

**Ассамблея государств-участников**

Distr.: General  
21 August 2006  
RUSSIAN  
Original: English

---

**Пятая сессия**

Гаага

23 ноября - 1 декабря 2006 года

**Доклад о Модели численности персонала Суда**

## Содержание

Резюме .....	3
I. Введение .....	4
II. Модель численности персонала Суда: общий обзор .....	5
A. Задачи .....	5
B. Методология.....	5
III. Предположения .....	8
IV. Применение Модели .....	10
A. Оптимизация .....	10
1. Сценарий с использованием бюджетных предположений .....	11
2. Сценарий, учитывающий непредвиденные обстоятельства.....	11
3. Вывод .....	11
B. Моделирование .....	12
V. Дальнейшие шаги .....	13
Приложения	
Приложение I	Виды деятельности, интегрированные в Модель численности персонала Суда без увязки с факторами зависимости .....
	16
Приложение II	Перечень функциональных подразделений с указанием численности персонала по предложенному бюджету на 2006 год.....
	18
Приложение III	Подход, основанный на многочисленных сценариях.....
	21

## Резюме

Модель численности персонала Суда («Модель») - это инструмент планирования, который позволяет Суду определять ресурсы, необходимые для достижения определенных результатов за данный период времени, и оптимально использовать их.

Модель была разработана Судом для содействия:

- принятию решений относительно численности персонала Суда;
- повышению эффективности работы Суда; и
- разработке и обоснованию бюджетов.

Цель настоящего доклада заключается в том, чтобы показать, как структурно построена Модель численности персонала Суда и как она используется.

Модель была разработана на основе детального анализа нынешних ресурсов и процессов в Суде и исходя из предположений относительно будущей деятельности. В Модель включены всеобъемлющие данные по всем видам деятельности Суда.

Помимо трудностей, которые неизбежны при прогнозировании будущих потребностей, Суду также пришлось решать проблему неопределенности в плане точного предсказания своей будущей работы, поскольку он находится на начальных этапах своей деятельности. Модель будет постоянно корректироваться с течением времени, с тем чтобы учитывать полученный опыт.

Результаты имитационного моделирования не включены в настоящий доклад, поскольку в настоящее время они еще обсуждаются.

Суд намерен представить и обсудить результаты моделирования с Бюджетно-финансовым комитетом на седьмой сессии Комитета.

## **I. Введение**

1. Международный уголовный суд («Суд») является еще очень молодой организацией. Он был учрежден на основе Римского статута, который вступил в силу 1 июля 2002 года. Судьи, Прокурор и Секретарь Суда заняли свои должности в 2003 году.

2. Суд еще не завершил полный цикл своей деятельности. Он находится на этапе подготовки к своему первому судебному разбирательству и все еще дорабатывает свою структуру и процедуры.

3. Суд стремится стать эффективно функционирующим учреждением, как это отмечается в его Стратегическом плане. Для обеспечения эффективности необходимо тщательное планирование во всех областях, в том числе в отношении будущих потребностей в персонале.

4. Будущие потребности в персонале Суда - это сложный вопрос, решение которого зависит от ряда факторов, включая:

- число ситуаций, расследований, судебных разбирательств и апелляций, которыми будет заниматься Суд;
- период времени, необходимый для ареста или предоставления в распоряжение Суда разыскиваемого им лица;
- ресурсы, необходимые для работы на различных этапах ситуаций;
- эффективность работы Суда;
- географическое местонахождение ресурсов и операций Суда; и
- проявляемую Судом гибкость при удовлетворении непредвиденных потребностей.

5. Для содействия обсуждению своих будущих потребностей Суд разработал Модель численности персонала Суда как инструмент увязки своих потенциальных достижений со своими потребностями в людских ресурсах.

6. Модель основывается на реальных данных, полученных благодаря накопленному Судом опыту. В тех случаях, когда Суда обладал ограниченным опытом, он стремился сделать как можно больше реалистичных предположений. Как любая попытка предсказать будущее, эти предположения связаны с неопределенностью. Со временем по мере накопления Судом опыта надежность и точность Модели будут неуклонно возрастать.

7. В настоящем докладе дается общий обзор целей и функционирования Модели. Полученные на основании Модели результаты будут зависеть от предположений, которые являются одним из вводимых ресурсов. Сделанные в настоящем докладе предположения являются первоначальными предположениями, использованными для разработки Модели. Суд будет постоянно пересматривать предположения и представлять результаты использования Модели на заседаниях Бюджетно-финансового комитета и Ассамблеи государств-участников в 2006 году.

## **II. Модель численности персонала Суда: общий обзор**

### **A. Задачи**

8. Модель является инструментом имитации и оптимизации для корректировки числа ситуаций, расследований, судебных разбирательств и апелляций, которые Суд может осуществлять при данном объеме ресурсов за данный период времени (например, каковы будут последствия работы Суда одновременно с тремя или пятью ситуациями? Каковы будут последствия, если Суд намерен провести десять судебных разбирательств за пятилетний период?).

9. Поэтому основной задачей Модели является содействие принятию решений относительно размеров Суда. Благодаря экстраполяции деятельности Суда во временном отношении и увязки ее с его потребностями в людских ресурсах Модель помогает определить те периоды, когда потребуются дополнительные людские ресурсы. Она также помогает выявить потребности при подготовке ежегодного бюджета и заранее начать процесс увеличения численности судей, если в этом возникнет необходимость. Предоставляя информацию о людских ресурсах, необходимых для получения различных результатов, Модель может также стать основой для оценки численности персонала в постоянных помещениях.

