

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “ЮРИДИЧНА
АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО”

Електронне видання

**МЕНЕДЖМЕНТ ЮРИДИЧНОЇ ФІРМИ:
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

галузь знань 0304 «Право»,
освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр»,
спеціальність 8.03040101 «Правознавство»

для студентів денних факультетів

**Харків
2013**

Менеджмент юридичної фірми: конспект лекцій (галузь знань 0304 «Право», освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр», спеціальність 8.03040101 «Правознавство») для студентів денних факультетів / Авт.: Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. – Х. : Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2013. – 132 с.

А в т о р и: Л. С. Шевченко,
С. М. Макуха,
О. С. Марченко,
І. А. Вовк,
О. В. Овсієнко

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
університету (протокол № 3 від 14.03.2013 р.)*

ЗМІСТ

Лекція 1. Сучасна концепція менеджменту та її використання у юридичній діяльності (д.е.н., проф. Шевченко Л. С.)...4	
Лекція 2. Юридична фірма як організація та об'єкт управління (к.е.н., доц. Вовк І. А.).....19	
Лекція 3. Інформація та комунікації. Прийняття управлінських рішень менеджерами юридичної фірми (д.е.н., проф. Макуха С. М.).....38	
Лекція 4. Функції менеджменту та їх реалізація в юридичній сфері (д.е.н., проф. Макуха С. М., д.е.н., проф. Марченко О.С.).....51	
Лекція 5. Маркетинговий менеджмент юридичної фірми (д.е.н., проф. Марченко О.С., к.е.н., доц. Овсієнко О. В.).....69	
Лекція 6. Кадровий менеджмент юридичної фірми (д.е.н., проф. Марченко О.С., д.е.н., проф. Шевченко Л.С., к.е.н., доц. Овсієнко О.В.).....93	
Лекція 7. Управління знаннями у сфері юридичного Консалтингу (д.е.н., проф. Марченко О.С., к.е.н., доц. Овсієнко О.В.).....103	
Лекція 8. Управління організаційними змінами. Менеджмент розвитку юридичної фірми (к.е.н., доц. Вовк І. А., к.е.н., доц. Овсієнко О. В.).....112	

Лекція 1. СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇЇ ВИКОРИСТАННЯ У ЮРИДИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Д.е.н., проф. Шевченко Л. С.

План

1. Соціально-економічні умови виникнення і розвитку менеджменту. Сучасні теорії менеджменту.
2. Менеджмент як професійна діяльність. Рівні та сфери менеджменту.
3. Роль менеджменту у забезпеченні ефективності практичної юридичної діяльності.

Література

Менеджмент [Текст] : навч. посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2013. – 216 с.

Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури ; пер. с англ. М. А. Майорова и др. ; общ. ред., вступ. ст. Л. И. Евсенок. – М. : Дело, 1999. – 800 с.

Сучасні концепції менеджменту [Текст] : навч. посіб. / за ред. Л. І. Федулової. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.

Туленков, М. В. Сучасні теорії менеджменту [Текст] : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.

1. Соціально-економічні умови виникнення і розвитку менеджменту. Сучасні теорії менеджменту

Термін «менеджмент» (*management*) американського походження і не перекладається іншими мовами дослівно. В його основі лежить англійське дієслово «*to manage*» (управляти, керувати, завідувати), яке походить від латинського «*manus*»

(рука). Тобто сутність терміну «менеджмент» найкраще передає термін «управління». Але останній дещо ширше, оскільки застосовується в різних сферах людської діяльності щодо різних органів управління та структурних підрозділів державних, громадських і комерційних організацій. В англійських країнах для подібного розмежування використовується така термінологія:

«контроль» (*control*) – управління в сфері неживої природи, наприклад, хімічними реакціями, обладнанням, приладами;

«адміністрування» (*government administration, public administration*) та регулювання (*regulation*) – державне (громадське) управління та регулювання;

«менеджмент» (*management*) – управління соціально-економічними процесами на рівні організації;

«бізнес-менеджмент», «менеджмент ділового підприємства» (*business management*) – управління господарською діяльністю фірми, яка діє в ринкових умовах.

Об'єктом вивчення менеджменту як науки є закони, закономірності, принципи, функції, форми і методи цілеспрямованої діяльності людей в процесі управління. Наукову основу менеджменту створює вся сукупність управлінських знань, здобутих та накопичених різними теоретичними школами, менеджерами-практиками. У розвиток менеджменту роблять свій внесок представники економіки, юриспруденції, соціології, культурології, психології, психофізіології, антропології, математики та інших галузей знань.

