

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ В РОБОТІ ЮРИДИЧНИХ СЛУЖБ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Кахович О. О.

*Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ,
м. Дніпропетровськ*

Кахович Ю. О.

*Академія митної служби України,
м. Дніпропетровськ, Україна*

Стаття присвячена дослідженню систем стратегічного планування та стратегічного управління в роботі юридичних служб суб'єктів господарювання. У статті розглянуто принципи, яких необхідно дотримуватися при здійсненні стратегічного управління. Визначено недоліки стратегічного управління та основні фактори впливу на формування плану. Розкрито зміст процесу планування роботи юридичної служби. Охарактеризовано принципи, на які доцільно спиратися при плануванні.

Ключові слова: юридична служба, правова робота, стратегічне планування, стратегічне управління, місія, цілі, план, процес планування.

В національній економіці функціонує три основних типи соціальних організацій:

- 1) державні та муніципальні організації;
- 2) комерційні організації;
- 3) некомерційні організації.

Рівень розвитку правової роботи в таких організаціях впливає на їх функціонування. Виконання правової роботи на підприємствах, в установах та в організаціях здійснюють безпосередньо їх підрозділи та служби. Обов'язок організації правової роботи відповідного суб'єкта покладено на його юридичну службу. Діяльність юридичних служб спрямована на забезпечення організації правової роботи, спрямування її на правильне застосування, чітке дотримання та запобігання невиконанню вимог законодавства, інших нормативних актів організаціями приватного та публічного права, їх керівниками та працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків. Практика діяльності юридичних служб свідчить про наявність проблем в організації їх роботи, що впливає на якість управління та реалізації їх функцій для забезпечення інтересів відповідного суб'єкта господарювання. Фахівці наголошують на наявності проблем правового, матеріально-фінансового, соціально-психологічного, організаційного та ресурсного характеру. Налагодження дієвої системи управління та нові управлінсько-організаційні засоби і інструменти роботи юридичної служби допоможуть вирішити наявні проблеми.

Дослідження проблем функціонування юридичних служб відображається в наукових працях Бережного Я. В., Боднарчука О. Г., Бісік С. Г., Войнаровського М. М., Горєвого В. І., Домбровського С. Ф., Куліш А. М., Нестеренка П., Слобожан О. В., Тараненко Л. С. та ін.

Проблемам налагодження ефективної системи управління присвятили свої наукові праці Ансофф І., Мескон М. Х., Портер М., Стрикленд Ш А. Дж., Томпсон-мол А. А., Файоль А., Белошайка В. А., Віханський О. С., Герасимчук В. Г., Герчикова І. Н., Міщенко А.П., Оборська С. В., Шершньова З. Є.

Метою статті є дослідження систем стратегічного планування та стратегічного управління в роботі юридичних служб суб'єктів господарювання.

Одним з найефективніших способів управління є стратегічне управління. Загальновідомо, що така система управління використовується найбільш прогресивними та успішними організаціями, причому як комерційними, так і некомерційними.

Ефективність системи управління юридичної служби будуть визначати чітко поставлені цілі і грамотно розроблена стратегія.

Розробка стратегії включає два процеси – стратегічне планування (аналітичний процес) та стратегічне управління (управлінський процес).

В загальному вигляді порядок визначення стратегії полягає, по-перше, у визначенні місії підприємства, по-друге, у встановленні цілей підприємства, по-третє, у виявленні можливостей і загроз зовнішнього середовища та слабких і сильних сторін внутрішнього середовища, по-четверте, формуванні стратегії.

Місія є формулюванням причини існування організації, це філософія та призначення, сенс існування організації. Місією юридичної служби організації є покращення всіх показників діяльності суб'єкта господарювання правовими засобами. Відповідно до Загального положення про юридичну службу міністерства, іншого органу виконавчої влади, державного підприємства, установи, організації, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26. 11.2008 року № 1040, місією юридичної служби міністерства, іншого органу виконавчої влади, державного підприємства, установи, організації є організація правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне дотримання та запобігання невиконанню вимог законодавства, інших нормативних актів органом виконавчої влади, підприємством, їх керівниками та працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків, а також представлення інтересів органу виконавчої влади, підприємства в судах.