10. Помимо общей увязки ресурсов Суда с результатами его деятельности Модель дает и ряд побочных выгод.

11. Во-первых, она дает информацию, необходимую для контролирования и повышения эффективности работы Суда. Модель может помочь выявить и устранить узкие места в работе структурных подразделений. При разработке Модели Суд также определил результаты, получаемые в расчете на кадровые ресурсы на уровне каждого организационного подразделения. Эта информация служит базой для пересмотра Судом процессов, которые лежат в основе каждого достигнутого результата, с тем чтобы выяснить, где можно повысить эффективность.

12. Во-вторых, Модель могла бы использоваться в будущем для содействия обоснованию Судом бюджетных запросов с точки зрения ожидаемых результатов. Это поможет разъяснить Ассамблее государств-участников последствия изменений в бюджете для способности Суда достигать намеченные результаты, и наоборот. Кроме того, Модель уже используется при разработке предположений в отношении числа расследований и судебных разбирательств в 2007 году. В будущем связь с бюджетом будет еще больше укрепляться.

### **B. Методология**

13. В Модели применен производственный подход к деятельности Суда, которую можно разделить на пять временных этапов, начиная от первичного анализа информации и кончая завершением дела, включая приведение в исполнение любых приговоров. Этот производственный процесс показан ниже на диаграмме 1.

## Диаграмма 1

Этапы деятельности МУС



14. Можно считать, что на каждом этапе Суд дает определенные результаты или осуществляет основные виды деятельности. Так, например, на этапе расследования результатом работы Суда являются завершённые расследования, которые ведут либо к подтверждению обвинений, либо к принятию решения прекратить расследование. На этапе судебного разбирательства итогом работы Суда являются завершённые судебные разбирательства, которые ведут к вынесению приговора и т.д. Количество этих основных видов деятельности, которые могут осуществляться, зависит, помимо прочего, и от имеющихся людских ресурсов.

15. Сотрудники Суда либо непосредственно вносят вклад в осуществление одного или нескольких основных видов деятельности, либо оказывают административную или оперативную поддержку такой деятельности. Хотя оперативная поддержка не всегда связана с конкретным делом, тем не менее она непосредственно содействует основным видам деятельности (письменный перевод, содержание под стражей, услуги в сфере судопроизводства и т.д.). Административная поддержка необходима для функционирования Суда, но не связана непосредственно с его основными видами деятельности (людские ресурсы, закупки и т.д.)<sup>1</sup>. Благодаря сбору информации по всему Суду Модель помогает определить вклад каждого сотрудника в работу Суда и, соответственно, взаимосвязь между кадровыми ресурсами и общими результатами работы.

16. Модель разрабатывалась в два этапа. На первом этапе осуществлялся сбор данных от всех функциональных подразделений Суда<sup>2</sup>. Перечень различных

<sup>1</sup> Ограниченный ряд видов деятельности не может быть прямо или косвенно увязан с основными видами деятельности (например, содействие повышению общей осведомленности о деятельности Суда с помощью общественной информации, постоянные помещения и т.д.). Их определение и то, как они учитывались при включении в Модель, разъясняется в приложении I.

<sup>2</sup> Поскольку Суд обладает ограниченным опытом в осуществлении судопроизводства, и для того, чтобы не вызывать сомнения относительно объективности и правильности используемых процедур, в отношении судебных органов, применялся различный подход. Группа, разрабатывавшая Модель численности персонала Суда, в сотрудничестве с представителями различных органов подготовила предположения в отношении минимального количества времени, необходимого для каждого этапа судопроизводства, и количества судопроизводств, которые Палаты могут осуществлять одновременно. Судьям было предложено прокомментировать обоснованность этих предположений, которые затем были пересмотрены с учетом полученных замечаний. В основе необходимого штатного расписания Палат лежит их предлагаемая структура, представленная в проекте бюджета по программам Суда на 2005 год (*Официальные отчеты Ассамблеи государств-участников Римского статута Международного уголовного суда, третья сессия, Гаага, 6-10 сентября 2004 года* (издание Международного уголовного суда), часть II, А.7, пункты 142-144). В ответ на просьбу Бюджетно-финансового комитета представить дополнительное обоснование штатное расписание Палат будет пересматриваться в свете будущего опыта.

подразделений можно найти в приложении II. Каждое подразделение должно было определить:

- свои основные функции (или ключевые виды деятельности и результаты);
- время и кадровые ресурсы (выражены как «эквиваленты полной занятости» или «ЭПЗ», причем один ЭПЗ - это один сотрудник, работающий полный рабочий день и полную рабочую неделю в течение одного года), выделенные на выполнение каждой функции на ежегодной основе<sup>3</sup>;
- результат, который может быть достигнут благодаря этой численности;
- факторы, способствующие повышению или снижению результативности, которую должно продемонстрировать подразделение (факторы зависимости).

17. Информация, предоставленная каждым подразделением, была изложена в таблице (как в таблице 1). Эта информация основывается на том, как в настоящее время функционирует подразделение, и не учитывает повышение эффективности, которое может быть достигнуто путем реорганизации работы, или те области, в которых сотрудники подразделения в настоящее время работают с превышением эквивалента полной занятости.