Еволюція менеджменту відбувалася відповідно до ступенів розвитку продуктивних сил та типів кооперації.

Ремісничий вид менеджменту як найпростіша форма керівництва з боку роботодавця був притаманний мануфактурному виробництву (XVI – кінець XVIII ст.ст.). Смісл управління полягав у комбінуванні різних ремесел і підкоренні працівників єдиній команді та дисципліні роботодавця.

Технократичний вид менеджменту викликаний промисловим переворотом на межі XVIII – XIX ст.ст. Головним об'єктом керівництва стають системи машин, які підкоряють собі (своїми рухами, ритмом, функціями) працівників. Впроваджується принцип максимального розподілу праці, тобто вико-

нання вузькоспеціалізованих функцій малокваліфікованими працівниками під керівництвом інженерно-технічного персоналу та службовців. Однак перехід до теоретично обґрунтованих методів управління відбувається тільки наприкінці XIX – початку XX ст.ст.

Спочатку пошуки наукового менеджменту оформились у працях дослідників *школи наукового управління* (1885-1920) і, перш за все, *школи тейлоризму* (Ф.У. Тейлор, Г. Емерсон, Г. Гант, Ф. Гілберт, Л. Гілберт та ін.), які запропонували операційний підхід до управління. Суть «наукового управління», за Ф. Тейлором (1856-1915), полягала, по-перше, у встановленні граничної фізичної витривалості людини, можливостей її пристосування до роботи машин, найдоцільніших рухів, способів та методів праці, а на цій основі – відповідних норм виробітку, механізмів професійного підбору, відбору та виробничого навчання працівників; по-друге, у створенні економічної зацікавленості працівників у результатах праці шляхом використання стимулів відрядної заробітної плати, розумного чергування робочого часу та часу відпочинку. Практичне втілення «наукового управління» одержало в американських корпораціях «Мідвейл» та «Бетлхем стил», де на різних інженерних посадах працював Ф.У. Тейлор.

Логічною вершиною технократичного менеджменту вважається *фордизм*, що інтенсивно розвивався у зв'язку з розповсюдженням масового поточно-конвеєрного виробництва в автомобільній промисловості США. Завдяки ретельній організації технологічних процесів, максимальному розподілу праці і жорсткому авторитарному керівництву відомий американський інженер і промисловець Генрі Форд (1863-1947) створив грандіозне виробництво легкових автомобілів за найнижчими в світі цінами.

Під впливом Великої Депресії 1929-1933 рр. зароджується *класична*, або *адміністративна*, *школа* (1920-1950-ті рр.), представниками якої були А. Файоль, Л. Урвік, Джеймс Д. Муні, А.К. Рейлі, А.П. Слоун та ін. Так, Анрі Файоль вважав адміністративну працю особливим видом діяльності, що полягає в доцільному впливі на трудовий колектив та в керівництві

ним на підставі наукових методів, принципів, правил та заходів. Адміністрування і є управління. Він сформулював: 1) сутність процесного підходу до управління та основні функції менеджменту: планування, організування, мотивацію, контроль і координацію людської діяльності.; 2) низку універсальних принципів менеджменту, рекомендованих усім управляючим для ефективнішого виконання ними своїх обов'язків; 3) основні вигоди до менеджера; 4) поняття організаційної структури фірми.

Дослідження соціальних аспектів людської діяльності, поява ергономіки, соціальної й промислової психології стали основою виникнення *антропоцентричного менеджменту*. Він визнає людей найважливішим економічним ресурсом організації, джерелом її доходів, конкурентоспроможності і процвітання. Антропоцентричний менеджмент представлений численними школами.

У межах *школи «людських відносин»*, або *неокласичної, психологічної школи* (1930-1960-ті рр.), широку відомість одержали:

- дослідження соціальних конфліктів на підприємстві та стилів керівництва, виконані американським психологом М. П. Фоллетт (1868-1933);

- обґрунтування залежності продуктивності праці від психологічних чинників, здійснене професором Гарвардського університету Г. Мюнстербергом (1863-1916);

- аналіз зростання продуктивності та інтенсивності праці робітників під впливом переважно неекономічних методів, передусім задоволеності працівників умовами своєї праці, психологічним кліматом у колективі, взаємовідносинами з менеджерами, у дослідженнях професора Гарвардської вищої школи ділової адміністрації Елтона Мейо (1880-1949).