Місія деталізує статус та задає вектор визначення цілей і стратегій на різних рівнях управління. Формулювання місії відображає зміст функціонування даного відділу, суспільну корисність діяльності.

На наступному етапі процесу стратегічного управління визначаються цілі, для досягнення яких буде зорієнтована вся діяльність відділу. Постановка цілей допомагає втілювати стратегічне бачення у конкретні завдання та дії по їх виконанню. Характерні ознаки цілей допомагають досягати реальних бажаних результатів у визначений час, визначеної якості та ефективності при узгодженій концентрації всіх зусиль та ресурсів.

Виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища та слабких і сильних сторін внутрішнього середовища реалізується через проведення аналізу факторів, які впливають на функціонування системи. Таке діагностування дозволяє прогнозува-

ти можливості, виробити тактику для подолання непередбачуваних обставин і вироблення стратегії, яка дозволить максимально використати можливості та подолати загрози, а в ідеалі перетворити загрози на можливості.

При здійсненні стратегічного управління необхідно дотримуватися наступних принципів [1, с. 35]:

- довгостроковість оцінюваних перспектив та рішень;
- альтернативність вибору управлінських рішень залежно від стану внутрішнього та зовнішнього середовища;
- першочергове врахування при розробці та ухваленні управлінських рішень щодо стану та можливих змін зовнішнього для кримінально-виконавчої системи середовища, під яким розуміється стан соціального, економічного, політичного життя в державі;
- здійснення постійного контролю за станом та динамікою зовнішнього середовища, а також своєчасне внесення змін в управлінські рішення;
- спрямованість управлінських дій на зміну потенціалу об'єкта управління та створення можливостей більш ефективної реалізації даного потенціалу;
- комплексне, глибоке опрацювання будь-якої проблеми, а також необхідність прийняття на себе відповідальності за якість запропонованих рішень.

Система стратегічного управління визначає найбільш ефективний шлях для досягнення бажаних результатів, постійний контроль та за необхідності – коригування. Також варто пам'ятати і враховувати недоліки стратегічного управління, серед яких найбільш суттєвими є такі:

1. Стратегічне управління не може чітко визначити майбутнє.
2. Його не можна звести до набору визначених процедур і схем, так як саме по собі стратегічне управління є своєрідною філософією ведення справ.
3. Воно потребує значних витрат зусиль та різноманітних ресурсів, насамперед часу, який взагалі є найбільш обмеженим ресурсом в сучасних умовах.
4. Помилки, яких припускаються в стратегічному управлінні, мають тяжкі наслідки для об'єкта управління.
5. Складність реалізувати обрану стратегію через те, що стратегічне управління ґрунтується на результатах стратегічного планування, а плани можуть порушуватися через непередбачувані зміни в зовнішньому середовищі. Взагалі, значна залежність стратегічного управління від стратегічного планування викликає появу неочікуваних відхилень і прогалин, яких треба уникати ще на етапі стратегічного планування.

Фахівці юридичних служб безспідставно стверджують, що правильна робота юридичної служби неможлива без її планування. Практика функціонування юридичних служб, відділів та департаментів свідчить про фрагментарність системи стратегічного управління.

Процес планування в юридичній службі практично зводиться до конкретизації завдань юридичної служби у процесі реалізації окремих заходів. Отже, в планах роботи юридичної служби суб'єкта господарювання необхідно відображати конкретизовані та деталізовані завдання, які спрямовані на виконання основних обов'язків підрозділу, а не безпосереднє їх дублювання. Терміни планування визначаються юридичною службою самостійно, зазвичай, це місячні, кварталні, піврічні та річні плани. Будь-який план роботи юридичної служби суб'єкта господарювання повинен

містити найменування плану та відомості про назву структурного підрозділу чи особи, яка його розробила та затвердила, час та місце дії плану; нумерацію розділів та заходів; назву запланованих заходів; термін виконання заходів; виконавців; відмітки про виконання.

Контролює виконання планів на предмет порушення термінів, якість та ефективність керівник юридичної служби.