**Таблица 1. Группа поддержки операций (ГПО): нынешнее распределение ресурсов с учетом функций и результатов**

ФУНКЦИЯ	НЫНЕШНЯЯ ЧИСЛЕННОСТЬ В ЭПЗ <sup>4</sup>	НЫНЕШНИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	СООТНОШЕНИЕ МЕЖДУ ЭПЗ И РЕЗУЛЬТАТОМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ФАКТОР ЗАВИСИМОСТИ
Поддержка операций на местах	3	Поддержка в трех ситуациях	1 ЭПЗ в расчете на ситуацию	Число ситуаций
Ввод данных по делу	15	Поддержка 2,6 потенциальных дел	5,8 ЭПЗ в расчете на потенциальное дело	Документы в расчете на расследование
Стандартные оперативные процедуры (СОП)	0,5	Необходимые СОП	0,5 ЭПЗ	Основная задача (не меняется)
Руководство/управление	1,5	Руководство, контроль и управление работой подразделения	1,5 ЭПЗ	Основная задача (не меняется)

18. Таблицы, составленные по каждому подразделению, были рассмотрены группой, разрабатывавшей Модель, вместе с руководителями подразделений в целях проверки предоставленной информации и обеспечения единообразия между подразделениями.

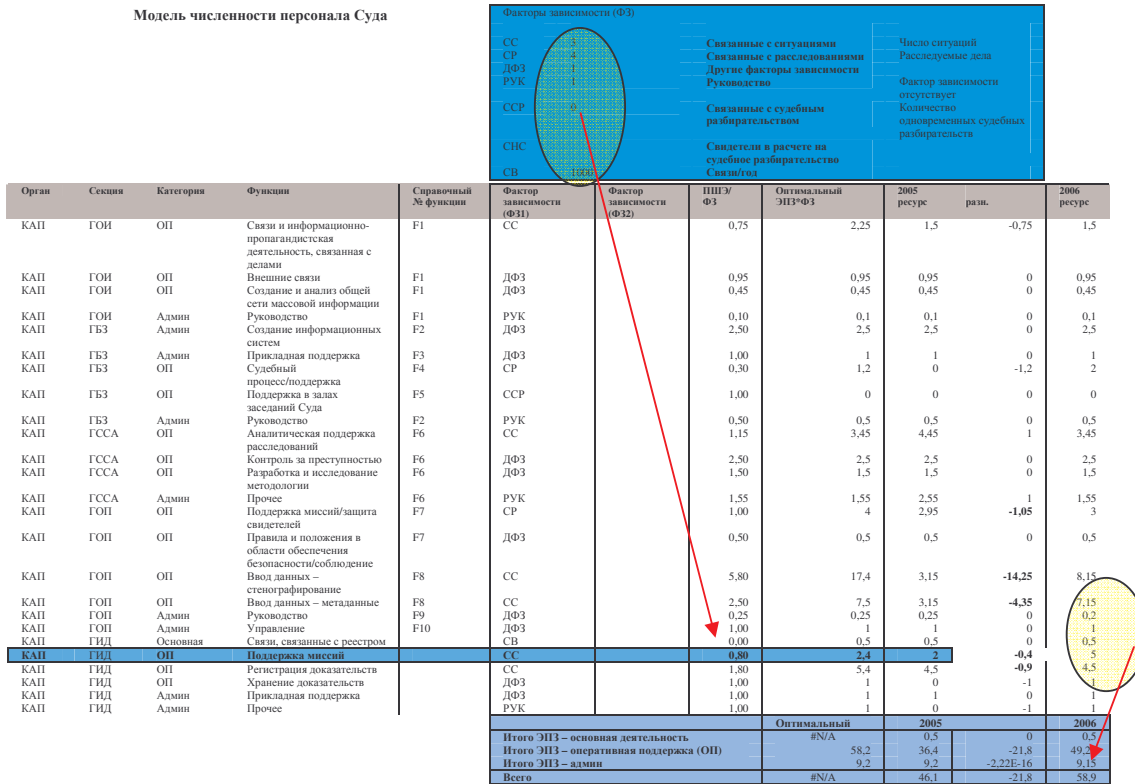
19. На втором этапе разработки Модели документы, касающиеся каждого подразделения, были включены в сводную крупномасштабную таблицу, в которой вся имеющаяся информация о ЭПЗ и результатах деятельности увязана с основными видами деятельности и их факторами зависимости. Если количество ситуаций, расследований, судебных разбирательств и апелляций во вводимой информации

<sup>3</sup> Кадровые ресурсы включают сотрудников, работающих по контрактам временного персонала общего назначения (ВПОН), которые не имеют бюджетной должности.

<sup>4</sup> Общая численность в ЭПЗ для каждого подразделения в большинстве случаев будет давать общую цифру, равную числу бюджетных должностей в подразделении.

меняется, в таблице происходит автоматическая корректировка численности персонала, необходимого для выполнения всех соответствующих функций в соответствии с факторами зависимости.

**Диаграмма 2 – Модель численности персонала Суда: пример связи между функциями и факторами зависимости**



20. На диаграмме 2 показан пример включения информации, полученной на основе документов, в таблицу с привязыванием функций и ЭПЗ к факторам зависимости. Функция «Поддержка миссий» (Группа информации и доказательств – КАП), например, зависит от количества ситуаций. Для ее выполнения необходимо 0,8 ЭПЗ в расчете на ситуацию. Поскольку количество ситуаций составляет 3 (в колонке «Факторы зависимости») и поскольку в Секции в настоящее время имеется два ЭПЗ для выполнения этой функции, в настоящее время необходимо еще 0,4 ЭПЗ, с тем чтобы Группа могла должным образом выполнять эту функцию. На практике это проявляется в замедлении работы Группы.