Школа «поведінкових наук» (з 1950 р. і до цього часу), представниками якої є К. Арджіріс, Р. Лайкерт, Д. Мак Грегор, Ф. Герцберг, У. Оучі та інші, зосереджує свої дослідження на поведінці працівників на робочу місці: мотивація, міжособистісних відносинах, розкритті творчого і трудового потенціалу кожного працівника, зростанні ефективності використання людських ресурсів. Основними заходами управління школа

вважає зміну змісту праці – його збагачення новими трудовими функціями, узгодження із здібностями та бажаннями окремих працівників; розширення соціальних прав трудящих на виробництві та поза ним; залучення працівників до управління підприємством.

Кількісна, або нова школа науки управління (з 1960-х рр. і до цього часу), виразниками ідей якої є Р. Акоф, С. Бір, Д. Екман, Е. Крейд та інші, розглядає управління як процес, який ґрунтується на використанні знань математики, статистики, кібернетики, інженерних та інших точних наук, імітаційного моделювання управлінських рішень, методів аналізу в умовах невизначеності тощо. Це потребує широкого вжитку інформаційних систем управління, комп'ютерної та обчислювальної техніки.

У сучасній теорії менеджменту розрізняють також процесний, системний та ситуаційний підходи.

Процесний підхід (з 1920-30-х рр. до тепер) розглядає управління як серію безперервних взаємозв'язаних дій, або управлінських функцій. Кожна функція також складається із серії взаємозв'язаних дій і, отже, теж є процесом. Підхід зародився в школі адміністративного управління.

Системний підхід до управління (з кінця 1950-х рр. до тепер) започаткували американські дослідники Ч. Бернард, П. Друкер, Н. Вінер, К. Шеннон. Усі організації з позицій системного підходу є відкритими системами, які складаються з кількох взаємопов'язаних підсистем. Організація одержує ресурси із зовнішнього середовища, переробляє їх і спрямовує готові продукти або послуги знову до зовнішнього середовища. Теорія систем підкреслює взаємозалежність між окремими частинами організації, а також між самою організацією та навколишнім середовищем. Управління організацією через це має бути комплексним.

Прихильники **ситуаційного підходу до управління** (кінець 1960-х рр. – цей час) стверджують, що конкретні заходи та методи управління значно варіюються та визначаються особливостями ситуації, тобто тих конкретних обставин, які в даний момент найбільше впливають на організацію та досягнення нею своїх цілей. Від менеджера тому вимагається вміння правильно

розуміти та оцінювати ситуацію, виділяти основні чинники, що впливають на організацію, передбачати можливі наслідки такого впливу.

У наш час відбувається перехід від економіки індустріального типу до постіндустріальної економіки, або економіки знань. Інтенсивного розвитку набувають: інформаційно-комунікаційний сектор; рекламний ринок і мас-медіа; банківський і фінансовий сектори; сфери освіти й охорони здоров'я. В сучасній науці управління, відповідно, формуються нові концепції та школи.

Ресурсна теорія в менеджменті (К. Вернерфельт, Р. Румельт, Дж. Барні, Д. Тіс та ін.) вказує на системні розбіжності між організаціями (фірмами), викликані відмінностями в ресурсах, якими вони володіють і управляють. Джерелом конкурентних переваг організації вважається наявність у неї унікальних ресурсів і компетенцій, недоступних іншим організаціям, насамперед знань, корпоративної культури, іміджу організації тощо.

Концепція менеджменту знань ((Т. Стюарт, Л. Едвінсон, Р. Холл, І. Нонаки, Дж. Грейсон, К. Норт, Г. Пробст, У. Букович, Р. Уїлльямс, Дж. Стоунхаус, Х. Скарбороу та інші) виходить з того, що знання стають основним ресурсом. Менеджмент знань як процес відтак включає: генерування знань в процесі навчання; формалізацію знань у вигляді принципів, правил та процедур; збереження знань на спеціальних носіях, які допускають розподіл знань; дифузію знань – розподіл знань в межах організації та обмежено поза нею; координацію та контроль знань – забезпечення того, що організаційне знання є точним та постійним (294б, с. 145, 147).

