двусторонняя связь через WhatsApp и т.д. судебная система Казахстана фактически находится в авангарде взаимодействия и коммуникации, и должна продолжать расширять эти средства.
- Уделяйте особое внимание простоте и понятности языка, особенно когда пытаетесь донести сложные правовые решения или концепции. Например, пресс-релизы должны быть понятны и неспециалистам в области права, что снижает риск недопонимания.
- Для продвижения международного восприятия, особенно среди инвесторов, продолжайте и укрепляйте сотрудничество с такими партнерами, как Министерство иностранных дел и другие. Превосходство в разрешении судебных споров является сильным аргументом в международной конкуренции за внимание и, в конечном счете, за инвестиции.

10. Заключительные выводы

В соответствии со своим мандатом, данный отчет рассматривает судебное администрирование в Казахстане, ее текущие процессы, а также планируемые реформы, с акцентом на деятельность Департамента по обеспечению деятельности судов при Верховном Суде Республики Казахстан. Все это рассматривалось с точки зрения деятельности, которая влияет на восприятие судебной системы Казахстана как привлекательной для инвесторов и бизнеса.

Выводы и заключения, представленные в данном отчете, были основаны на серии интервью и дискуссий, проведенных удаленно с различными заинтересованными сторонами в сентябре 2021 года.

В отчете изложены пять основных наблюдений:

- За последние годы судебная система Казахстана предприняла широкий спектр амбициозных мер по улучшению своих услуг и достижению более высоких показателей. Процессы Департамента по обеспечению деятельности судов при Верховном суде Республики Казахстан сыграли решающую роль в достигнутом прогрессе.
- Продолжающиеся усилия по цифровизации и недавние реформы административной юстиции являются двумя основными направлениями. Им уделяется наибольшее внимание. Тем не менее, на фоне этих усилий многие другие инициативы были реализованы, находятся в стадии реализации или планирования.
- Судебная система Казахстана и лежащие в ее основе процессы доказали свою устойчивость в свете масштабного и неожиданного вызова, брошенного пандемией Covid-19. Помимо устойчивости, пандемия фактически стала катализатором инноваций в судебных процессах.
- Прогресс будет продолжаться, и на очереди - дальнейшие инновации. Тем не менее, в ходе интервью было также выявлено стремление многих к большей преемственности и стабильности, что дало бы реформам время, необходимое для укоренения вместо того, чтобы сразу же бросаться к следующей инициативе.
- Коммуникация и обучение имеют решающее значение в достижении устойчивого успеха. Несмотря на многочисленные и впечатляющие усилия, которые уже предпринимаются, во время многих бесед громко и отчетливо звучал призыв к более активной коммуникации и взаимодействию, а также к большему вниманию к обучению и ознакомлению с внедряемыми реформами.

Исходя из этих наблюдений, рекомендации были сгруппированы в пять категорий с общим посылом продолжать нынешний, амбициозный и инновационный курс, но при этом уделять внимание сбалансированному и осторожному подходу:

- Придерживаться амбициозного курса, направленного на то, чтобы вывести судебные процессы Казахстана на передовые позиции в области судебных инноваций и ориентированности на предоставление услуг. Но при этом дать реформам шанс и время, необходимое для укоренения.
- Амбициозно использовать новые возможности, созданные цифровизацией, включая искусственный интеллект - за этим будущее. Однако делать это нужно взвешенно, по возможности смягчать реальные и предполагаемые риски и серьезно относиться к опасениям.
- Создать культуру не только больших реформ, но и небольших непрерывных улучшений, внедрив программу непрерывного совершенствования.
- Продвигать обучение и ознакомление, чтобы обеспечить комфорт при работе с новыми процессами и тем самым укрепить доверие.
- Инвестировать в коммуникацию и взаимодействие - (i) внутри судебной системы и юридического сообщества, (ii) с широким деловым сообществом и общественностью Казахстана, и (iii) на международном уровне. Восприятие - это реальность.

Целью и задачей данного отчета было провести оценку на высоком уровне и представить общую картину. По характеру таких отчетов он должен оставаться на относительно общем уровне. Тем не менее, представленные наблюдения и выводы, основанные на этих наблюдениях, будут

способствовать плодотворному обсуждению следующих шагов на пути непрерывного совершенствования судебного администрирования в Казахстане.

Казахстан уже продемонстрировал, что серьезно относится к этой теме, и начинает наслаждаться первыми плодами своих усилий. Теперь важно не колебаться, а решительно продолжать идти по этому пути:

- Смело, но не слепо;
- Решительно и быстро, но не безрассудно;
- Целенаправленно, но в то же время всесторонне.

Таким образом, судебная система Казахстана, Верховный Суд Республики Казахстан, Департамент по обеспечению деятельности судов при Верховном Суде Республики Казахстан и все его сотрудники, в частности, будут находиться в наилучшем положении, чтобы предложить инвесторам и широкому бизнес-сообществу, а также общественности справедливые, эффективные и результативные судебные процессы в предсказуемом режиме. А это именно то, что ценят и ищут инвесторы.