### III. Предположения

21. Модель основывается на многих переменных величинах, которые влияют на результат, производимый с помощью данного объема кадровых ресурсов. Для решения этой задачи в Модели были сделаны предположения в отношении продолжительности судопроизводства, количества видов деятельности, которые должны выполняться, и взаимосвязи между видами деятельности.

22. Эти предположения основываются на опыте, который Суд накопил к настоящему времени и который в одних областях гораздо богаче, чем в других



(например, у Суда больше опыта в проведении расследований, чем судебных разбирательств). В некоторых случаях, например, время, необходимое для ареста и предоставления лица в распоряжение Суда, соответствующие действия зависят от факторов, которые целиком лежат за пределами возможностей Суда. В таких случаях Суд стремился включить в Модель предположения, которые являются как можно более реалистичными.

23. Для целей разьяснения Модели использовались приводимые ниже предположения. Однако Модель была разработана с достаточной степенью гибкости, с тем чтобы можно было менять предположения с учетом опыта Суда.

- ⇒ Общая продолжительность процессуальных действий:
  - предварительное изучение: 10 месяцев
  - расследования: 25 месяцев
    - ⇒ 15 месяцев на сбор и анализ доказательств
    - ⇒ один месяц на заявку на выдачу ордера на арест (следственная деятельность продолжается)
    - ⇒ шесть месяцев на арест/предоставление лица в распоряжение Суда (следственная деятельность продолжается)
    - ⇒ три месяца на подтверждение обвинений (следственная деятельность продолжается)
  - судебное разбирательство: 21 месяц
    - ⇒ шесть месяцев на раскрытие информации и подготовку к судебному разбирательству
    - ⇒ 15 месяцев судебного разбирательства
  - апелляции:
    - ⇒ конечные апелляции – девять месяцев
    - ⇒ промежуточные апелляции – два месяца<sup>5</sup>
  
- ⇒ Начальные даты деятельности<sup>6</sup>:
  - начало этапа расследования: в Модели предполагается, что сразу после окончания предыдущего расследования следственная группа сможет приступить к следующему расследованию;
  - начало этапа судебного разбирательства: первое судебное разбирательство по ситуации начнется сразу после подтверждения обвинений, а второе – через шесть месяцев после первого;
  - начало этапа подачи апелляций: конечные апелляции будут подаваться после окончания каждого судебного разбирательства, а промежуточные апелляции будут подаваться на этапах предварительного производства и судебного разбирательства.
  
- ⇒ Арест
  - Наиболее непредсказуемым элементом, который рассматривался при разработке Модели, была продолжительность времени, необходимого для ареста. Это зависит от различных факторов, например от того, арестовано ли уже лицо по другим обвинениями или нет, знание точного местонахождения лица и

<sup>5</sup> Существуют различные виды промежуточных апелляций с различными временными сроками. В Модели применяется средняя продолжительность в два месяца.

<sup>6</sup> Действительны для подхода, основанного на многочисленных сценариях – стр. 14.

- способности или готовности партнеров Суда произвести арест согласно выданному ордеру.
- о Использовавшееся предположение заключалось в том, что в среднем на производство ареста уйдет шесть месяцев. В деле *«Прокурор против Кони и др.»* эти временные рамки уже оказались слишком узкими. Однако в деле *«Прокурор против Лубанги»* для того, чтобы обвиняемый предстал перед Судом, достаточно было гораздо более короткого срока.
  - о Может случиться и так, что лица, ордера на арест которых были выданы одновременно, будут арестованы в различные сроки или что некоторые не будут вообще арестованы (например, вследствие смерти или исчезновения). Это может привести в будущем к задержке судебного разбирательства, если не все обвиняемые по данному делу арестованы и одновременно преданы Суду.

#### IV. Применение Модели

24. Модель может использоваться для корректировки с помощью процесса оптимизации всех видов деятельности Суда на нужных уровнях. Она может также использоваться для имитационного моделирования деятельности, которая будет осуществляться, и ресурсов, которые для этого потребуются.

##### A. Оптимизация

25. Включение всех видов деятельности Суда в производственный процесс облегчает выявление и анализ областей, в которых наблюдается либо избыток, либо недостаток ресурсов. В итоге в производственном процессе несбалансированной организации возникнут узкие места. Производственный процесс должен быть организован таким образом, чтобы избежать как возникновения узких мест, так и выделения для работы избыточных ресурсов. Результаты работы на различных этапах необходимо согласовывать как в рамках одного этапа, так и на всех этапах. Одним из примеров согласования в рамках одного этапа является то, что для каждого судебного разбирательства Суду необходимо фиксированное соотношение одной группы уголовного преследования, одной группы защиты, одной группы представителей потерпевшего и трех судей с их юридической поддержкой, а также всей необходимой административной поддержкой. В качестве примера согласования на всех этапах можно отметить, что выделение чрезмерных ресурсов на уровне расследований приведет к тому, что либо будет невозможно заняться рядом подготовленных дел на более позднем этапе (т.е. судебные разбирательства), либо останутся неиспользованными ресурсы, выделенные на расследование.

26. Для обеспечения Суда необходимыми элементами оптимизации его деятельности использовались два различных подхода. Во-первых, Модель использовалась для временной разбивки видов деятельности, которая будет осуществляться Судом в 2006 и 2007 годах, с учетом предположений, которые лежат в основе бюджета на 2007 год<sup>7</sup>. Во-вторых, Модель использовалась точно так же, но с учетом возможного начала в 2007 году одного дополнительного судебного разбирательства, как это предусмотрено в бюджете на случай непредвиденных обстоятельств.