Теорія організації, що навчається, концентрується навколо питань створення, одержання, передавання або спільного використання знань, які потрібні для досягнення стратегічних цілей. Якщо організація хоче розвиватися, навчання працівників повинно бути стрижнем її політики, здійснюватися на всіх рівнях, а управлінський персонал має створювати для цього всі необхідні умови.

Викладання менеджменту як навчальної дисципліни розпочалося із створення першої школи бізнесу в США в 1886 р. У 1930-ті роки викладання менеджменту суттєво активізувалося: спеціальні курси були включені до програм Гарвардської школи бізнесу та Массачусетського технологічного інституту. Після Другої світової війни шляхом США пішли європейські країни. У 1959 р. в Женеві була організована Міжнародна асоціація центрів по викладанню методів управління. У 1950-ті рр. менеджерські асоціації та школи менеджменту формуються в Японії, Індії, Бразилії, незалежних країнах Південної та Середньої Азії та в Африці. З початку 1980-х рр. менеджмент викладається всюди.

Викладання менеджменту в Україні відбувається з 1990-х років.

2. Менеджмент як професійна діяльність. Рівні та сфери менеджменту

Менеджмент як самостійний вид професійної діяльності властивий будь-якому комбінованому робочому процесу в межах організації.

Організація – це група людей, яка має принаймні одну спільну мету і намір працювати разом задля досягнення цієї мети. Виробниче підприємство, торговельна фірма, юридична компанія, банк, кафе, навчальний заклад, політична партія і т.п. є організаціями. Для успішного функціонування організації необхідні: а) координація робіт виконавців усередині організації; б) координація зв'язків організації із зовнішнім середовищем, прилаштування до змін у ньому. Діяльність по координуванню робіт людей і складає сутність **управління**.

З точки зору функціональної ролі суб'єкти управління в організації тривалий час поділялися на три групи – керівники, фахівці і службовці.

Керівники підприємств (фірм) та структурних підрозділів спрямовують, координують та стимулюють діяльність трудових колективів. **Керівники вищого рівня** здійснюють загальне стратегічне керівництво організацією в цілому, визначають ос-

новні напрямки її розвитку, мають право приймати рішення про зупинку та реорганізацію підприємств. Це директори, генеральні директори, президенти компаній, голови рад директорів та їхні заступники. *Керівники середнього рівня* очолюють підрозділи, що мають у своїй структурі інші первинні одиниці. Конкретний зміст їхньої діяльності залежить від специфіки цілей, завдань та роботи підрозділів. Це керівники служб, відділів та відділків, проєктів, програм та філіалів підприємств. *Керівники низового рівня* мають у своєму підпорядкуванні працівників переважно виконавчої праці. Діяльність керівників цього рівня має оперативний характер, відрізняється різноманітністю завдань, а також постійними контактами з безпосередніми виконавцями.

До *фахівців* (інженери, економісти, юристи та інші) належить персонал, який зайнятий інженерно-технічними, планово-економічними, юридичними, соціальними та іншими роботами і виконує окремі управлінські функції. Головне призначення фахівців – надавати кваліфіковану допомогу керівникам в управлінні організацією. Фахівці аналізують забрану інформацію та готують варіанти управлінських рішень для керівників. Для заміщення посад фахівців у більшості країн необхідно мати вищу освіту.

Службовці (обліково-бухгалтерські працівники, архіваріуси, секретарі) обслуговують діяльність керівників і фахівців, виконуючи стандартизовані операції логічного та технічного типу, що легко нормуються.

Однак уважати фахівців і тим більше службовців менеджерами (управителями) не можна. У західних країнах *менеджером* є управитель, який: 1) займає постійну посаду в організації; 2) наділений повноваженнями і несе відповідальність за прийняття рішень по конкретних напрямках діяльності; 3) організує ті чи інші роботи в межах визначеної кількості співробітників, підпорядкованих йому; 4) має спеціальну професійну підготовку, знання та вміння в сфері менеджменту; 5) володіє необхідними особистими якостями, здібностями працювати з людьми.

Предметом управлінської праці (те, на що спрямована діяльність менеджерів) у широкому розумінні є трудова діяльність людей. Менеджмент найчастіше визначають саме як вплив однієї особи або групи осіб (менеджерів) на інших осіб для спонукання до дій, які сприяють досягненню цілей організації. Американська дослідниця М. П. Фоллетт характеризувала менеджмент як забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб.