Юристи-практики наголошують на необхідності планування таких видів правової роботи:

- правове обслуговування апарату управління;
- методичне керівництво та організація правового обслуговування;
- перевірка дотримання чинного законодавства;
- організація підвищення кваліфікації юристів;
- пропаганда та правовий лікбез;
- вивчення та узагальнення практики застосування законодавства;
- аналіз та узагальнення наслідків розгляду спорів.

Вітчизняні дослідники звертають увагу на відсутність єдиного підходу до визначення правової природи процедури планування. Деякі з них визначають планування як врегульований законом, іншими нормативними актами порядок, який складається з послідовних дій і спрямований на досягнення правового результату [2, с. 59].

За відсутності єдиного нормативно закріпленого порядку ухвалення актів планування, процедури їх прийняття встановлюються різноманітними нормативними та підзаконними актами. Крім того, деякі з них не містять приписів, які б чітко регламентували процедури формування та застосування актів планування.

Планування передбачає розробку рішення про те, якими мають бути учасники управлінського процесу, стан справ, бажані результати, шляхи їх досягнення. Планування є функцією управління, яка дозволяє згуртувати та спрямувати зусилля усіх членів колективу на досягнення його загальних цілей [3, с. 36].

Основними факторами, які впливають на формування плану, є:

- генеральна ціль, інтереси та погляди керівництва підприємства;
- ресурси та зобов'язання підприємства;
- загрози та можливості зовнішнього середовища.

Планування діяльності юридичної служби є передумовою забезпечення виконання завдань покладених на юридичну службу суб'єкта господарювання.

За допомогою інструментів планування визначаються організація роботи юридичної служби, напрямки, заходи, інструменти, які мають застосовувати фахівці юридичної служби для виконання покладених на них завдань для забезпечення покращення всіх показників діяльності організації правовими засобами.

Планування дозволяє вирішити питання про послідовність, порядок та терміни виконання різних видів робіт або їх комплексу, враховуючи при цьому наявні можливості служби чи підприємства в цілому.

Науковці та практики стверджують, що план визначає взаємозв'язок та послідовність дій, створює раціональний режим всього процесу праці, дозволяє правильно розподілити ресурси часу, в результаті чого зростає продуктивність праці, забезпечує адекватність оцінки виконаної роботи, полегшує процедури проведення контролю за

виконанням запланованого, підвищує цілеспрямованість та організованість в роботі юридичного відділу [3, с. 103-104].

В діяльності юридичних служб доцільним є застосування таких видів планування, як: довгострокове (перспективне), короткострокове (оперативне) та індивідуальне. Процес планування роботи юридичної служби повинен включати:

1. Аналіз діяльності підприємства, дотримання підприємством чинного законодавства. Зібрану інформацію необхідно детально проаналізувати та визначити черговість вирішення проблем.

2. Визначення методів та засобів вирішення виявлених порушень у діяльності підприємства.

3. Організацію забезпечення виконання плану.

4. Здійснення контролю за виконанням плану.

Теоретики та практики загального менеджменту розробили ряд принципів, на які доцільно спиратися при плануванні. А саме принципи:

- участі, що передбачає залучення до процесу планування працівників усіх рівнів управління;

- безперервності; планування – це не той процес, який можна проводити час від часу. Необхідна безперервна та постійна постановка та реалізація завдань, отримання результатів, що свідчить про життєздатність системи;

- комплексності; дотримання принципу дозволяє розглядати та розв'язувати завдання у взаємозв'язку та не порушуючи цілісності;

- цілеспрямованості, тобто планування виступає інструментом забезпечення досягнення поставлених завдань;

- економічності; переважна більшість систем не є самодостатніми, закритими, вони обов'язково потребують ресурсів як із внутрішнього, так і з зовнішнього середовища, через це необхідно порівнювати витрачені ресурси із можливим ефектом від реалізації планів;

- гнучкості, що дозволяє коригувати плани, вчасно вносити поправки та зміни. План не можна розглядати як статичний припис. Однозначно необхідно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі;

- конкретності; позиції, що внесені до плану, повинні бути чіткими, прозорими, однозначними, не можна допускати розмитих формулювань, невизначених чітко термінів, контрольних показників, критеріїв ефективності і т. п.;

- реальності. Плануючи, треба завжди адекватно оцінювати можливості виконавців, ретельно аналізувати ресурсну базу, умови зовнішнього оточення, оцінювати доцільність запланованого.