---

<sup>7</sup> Предложение по бюджету на 2007 год.

## 1. Сценарий с использованием бюджетных предположений

27. В таблице 2 показаны виды деятельности на конец конкретного полугодия<sup>8</sup>.

Таблица 2.<sup>9</sup>

Вид деятельности	2006 - 1	2006 - 2	2007 - 1	2007 - 2
Ситуации	3	4	4	4
Потенциальные ситуации	6	8	8	8
Расследования	3	3	3	3
Судебные разбирательства	0	1	1	1
Промежуточные апелляции	0	2	2	2
Конечные апелляции	0	0	0	0

28. Наличие определения видов деятельности позволяет определить ресурсы, необходимые для каждого направления деятельности Суда в рассматриваемый период.

## 2. Сценарий, учитывающий непредвиденные обстоятельства

29. В таблице 3 представлены виды деятельности, осуществляемой в конце конкретного полугодия. Расчеты были произведены с учетом дополнительного судебного разбирательства.

Таблица 3.

Вид деятельности	2006 - 1	2006 - 2	2007 - 1	2007 - 2
Ситуации	3	4	4	4
Потенциальные ситуации	6	8	8	8
Расследования	3	3	3	3
Судебные разбирательства	0	1	2	2
Промежуточные апелляции	0	2	4	4
Конечные апелляции	0	0	0	0

## 3. Вывод

30. Согласно объем необходимых ресурсов с упомянутыми предположениями, Суд сможет избежать ненужных расходов, обусловленных излишними людскими и материальными ресурсами и проблемами, которые приведут к задержкам в осуществлении процедур и/или снижению требуемого уровня качества. Ввиду непредсказуемости развития событий в длительной перспективе по причине действия неизвестных на данный момент факторов, например таких, как время, необходимое для произведения арестов, количество судебных разбирательств на одно расследование, число обвиняемых на одно судебное разбирательство и т.д., наиболее точным с точки зрения краткосрочного анализа является процесс оптимизации.

31. Процесс оптимизации позволяет Суду определить по крайней мере на краткосрочную перспективу (один - два года) воздействие видов деятельности, которые можно предвидеть, и объем ресурсов, который потребуется для оптимального процесса. Суд может решить проблемы неэффективности путем увеличения или

<sup>8</sup> Если расследование завершено в середине периода, то начинается еще одно расследование, и ответственность за его проведение будет нести та же самая следственная группа. Этот же подход применим к судебным разбирательствам (прокуроры, Палаты) и апелляциям.

<sup>9</sup> Используемая в таблицах 2 и 3 терминология отражает то, как представлены этапы деятельности МУС на диаграмме 1. Потенциальные ситуации означают анализ – в рамках предварительного изучения – ситуаций, которые могут потребовать начала расследования.

сокращения ресурсов и обеспечения гибкости своих операций за счет использования различных средств, что позволит Суду менять время начала каждого этапа в контексте той или иной ситуации.

## **В. Моделирование**

32. На основе результатов моделирования Модель помогает Суду определить свои будущие кадровые и материальные потребности в контексте различных сценариев. Для целей моделирования были разработаны три различных подхода.

33. Подход, основанный на временной разбивке, позволяет прогнозировать количество ситуаций, расследований и судебных разбирательств Суда с течением времени. Виды деятельности Суда распределяются во времени на основе тех же предположений, которые используются в процессе оптимизации, но при этом рассматривается более длительный период (пять лет). Соответственно, виды деятельности меняются с течением времени.

34. Недостаток этого подхода заключается в том, что в нем определяется средняя продолжительность каждого этапа деятельности Суда. Продолжительность каждого этапа определяется с учетом накопленного Судом к настоящему времени опыта и разработанных предположений. Неопределенность развития каждого из этих этапов может влиять на применимость упомянутых средних сроков в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

35. Кроме того, для него характерен слишком линейный подход к связи между ситуациями, расследованиями, судебными разбирательствами и апелляциями. Одновременное осуществление этих видов деятельности зависит от связи между ними. В случае увеличения количества расследований на одну ситуацию возрастает вероятность того, что общее количество ситуаций, рассматриваемых Судом, уменьшится и наоборот. Число обвиняемых на одно расследование и решение относительно целесообразности проведения отдельных судебных разбирательств по каждому обвиняемому<sup>10</sup> будут в значительной степени определять количество судебных разбирательств, которые Суду необходимо будет провести.

36. Подход, основанный на «оценке максимального количества», позволяет определить приемлемое максимальное количество видов деятельности, осуществляемых одновременно в любой конкретный период. Вместо линейного подхода к планированию деятельности в рамках этого подхода проводится оценка вероятных сценариев и определяются различные возможности для комбинирования одновременно осуществляемых видов деятельности (расследований, судебных разбирательств и апелляций) в течение любого конкретного года.

37. Использование этого подхода позволяет избежать проблемы, связанной с указанием средней продолжительности видов деятельности, поскольку никаких предположений в отношении продолжительности не делается. В данном случае не возникает также проблемы линейного подхода к мероприятиям Суда.

38. В таблице 4 приводятся примеры различных возможных сценариев, которые можно рассматривать и анализировать при использовании этого подхода<sup>11</sup>:

---

<sup>10</sup> Решение Палаты, произведение арестов в различные сроки и другие факторы могут способствовать принятию решения о проведении отдельных судебных разбирательств по делам лиц, обвиненных в результате конкретного расследования.