Однак для того, аби ефективно впливати на дії працівників, менеджерам потрібна інформація. Остання збирається, аналізується та опрацьовується, опосередковуючи вплив менеджменту на трудову діяльність. Тому у вузькому значенні специфічним предметом управлінської праці менеджерів є саме інформація про всі процеси, що відбуваються в організації (фірмі), її збір, оброблення і накопичення. Інформація повинна бути оперативною (свочасною), достовірною, суттєвою, чіткою і водночас комплексною, надходити від усіх підрозділів організації та стосуватися всіх напрямів її діяльності. Для ділового підприємства особливе значення має інформація в сферах: маркетингу, науково-технічних досліджень, виробництва, фінансів, персоналу.

Засобами управлінської праці (тим, за допомогою чого менеджери впливають на предмет праці або створюють умови праці) є всі засоби роботи з інформацією, зокрема, засоби зв'язку, організаційної, обчислювальної, комп'ютерної та іншої техніки.

Технологія управлінської праці (спосіб впливу на процес трудової діяльності людей та досягнення бажаних результатів) полягає у прийнятті та реалізації управлінських рішень. Ідеться про вибір, який має постійно робити керівник, керуючись надалою йому інформацією, щоб виконати покладені на нього обов'язки. Якість та повнота інформації є умовою прийняття ефективного управлінського рішення. Уміння реалізовувати управлінські рішення свідчить про високу кваліфікацію менеджера та опанування ним своєї професії.

Конкретний зміст управлінських рішень та подальші дії менеджерів залежать від природи організації (ділова, адмініст-

ративна, громадська тощо), її розмірів, сфери діяльності, рівня управлінської ієрархії (рішення приймає вище керівництво чи керівництво середньої або нижчої ланки) та інших чинників.

Проте так чи інакше управлінські рішення та дії зводяться до:

1) *планування* – обґрунтування цілей організації та обмежень; постановки завдань, які необхідно розв'язати задля досягнення цілей; визначення методів та способів їх розв'язання; визначення потреби в ресурсах та термінів розв'язання завдань;

2) *організування* – вибору структури організації, видів діяльності та розподілу повноважень і обов'язків між окремими працівниками і підрозділами організації;

3) *мотивування* працівників та їх груп виконати заплановане у встановлені строки;

4) *контролю* за діяльністю працівників та співвіднесення їхніх реальних результатів з запланованими цільовими показниками;

5) *координування і регулювання* діяльності.

Перелічені види діяльності менеджерів є основними функціями менеджменту і разом утворюють *цикл менеджменту*.

Втілюючи свої рішення та організовуючи трудову діяльність людей, менеджери застосовують певні методи управління.

Економічні методи передбачають систему прийомів та засобів впливу на виконавців за допомогою вимірювання затрат і результатів праці. Основним важелем є система оплати праці, яка має бути максимально пов'язана з результатами діяльності виконавця.

Організаційно-розпорядчі методи є методами прямого впливу, базуються на правових нормах, мають директивний та обов'язковий характер. Вони стосуються формування дисципліни, відповідальності, примушування. При цьому *організаційні методи* ґрунтуються на типових ситуаціях і включають організаційне проектування, регламентування та нормування. Конкретні відповідальні особи і дати виконання не вказуються. *Розпорядчі методи*, навпаки, стосуються конкретних ситуацій і набувають форми наказу, постанови, розпорядження, інструк-

тажу, команди, рекомендації. Конкретні виконавці і дати виконання вказуються обов'язково.

Соціально-психологічні методи враховують соціальні відносини між людьми. Здійснюються шляхом морального заохочення, переконання, повчання, особистого прикладу, регулювання міжособистісних та міжгрупових відносин, створення і підтримки морального клімату в колективі.

Результатом діяльності менеджера вважають досягнення поставленої мети. У ділових фірмах, де дії і рішення менеджерів мають економічний характер, ефективність менеджменту вимірюється за допомогою економічних показників і результатів: частки ринку, що належить фірмі; кількості укладених контрактів; обсягів продажів; рентабельності виробництва і т.п.

Менеджмент як процес управління здійснюється на різних рівнях та в різних сферах діяльності організації.

