

УДК 005

Наталія ШУКЛІНА,
проректор з науково-дослідної роботи
Національної школи суддів України,
кандидат юридичних наук,
професор, заслужений юрист України



Оксана ШАМРАЙ,
начальник відділу науково-методичного
забезпечення діяльності Вищої ради юстиції
Національної школи суддів України,
кандидат юридичних наук

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ УСТАНОВИ ЯК ЗАПОРУКА ТІЇ УСПІШНОГО РОЗВИТКУ

*«Будущее должно быть заложено в настоящем.
Это называется планом. Без него ничто
в мире не может быть хорошим»*

*Георг Крістоф Ліхтенберг (р. н. 1742) –
німецький вчений, публіцист*

Термін «стратегія» з'явився у давньогрецькому військовому лексиконі, де він означав мистецтво полководця, яке передбачало наявність загального, недеталізованого плану певної діяльності, який охоплював тривалий період часу та визначав способи досягнення складної цілі. З плином часу слово «стратегія» стало застосовуватися не тільки до військових операцій, а й до діяльності установ і організацій.

В умовах сьогодення питання наявності стратегії та стратегічного планування діяльності установи, організації стає все більш актуальним. І прочитавши вислів автора відомих книг на теми бізнесу, самореалізації та лідерства Брайана Трейсі (р. н. 1944),

який говорив: «що ціллю стратегії є пошук такого шляху, який вимагає найменших витрат, часу та енергії і дає можливість досягти найбільшого успіху», наявність стратегії видається необхідною.

Отже, що таке стратегія в діяльності установи? Відомий дослідник у сфері стратегічного планування Альфред Чандлер пропонує розуміти під поняттям стратегії – «визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [1].

На думку Шершньової З. Є., стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно, або як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації [2].

Враховуючи викладене вище, можна зробити висновок, що стратегія формулює основні цілі установи і шляхи для їх досягнення таким чином, щоб забезпечити єдину спрямованість дій усього колективу на досягнення спільної мети. Розробка і реалізація стратегії є однією з найважливіших функцій керівників установи. Стратегічне (перспективне) планування посідає особливе місце в плановій організації діяльності установи і представляє собою процес визначення цілей створення організації, а також шляхів їх досягнення. Можна сказати, що стратегічне планування є реакцією та процесом адаптації до змін, засобом створення майбутнього організації в контексті цих змін, а також процесом забезпечення напрямів та змісту для щоденних видів діяльності.

На думку Шершньової З. Є., стратегічне планування як явище та процес передбачення майбутнього та підготовки до нього трактується досить широко: як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу; як формулювання цілей та визначення шляхів їхнього досягнення; як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо. У цьому контексті треба зробити акцент на тому, що стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовний акцент при цьому робиться на довгострокові цілі та стратегії їхнього досягнення [3].

Головним кроком для запровадження стратегічного планування є розробка стратегічного плану установи. Отже, чим відрізняється стратегічний план від кварталних, піврічних та річних планів ро-

боти? Стратегічний план (strategic plan) – це загальний, не деталізований план діяльності, що розрахований на тривалий період часу, у якому передбачені способи досягнення основної, і, як правило, складної мети. Розробити стратегічний план – завдання не з легких, і при його розробці необхідно дотримуватися певних послідовних етапів.

Перш за все потрібна якісна підготовка до процесу планування, для проведення цього етапу доцільно здійснити такі кроки:

- визначити часовий проміжок, на який буде розрахований стратегічний план;
- визначити для себе, яким буде формат, обсяг та рівень змістовності окремих частин стратегічного плану;
- створити групу фахівців (як правило, з 5-7 осіб), які є представниками усіх напрямів діяльності установи та обрати особу, яка керуватиме процесом стратегічного планування;
- зібрати та проаналізувати необхідну інформацію, цей захід передбачає проведення роботи з базовими нормативними документами установи – Статутом, регламентом, положеннями тощо. Проаналізувати результати діяльності установи за попередні роки (рівень реалізації визначених цілей).

Саме з таких кроків розпочала роботу над створенням стратегічного плану розвитку державна установа зі спеціальним статусом Національна школа суддів України, до завдань якої законодавець відніс підготовку висококваліфікованих кадрів для судової системи та здійснення науково-дослідної діяльності (ст. 81 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»). Національна школа суддів України була утворена 21 грудня 2010 року рішенням Вищої кваліфікаційної комісії суддів України і до початку роботи над своєю стратегією розвитку працювала близько двох з половиною років. Цей час був для закладу періодом становлення.

Розуміючи те, що стратегічне планування, як і будь-який складний процес, вимагає якісної підготовки, а успіх самого планування залежить від того, як установа підготується до процесу планування у квітні 2013 року, в Національній школі суддів України було створено робочу групу зі стратегічного планування її діяльності (наказ від 01.04.2013 р. № 7). До складу робочої групи увійшли представники трьох основних напрямів діяльності Національної школи суддів України: навчального, наукового та організаційного.