<sup>11</sup> Вопрос о том, какие следует выбирать сценарии, в настоящее время обсуждается.

Таблица 4.

Сценарии	Максимальное количество одновременных			
	Ситуаций	Расследуемых ситуаций	Судебных разбирательств	Апелляций
1	4	3	3	3
2	4	3	6	6
3	5	4	4	4
4	5	4	8	8
5	6	4	4	4
6	6	4	8	8

39. Хотя подход, основанный на «оценке максимального количества», позволяет получить начальное представление о кадровых потребностях Суда, он все же имеет свои ограничения. Непредсказуемость будущей деятельности Суда весьма осложняет задачу определения того, какие сценарии являются более реалистичными.

40. Подход, в рамках которого рассматриваются многочисленные сценарии, основывается на вероятностном анализе. Он объединяет большое число различных возможных сценариев и показывает различные возможные результаты. При таком подходе учитывается сложность прогнозирования будущей деятельности Суда, в частности, прогнозирования зависимости между количеством ситуаций, расследований, судебных разбирательств и апелляций, и принимается во внимание тот факт, что даты начала изучения ситуаций неизвестны. Был разработан целый ряд возможных сценариев, и была проведена оценка вероятности каждого из них. Это позволило определить минимальные и максимальные размеры Суда. Методика, использовавшаяся с этой целью, более подробно разъясняется в приложении III.

41. Возможности подхода, основанного на моделировании, ограничиваются следующими факторами:

- ⇒ Сложность прогнозирования будущего. Невозможно прогнозировать эволюцию спроса на деятельность Суда, сроки начала операций и сложность ситуаций.
- ⇒ Сложность установления зависимости между ситуациями, расследованиями, судебными разбирательствами и апелляциями.
- ⇒ Ограниченность данных по некоторым аспектам.

42. Перекрестное использование трех различных подходов к моделированию позволяет определить уровни укомплектования штатов Суда для целей долгосрочного планирования.

43. Хотя эти уровни должны рассматриваться с учетом сделанных выше оговорок, в свете имеющихся данных и накопленного опыта они являются наиболее реалистичными.

44. С течением времени можно будет разработать более реалистичный сценарий. Пока же Суд будет ориентироваться в первую очередь на оптимизацию своего «производственного процесса» и повышение эффективности каждого подразделения.

## V. Дальнейшие шаги

45. Поскольку Модель основывается на нынешней организационной структуре Суда, она необязательно отражает максимально эффективную организацию работы. Тем не менее, ее следует рассматривать как неотъемлемую часть процесса

стратегического планирования Суда. Закрепленное в Стратегическом плане обязательство повышать эффективность работы найдет свое отражение в организационных изменениях, которые будут учтены в обновленных вариантах Модели.

46. Модель будет с течением времени непрерывно обновляться. Перед штатными сотрудниками будет поставлена задача обеспечить постоянное обновление данных, поступающих от подразделений. Суд намерен в будущем ежегодно пересматривать предположения, лежащие в основе Модели, в рамках бюджетного цикла. Ежегодно в рамках цикла, повторяющегося раз в пять лет, будет проводиться подробный обзор 20% вклада подразделений в совершенствование Модели.

## Приложения

## Приложение I

### **Виды деятельности, интегрированные в Модель численности персонала Суда без увязки с факторами зависимости**

1. Некоторые виды деятельности нельзя было непосредственным образом увязать с основными видами деятельности Суда. Эти виды деятельности были интегрированы в Модель без увязки с какими-либо факторами зависимости, которые будут влиять на потребности организации в ресурсах, и подразделены на две категории.
2. Во-первых, это - виды деятельности, которые зависят от определенного уровня роста по мере расширения масштабов деятельности, увязанной с факторами зависимости. Хотя основные виды деятельности и оперативная поддержка в целом основываются на линейной связи с факторами зависимости, часть административных видов деятельности основывается на других факторах зависимости (ДФЗ), которые непосредственно с основной деятельностью не связаны.
3. В целом с ростом организации снижается способность административных служб удовлетворять существующие потребности. С тем чтобы более реалистичным образом отразить рост в этой области без создания излишних запасов, в качестве фактора зависимости ДФЗ был введен фактор ступенчатого роста.
4. Таким образом, вместо линейной связи с основными видами деятельности в отношении роста таких видов деятельности был применен ступенчатый подход.
5. В связи с тем, что штатные ресурсы ДФЗ, связанные с такими видами деятельности, в настоящее время составляют приблизительно 23% от общих штатных ресурсов и Суд взял на себя обязательство повышать эффективность своей работы, было сделано допущение, что персонал, связанный с фактором ДФЗ, должен расти пропорционально росту остального персонала Суда. Однако этот рост начнется только после превышения определенного количества ДФЗ.
6. Путем дальнейшего совершенствования операций Суда и самой Модели будут рассматриваться и устраняться возможные перекосы, возникшие по причине недостаточной эффективности процессов, и таким образом можно будет разработать факторы, обеспечивающие увязку по крайней мере части этих видов деятельности с основными видами деятельности Суда.
7. Во-вторых, речь идет об определенных на данный момент видах деятельности, которые ни непосредственно, ни косвенно с ростом Суда не связаны. Эта категория включает должности руководителей и их непосредственных помощников. Необходимое расширение или сокращение этих видов деятельности будет рассматриваться в процессе составления ежегодного бюджета.