За рівнями управлінської діяльності виділяють: стратегічний менеджмент, оперативний менеджмент і контроль. *Стратегічний менеджмент* включає в себе: формулювання генеральної мети менеджменту (місії, філософії організації); прогнозування шляхів, способів та результатів її досягнення з урахуванням різноманітних чинників; розроблення стратегічного плану організації. *Оперативний менеджмент* визначає практичну діяльність по реалізації стратегії організації. *Контроль* передбачає аналіз досягнутих результатів, що дозволяє продовжити цикл управління. Менеджмент, який дає змогу організації досягти поставлених цілей, є успішним.

Одночасно управління здійснюється в різних сферах діяльності фірми.

Маркетинговий менеджмент означає управлінську діяльність персоналу у сфері ринкової діяльності фірми з орієнтацією на споживача продукції (послуг): вивчення й прогнозування попиту на товари і послуги; організацію торгівлі; створення систем збуту; управління рекламою, комерційними угодами та ін. Він доповнюється *комерційним маркетингом*, що спрямовує діяльність працівників маркетингових підрозділів на реалізацію комерційних цілей фірми: захоплення певної частки ринку; збільшення обсягів продажу тощо.

Виробничий менеджмент передбачає, що відповідні служби організації (фірми) реалізують управління процесом виробництва, забезпечуючи випуск товарів відповідної якості та кількості, в призначений час і з мінімальними витратами. Ключовими аспектами виробничого менеджменту є витрати на виробництво та якість продукції. У структурі виробничого менеджменту тому виокремлюють: виробниче планування, управління запасами та якістю продукції.

Кадровий менеджмент здійснюють управлінці кадрових служб фірми. Їх завданням є поточне та перспективне планування чисельності персоналу, організація, розвиток й стимулювання працівників з метою підвищення конкурентоспроможності фірми. В міру формування інформаційного суспільства творча праця приходить на зміну суто виконавській, тому управління персоналом стає ключовою функцією менеджменту.

Інноваційний менеджмент має за мету організацію й управління інноваційними процесами в організації. На вище керівництво організації та працівників науково-дослідних, конструкторських підрозділів покладаються завдання генерування та відбору нових ідей, розроблення нової продукції, запровадження нових технологій, захисту інтелектуальної власності, пробного маркетингу нових товарів і послуг.

Фінансовий менеджмент втілюють працівники фінансових підрозділів організації. Їхня діяльність пов'язана з веденням грошового господарства фірми, а основними функціями є управління рухом коштів, операції з цінними паперами, аналіз фінансової звітності. У структурі фінансового менеджменту виділяють інвестиційний менеджмент як управління інвестиційною діяльністю компанії, а також менеджмент інвестиційних проєктів.

Посилення конкуренції на внутрішньому й зовнішніх ринках потребує *конкурентного менеджменту*. У широкому смислі йдеться про управління організацією в умовах зростаючої конкуренції. У вузькому – про менеджмент конкурентоспроможності, який означає аналіз небезпек конкуренції, розробку заходів із запобігання її негативних наслідків та використання механізму конкуренції для подальшого розвитку фірми.

Окремими напрямками управлінської діяльності називають також *менеджмент ризику, менеджмент кризових ситуацій, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності* та ін.

Враховуючи особливості трудової діяльності працівників в окремих галузях економіки та за видами економічної діяльності, деякі фахівці вважають можливим застосовувати поняття галузевого менеджменту (менеджмент у промисловості; менеджмент на транспорті; менеджмент у готельному господарстві; менеджмент у юридичній діяльності тощо) та готувати менеджерів у вищих навчальних закладах із знанням специфіки галузевої організації праці. У чинному Національному класифікаторі професій України ДК 003:2010 у розділі «Керівники і менеджери» деталізовано професійні назви роботи менеджерів у різних сферах та галузях діяльності.

3. Роль менеджменту у забезпеченні ефективності практичної юридичної діяльності

Роль менеджменту у забезпеченні ефективної практичної діяльності юридичної фірми постійно зростає. Юристи-практики вказують на те, що приватна юридична справа з кожним роком набуває дедалі більших ознак справжнього бізнесу, де в повній мірі діють не лише правові норми, а й закони менеджменту.