Відомий французький вчений в галузі менеджменту Файоль А. розглядав планування як програму дій, засновану на аналізі ресурсів усіх видів. Взагалі, план є тим засобом, який допомагає цілеспрямовано діяти у постійно змінюваному та складному зовнішньому середовищі. Практичний досвід підтверджує, що жодна економічна система та її підсистеми не можуть вирішити проблему, подолати кризу, усунути недоліки, не маючи ефективного менеджменту та одного з важливих його засобів – планування.

В умовах рухливого зовнішнього середовища на всіх рівнях управління неможливо обійтися без плану. Однак сама наявність плану не гарантує успішного функ-

ціонування системи, необхідно втілювати план у життя, за потреби вносити зміни до планів, вчасно коригувати заплановані дії. Завжди треба пам'ятати про одну з найважливіших характеристик плану – його гнучкість.

Список літератури:

1. Гречанюк С. Планування як одна з функцій управління установами та органами державної кримінально-виконавчої служби України / С. Гречанюк // Юридична Україна. – 2010. – № 6. – С. 32-36.
2. Приймаченко Д. В. Правова природа процедури прийняття актів планування: постановка проблеми / Д. В. Приймаченко // Вісник Академії митної служби України. – Серія: «Право». – 2013. – № 1 (10). – С. 58-63.
3. Прінь Л. Організаційні аспекти планування роботи в органах прокуратури / Л. Прінь // Прокуратура. Людина. Держава. – 2005. – № 7. – С. 102-108.

Кахович Е. А., Кахович Ю. А. Стратегическое планирование и управление в работе юридических служб субъектов хозяйствования / Е. А. Кахович, Ю. А. Кахович // Ученые записки Таврического национального университета имени В. И. Вернадского. Серия: Юридические науки. – 2014. – Т. 27 (66). № 1. – С. 85-90.

Статья посвящена исследованию системы стратегического планирования и стратегического управления в работе юридических служб субъектов хозяйствования. В статье рассмотрены принципы, которых необходимо придерживаться при осуществлении стратегического управления. Выявлены недостатки стратегического управления. Также определены основные факторы, которые влияют на формирование плана. Установлено содержание процесса планирования работы юридической службы. Охарактеризованы принципы, на которые целесообразно опираться при планировании.

Ключевые слова: юридическая служба, правовая работа, стратегическое планирование, стратегическое управление, миссия, цели, план, процесс планирования.

**STRATEGIC PLANNING AND CONTROL
IN THE WORK OF LEGAL SERVICES TO BUSINESS ENTITIES**

Kakhovych O. O.

Dnipropetrovsk state University of internal Affairs, Dnipropetrovsk, Ukraine

Kakhovych Y. O.

Ukrainian Academy of customs, Dnipropetrovsk, Ukraine

The article is sanctified to research of the systems of the strategic planning and strategic management in process of legal services. The development's level of legal work influences on development of organizations of all social types. Legal service organizes legal work of economic entity.

Activity of legal services is sent to providing of organization of legal work, aspiration of her on correct application, clear inhibition and prevention of non-fulfillment of requirements of legislation, other normative acts by organizations of private and public right, their leaders and workers during implementation of the tasks and functional duties fixed on them.

Practice of activity of legal services testifies to the presence of problems in organization of their work that influences on quality of management and realization of their functions for providing of interests of certain economic entity.

Determination of legal character of planning procedure does not have only approach among Ukrainian scientists. Most researchers determine planning as well-regulated a law order that consists of successive actions and sent to the achievement of legal result.

Organization of effective control system and new administrative and organizational facilities and instruments of work of legal service will help to work out present problems. One of the most effective methods of management is a strategic management. Development of strategy includes two processes – strategic planning and strategic management. Maintenance of work planning process of legal service, and also planning principles are considered in the article. Principles that it must adhere to during realization of strategic management, lacks of strategic management, basic factors of influence on forming of plan, are considered in the article.

Key words: legal service, legal work, strategic planning, strategic management, mission, goals, plan, process of planning.