У межах роботи зазначеної групи була проведена така робота:

- проаналізовано всі локальні нормативні акти установи;
- вивчено та проаналізовано стратегічні плани зарубіжних закладів суддівської освіти;

- визначено зміст і структуру майбутнього документа;
- підготовлено план дій з розробки стратегічного плану розвитку Національної школи суддів України, у якому були окреслені чіткі часові рамки щодо виконання певних етапів плану дій;
- розподілено обов'язки та визначено відповідальних осіб за розробку окремих частин майбутньої стратегії установи.

Надзвичайно корисною для організації та проведення роботи по стратегічному плануванню діяльності Національної школи суддів України стала допомога наших постійних партнерів українсько-канадського проекту «Освіта суддів – для економічного розвитку» та проекту USAID «Справедливе правосуддя». Завдяки цим проектам були організовані зустрічі-консультації із найкращими іноземними експертами – фахівцями у галузі стратегічного планування, проведено семінари з посилення лідерства та управлінських навичок, з інституційного розвитку Національної школи суддів України та інші заходи.

Після підготовки проекту стратегічного плану розвитку Національної школи суддів України він був надісланий для ознайомлення та надання пропозицій щодо його покращення в усі структурні підрозділи центрального офісу та в наші регіональні відділення. До рецензування проекту також були залучені представники суддівського корпусу, міжнародні проекти та організації.

В результаті цієї кропіткої роботи Національна школа суддів України отримала Стратегічний план розвитку на 2014-2018 роки, який був схвалений рішенням Вищої кваліфікаційної комісії суддів України 11 вересня 2013 року. Отже, наш Стратегічний план розвитку – це довгостроковий план на основі проміжних цілей, які Національна школа суддів України визначила з урахуванням завдань, які ставить перед нею Вища кваліфікаційна комісія суддів України, а також завдань, передбачених Стратегічним планом розвитку судової влади України на 2013-2015 роки.

Стратегічний план складається з чотирьох окремих розділів.

У **Вступі** наведена інформація про Національну школу суддів України з обґрунтуванням доцільності і актуальності в ній майбутніх змін. У розділі **Місія, бачення, цінності** визначено місію установи, бачення її діяльності в перспективі і цінності, які вона сповідує. Ці три поняття є свого роду компасом для розвитку діяльності Національної школи суддів України, який дозволяє направляти процес прийняття рішень і відповідну діяльність у потрібне русло.

Закріплена Стратегічним планом розвитку **Місія** Національної школи суддів України полягає у формуванні кадрового потенціалу судової системи України, здатного ефективно реалізовувати повно-

важення судової влади, а також сприяти впровадженню в Україні принципу верховенства права, становлення України як правової, демократичної держави.

Що ж до **Бачення майбутнього**, то ми бачимо Національну школу суддів України – закладом суддівської освіти, який відповідає міжнародним стандартам, національним потребам у кадровому забезпеченні судів, є потужним навчальним та науково-методичним центром підготовки висококваліфікованих та високоморальних спеціалістів, розробки і впровадження інноваційних методів навчання. Навчання в Національній школі суддів України повинно бути престижним, а викладання – почесною справою для кожного судді.

Наступним етапом нашої роботи було визначення **ключових цінностей** нашої установи, оскільки саме ключові цінності, у концептуальному розумінні цього поняття, є путівниками на шляху до втілення місії і бачення майбутнього Національної школи суддів України, що визначають ставлення установи до слухачів, співробітників та партнерів.

Зокрема, ключовими цінностями визначені:

- професіоналізм;
- ефективність;
- відповідальність і добросовісність;
- лідерство і співпраця;
- морально-етичні принципи;
- інноваційність.

Особливістю Стратегічного плану Національної школи суддів України, що вирізняє його з-поміж інших аналогічних документів, є третій розділ – **Аналіз сильних і слабких сторін Національної школи суддів України** для вибору стратегії її розвитку. Такий аналіз дозволив оцінити поточний стан справ у Школі, сформуванню цілісного погляду на установу та її цілі, визначити пріоритети для раціонального використання наявних можливостей. Унаслідок аналізу ми виявили сильні і слабкі сторони, які стали основою для формування стратегічних цілей та завдань.

У четвертому розділі визначено **пріоритетні напрями розвитку Національної школи суддів України**. Власне, це 3 стратегічні цілі з відповідними їм ключовими завданнями, а саме:

Першою і найпріоритетнішою для нас **ціллю** є **Підготовка висококваліфікованих кадрів для судової системи**. Ця ціль визначена статтею 81 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», відповідно до якої: «Національна школа суддів України є державною установою зі спеціальним статусом, що забезпечує підготовку висо-

кокваліфікованих кадрів для судової системи та здійснює науково-дослідну діяльність».