8. Как для деятельности руководящего состава, так и для деятельности, связанной с «другими факторами зависимости», оптимальное количество персонала будет обеспечиваться за счет программ повышения эффективности, которые Суд разработает в контексте своего Стратегического плана<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> В определении стратегической цели 3 Стратегического плана МУС указывается, что Суд будет «стремиться к достижению желаемых результатов с использованием минимального количества ресурсов за счет оптимизации структур и процессов при сохранении гибкости, гарантировании подотчетности и использовании достаточно квалифицированного и целеустремленного персонала в благоприятной атмосфере и небюрократической среде». Для достижения этой цели Суд намерен в качестве первоочередного мероприятия на один – три года «создать систему программ для достижения намеченных оптимальных уровней качества при обеспечении максимальной эффективности».

## Приложение II

### Перечень функциональных подразделений с указанием численности персонала по предложенному бюджету на 2006 год <sup>1</sup>

1. Судебные органы <sup>2</sup>	
1.1 Президиум.....	10
1.2 Отделение предварительного производства.....	27,5
1.3 Судебное отделение.....	24
1.4 Апелляционное отделение.....	20,5
	Итого по Судебным органам: 82
2. Канцелярия Прокурора	
2.1 Собственная канцелярия Прокурора <sup>3</sup> .....	10
2.2 Секция обслуживания.....	1
2.2.1 Группа по общим административным вопросам.....	4
2.2.2 Группа лингвистического обеспечения.....	8
2.2.3 Группа по базе знаний.....	6
2.2.4 Группа информации и доказательств.....	13
2.3 Секция юридических консультаций.....	4
2.4 Собственная канцелярия заместителя Прокурора (по расследованиям).....	2
2.4.1 Секция планирования и проведения операций.....	2
2.4.1.1 Группа поддержки операций <sup>4</sup> .....	20
2.4.1.2 Группа по гендерным вопросам и детям.....	5
2.4.1.3 Группа по следственным стратегиям и анализу.....	10
2.4.2 Следственные группы.....	63
2.5 Собственная канцелярия заместителя Прокурора (по уголовному преследованию).....	2
2.5.1 Секция уголовного преследования.....	30
2.5.2 Апелляционная секция.....	5

<sup>1</sup> Предлагаемый бюджет по программам на 2006 год *Официальные отчеты Ассамблеи государств-участников Римского статута Международного уголовного суда, четвертая сессия, Гаага, 28 ноября – 3 декабря 2005 года* (издание Международного уголовного суда), Часть II.B.5.

<sup>2</sup> Для целей определения количества сотрудников Палат в основу Модели была положена структура, представленная в проекте бюджета по программам на 2005 год (*Официальные отчеты Ассамблеи государств-участников Римского статута Международного уголовного суда, третья сессия, Гаага, 6-10 сентября 2004 года* (издание Международного уголовного суда), часть II.A.7, пункты 142-144). В соответствии с адресованной Суду просьбой Бюджетно-финансового комитета «представлять в будущем в своих заявках на утверждение предусмотренных должностей дополнительные обоснования с учетом фактического объема работы» в последующие годы будут рассматриваться потребности Палат (доклад Бюджетно-финансового комитета о работе его третьей сессии, август 2004 года, *Официальные отчеты Ассамблеи государств-участников Римского статута Международного уголовного суда, третья сессия, Гаага, 6-10 сентября 2004 года* (издание Международного уголовного суда), Часть II.A.8 (b), пункты 53-54).

<sup>3</sup> Включая деятельность по линии общественной информации и часть деятельности, предусмотренной кадровой стратегией. Остальная часть относится к деятельности по общим административным вопросам (Секция обслуживания КАП).

<sup>4</sup> Включая судебную экспертизу.

2.6	Канцелярия начальника ОЮДС.....	2
2.6.1	Секция анализа ситуаций.....	6
2.6.2	Секция международного сотрудничества.....	7
	Итого по Канцелярии Прокурора:	200
3. Секретариат		
3.1	Собственная канцелярия Секретаря.....	9
3.2	Управление внутренней ревизии.....	3
3.3	Секция юридического консультативного обслуживания.....	8
3.4	Управление Контролера.....	3
3.5	Секция по охране и безопасности (начальник).....	2
3.5.1	Группа по безопасности на местах.....	12
3.5.2	Группа по безопасности в штаб-квартире.....	42
3.5.3	Группа по информационной безопасности.....	2
3.5.4	Группа оперативной поддержки.....	8
3.6	Отдел общего административного обслуживания (начальник).....	3
3.6.1	Секция людских ресурсов (начальник).....	2
3.6.1.1	Группа найма и расстановки кадров.....	5
3.6.1.2	Группа по управлению кадрами и мониторингу.....	9
3.6.1.3	Группа профессиональной подготовки и повышения квалификации.....	2
3.6.1.4	Группа по медицинскому обслуживанию и социальному обеспечению.....	4
3.6.2	Секция информационных и коммуникационных технологий (начальник).....	3
3.6.2.1	Группа информационного обслуживания.....	12
3.6.2.2	Группа по операциям ИТ.....	21
3.6.3	Секция общего обслуживания (начальник).....	2
3.6.3.1	Группа по обработке/архивированию записей.....	7
3.6.3.2	Группа по оформлению поездок.....	4
3.6.3.3	Группа по материально-техническому обеспечению и транспорту.....	13
3.6.3.4	Группа по техническому обслуживанию и эксплуатации помещений.....	11
3.6.4	Секция операций на местах.....	5
3.6.5	Бюджетно-финансовая секция (начальник).....	2
3.6.5.1	Группа по счетам.....	5
3.6.5.2	Группам по ассигнованиям.....	5
3.6.5.3	Группа выплаты зарплаты.....	4
3.6.5.4	Казначейская группа.....	2
3.6.5.5	Группа по подготовке бюджета.....	3
3.6.6	Секция закупок.....	6
3.7	Отдел обслуживания Суда (начальник).....	3
3.7.1	Секция организации судопроизводства (начальник).....	1
3.7.1.1	Службы по организации судопроизводства на местах.....	5
3.7.1.2	Службы по организации судопроизводства в Суде.....	24
3.7.2	Секция устного и письменного перевода Суда (начальник).....	7
3.7.2.1	Служба устного перевода.....	20
3.7.2.2	Служба письменного перевода.....	27
3.7.3	Секция по вопросам содержания под стражей.....	7
3.7.4	Группа по делам потерпевших и свидетелей.....	35
3.8	Секция общественной информации и документации (начальник).....	2
3.8.1	Центр библиотечного обслуживания и документации.....	4
3.8.2	Группа общественной информации.....	18

3.9 Отдел по делам потерпевших и адвокатов (начальник).....	3
3.9.1 Группа поддержки защиты.....	3
3.9.2 Секция по вопросам участия потерпевших и возмещения им ущерба.....	16
3.9.3 Управление публичных адвокатов защиты.....	4
3.9.4 Управление публичных адвокатов потерпевших.....	9
	Итого по Секретариату: 407 <sup>5</sup>

Всего учрежденных должностей, которые были учтены в Модели численности персонала Суда: 689

---

<sup>5</sup> Эти расчеты не включают сотрудников Секретариата государств-участников и Секретариата Целевого фонда для потерпевших (три штатных сотрудника).

## Приложение III

### Подход, основанный на многочисленных сценариях

1. Первым шагом в проведении вероятностного анализа является определение возможных сценариев зависимости между ситуациями, расследованиями, судебными разбирательствами и апелляциями. Эти сценарии могут быть изменены в Модели, в результате чего будут получены иные результаты. В таблице III.1 содержатся примеры применимых сценариев.

**Таблица III.1.**

Результаты-сценарий	Количество расследований по ситуации 1	Количество судебных разбирательств на одно расследование	Количество апелляций на одно судебное разбирательство
A	1	2	1
B	2	2	1
C	3	4	1

2. Вторым шагом является определение частоты начала работы по ситуациям. На начальном этапе рассматривались три возможности:

I	Одна новая ситуация каждый год
II	Одна новая ситуация каждые полтора года
III	Одна новая ситуация каждые два года

3. Путем различного сочетания сценариев результатов и сроков начала работы было получено девять различных сценариев:

I*A	I*B	I*C
II*A	II*B	II*C
III*A	III*B	III*C

4. Эти девять сценариев результатов/сроков начала работы были распределены во времени в соответствии с последовательностью мероприятий, фигурирующих в предположениях, и введены в Модель с целью определения количества необходимого персонала в конкретный период для каждого из них.

5. Каждый сценарий дает различные результаты в том, что касается количества видов деятельности, осуществляемых одновременно, и количества персонала, необходимого для их осуществления. Для определения численности персонала, который потребуется Суду для осуществления его деятельности в последующие годы, в качестве следующего шага была произведена оценка вероятности каждого из этих сценариев.

6. Оценка вероятности сценариев позволяет надлежащим образом установить их различную значимость. Например, можно считать, что вероятность реализации сценария «II\*B» составляет 15%, сценария «I\*A» - 2,5%, а сумма вероятности реализации всех сценариев будет исчисляться 100%.

7. Средневзвешенная численность персонала будет представлять собой сумму вероятностей реализации каждого сценария, умноженную на его общий результат. Численность персонала, подлежащая рассмотрению Судом, была получена на основе средневзвешенного показателя по всем сценариям.

8. В таблице III.2 содержится пример оценки вероятности каждого сценария и расчет средневзвешенного показателя численность персонала.

**Таблица III.2. Пример, демонстрирующий вероятность каждой гипотезы и средневзвешенный показатель численности персонала**

Гипотеза	Вероятность	Результат (ЭПЗ)	Вероятность x результат
IA	2,5%	100	2,5
ПА	7,5%	80	6
ША	15,0%	90	13,5
IB	5,0%	120	6
ПВ	15,0%	80	12
ПВ	30,0%	70	21
IC	2,5%	110	2,75
ПС	7,5%	85	6,4
ПС	15,0%	60	9
ВСЕГО	100,0%		<b>79,2</b>

9. В целях разработки настоящего подхода каждый сценарий был развернут во времени и охватывал все этапы, начиная этапом расследования и кончая этапами судебного разбирательства и рассмотрения конечной апелляции<sup>1</sup>. Результаты за каждый период (полугодие) выражались с помощью средневзвешенных показателей, что давало различные итоговые значения в зависимости от деятельности, осуществлявшейся в течение каждого из десяти анализируемых периодов. Таким образом, были получены минимальный и максимальный показатель ЭПЗ с учетом периодов, в течение которых требовалось минимальное и максимальное количество ЭПЗ для осуществления Судом своей деятельности.

--- 0 ---

<sup>1</sup> В соответствии с временными периодами для упомянутых выше процедур.