Для досягнення **зазначеної** цілі передбачено **чотири стратегічні завдання**:

- розробка національних стандартів професійного навчання (для суддів, працівників апаратів судів та кандидатів на посаду судді);
- завчасне персональне планування підготовки суддів і працівників апаратів судів (ми хочемо запровадити електронну реєстрацію слухачів для проходження підготовки в Національній школі суддів України, а також створити базу даних щодо наших суддів-слухачів);
- запровадження новітніх форм навчання (передбачає поступову зміну форм навчання з лекцій на більш інтерактивні, такі як – робота в малих групах, рольові ігри, учбові судові процеси, тренінги, дистанційне навчання тощо);
- формування висококваліфікованого викладацького складу (передбачає підвищення престижності викладання в Національній школі суддів України, відбір викладачів на конкурсній основі, створення реєстру викладачів, налагодження механізму відрядження суддів до Школи для викладання тощо).

Ціль друга – Здійснення науково-дослідної діяльності. В рамках реалізації цієї цілі визначено такі **стратегічні завдання**:

- розвиток наукових досліджень;
- підвищення ролі та значення Науково-методичної ради Національної школи суддів України;
- створення єдиного інформаційного та консультаційного ресурсу – електронної бібліотеки;
- підвищення статусу журналу «Слово Національної школи суддів України».

Третьою і останньою **ціллю**, але від того не менш важливою, є **Організаційний розвиток установи**. Відповідно до цієї цілі визначені такі стратегічні завдання:

- кадрова політика;
- фінансове та правове забезпечення;
- соціальне та матеріально-технічне забезпечення.

Наступним кроком Національної школи суддів України для втілення в життя представленої стратегії є розробка Поетапного плану дій з реалізації Стратегічного плану розвитку Національної школи суддів України на 2014-2018 роки, у якому будуть конкретизовані основні шляхи реалізації концептуальних ідей і поглядів, визначені конкретні заходи, строки їх виконання та відповідальні виконавці. Робоча група по стратегічному плануванню діяльності Школи вже працює над цим документом.

Але поки ведеться робота по плануванню нашої діяльності, деякі із запланованих цілей ми вже впроваджуємо у діяльність Національної школи суддів України. Запроваджуються новітні методи навчання такі як: робота в малих групах, імітація судових процесів, застосування презентацій PowerPoint та інші. Що ж до дистанційного навчання, то вже сьогодні в Школі працюють дві робочі групи, які розробляють дистанційні курси: курс для суддів – «Суддівська етика» та курс для працівників апаратів судів – «Судове адміністрування». Також у рамках співпраці Національної школи суддів України з Проектом «Освіта суддів – для економічного розвитку» вже здійснюється розробка 5-ти навчальних програм, із 16 запланованих. Хотілося б також відзначити, що у нас ведеться робота над зміною структури Школи, адже заплановані структурні зміни нам необхідні для реалізації Стратегічного плану розвитку Національної школи суддів України.

І підсумовуючи, відзначу, що весь колектив Національної школи суддів України переконаний, що реалізація Стратегічного плану розвитку Національної школи суддів України стане імпульсом для розвитку її діяльності щодо підготовки висококваліфікованих та високоморальних кадрів для судової системи України, сприятиме застосуванню передового міжнародного досвіду та вдосконалисть адміністрування.

Перелік використаних джерел

1. Chandler A. D. *Strategy and Structure Cambridge (MASS), 1962.*
2. Шериньова З. Є. *Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с. Електронний ресурс — <http://studentbooks.com.ua/content/view/638/42/1/1/>*
3. Там само

ШУКЛІНА Н., ШАМРАЙ О. Стратегічне планування діяльності установи як запорука її успішного розвитку.

Стаття присвячена дослідженню питань стратегічного планування діяльності установ та організацій. Авторами визначено перелік дій, які необхідно здійснити при підготовці, створенні та реалізації довгострокового плану розвитку установи, а також висвітлено досвід створення Стратегічного плану розвитку Національної школи суддів України на 2014-2018 роки.

Ключові слова: стратегічний план, перспективне планування, інституційний розвиток, підготовка суддів.

ШУКЛИНА Н., ШАМРАЙ О. Стратегическое планирование деятельности учреждения как залог ее успешного развития.

Статья посвящена исследованию вопросов стратегического планирования деятельности учреждений и организаций. Авторами определен перечень действий, которые необходимо осуществить при подготовке, создании и реализации долгосрочного плана развития учреждения, а также освещен опыт создания Стратегического плана развития Национальной школы судей Украины на 2014-2018 годы.

Ключевые слова: стратегический план, перспективное планирование, институциональное развитие, подготовка судей.

SHUKLINA N., SHAMRAI O. Strategic planning of the institution as a key to the successful development.

Article investigates the strategic planning activity of institutions and organizations. The authors defines the list of actions to be taken in preparing, creation and realization of long-term development plan of the institution and highlighted experience of creation the Strategic Plan of the National School of Judges of Ukraine for 2014-2018 years.

Key words: strategic plan, long-term planning, institutional development, training of judges.