Міжнародні дослідження *Firms in Transition Survey 2011* (Altman Weil), *Management Tools & Trends 2011* (Bain & Company) та *Legal Market Outlook for 2011* (Smock Sterling) (джерело: <http://www.legmark.com.ua>) виявили такі основні тренди в менеджменті юридичних фірм:

1) *оптимізація кількості юридичних фірм*. Однак якщо у світі відбувається зменшення кількості непродуктивних партнерів (за даними дослідження розвитку юридичних фірм *Firms in Transition Survey 2011*, нещодавно проведеного міжнародною консалтинговою компанією Altman Weil, кількість непродуктивних або малопродуктивних партнерів буде ймовірно скорочена на 20 %), то в Україні з усіх сил намагаються утримувати свій юридичний бізнес. Проте дедалі частіше вдаються до інструме-

нтарію ситуаційного менеджменту, антикризового, ризик-менеджменту та менеджменту розвитку фірми;

2) *зростання професійних вимог до працівників юридичних фірм та активізація найму досвідчених юристів.* У зарубіжних країнах характерними стають намагання юридичних фірм залучити до свого штату найбільш іменитих фахівців галузі, нерідко цілої команди юристів, замість роботи з випускниками юридичних ВНЗ та підвищення кваліфікації тих, хто вже працює у фірмі. В Україні з метою поповнення кадрів запрошують досвідчених фахівців, часто з конкуруючих фірм, або віддають перевагу залученню менш кваліфікованих, а відповідно недорогих, юристів. Дозволити собі «lateral hiring» можуть лише ті гравці ринку, які за останні 2-3 роки виявилися найбільш гнучкими та динамічними у своєму розвитку;

3) *розвиток професійного юридичного аутсорсингу* – масового делегування функцій стандартизованої юридичної та допоміжної роботи (проведення юридичного аудиту, перекладу та форматування документів) зовнішнім спеціалізованим юридичним компаніям. Існують навіть випадки створення віртуальних юридичних фірм, де команда фахівців підбирається під специфіку проекту чи справи та працює дистанційно. Ця практика поширюється як у всьому світі, так і в Україні, що дозволяє максимально ефективно застосувати ключові компетенції найбільш цінного юридичного персоналу для виконання їхніх прямих обов'язків;

4) *оптимізація управління групами практик.* В умовах сучасної конкуренції власники юридичних фірм дедалі частіше визнають необхідність делегування своїх менеджерських повноважень лідерам окремих груп практик та доцільність впорядкування внутрішніх бізнес-процесів. Сьогодні всі дії юристів, які можна піддати вимірюванню, звітності та автоматизації, знаходяться під пильним наглядом керівників практик або клієнтських менеджерів незалежно від розміру юридичної фірми;

5) *зростання галузевої (індустріальної) орієнтації юристів.* На зміну концепту full-service з двома яскраво вираженими напрямками судової і консалтингової практик приходиться структурування груп юристів з фокусом на юридичні та бізне-

сові знання в окремих галузях економіки. В Україні до традиційних напрямів індустріально-правової орієнтації (нерухомість, банки та фінанси) з року в рік додаються нові, наприклад, спеціалізація юристів у фармацевтиці, нафтогазовому комплексі, телекомунікаціях, а віднедавна ще й агробізнесі, альтернативній енергетиці, транспорті та логістиці;

б) *системний маркетинговий підхід до роботи з клієнтами*. Інтегровані клієнтські портали, адаптовані під потреби клієнта бібліотеки знань, багаторівневі програми клієнтської лояльності та інші сучасні CRM-ініціативи взяті на озброєння юристами. Найбільш прогресивні юридичні фірми в Україні розуміють, що клієнти потребують не абстрактної консультатії, а бізнес-орієнтованого рішення на основі чіткого розуміння специфіки їхнього бізнесу;

г) *запровадження нових форм кадрового менеджменту, зокрема мотивації персоналу юридичних фірм*. У Європі та США нині понад 60 % юридичних фірм відмовилися від погодинних ставок оплати праці та вдаються до альтернативного ціноутворення на вимогу клієнта, в той час як самостійно його пропонують клієнту лише 30 %. Серед найбільш поширених практик такого підходу – дисконтовані та усереднені погодинні ставки, фіксовані та граничні тарифи, гонорари успіху. Причому 75 % юридичних фірм визнають зміцнення позицій альтернативного білінгу у найближчому майбутньому. Для України це є одним з найбільш неоднозначних та найуразливіших аспектів управлінської діяльності юридичних фірм. З одного боку, постає питання прибутковості за часів скорочення клієнтських бюджетів і обсягу роботи на ринку, а з другого – необхідність утримання клієнта понад усе, а клієнт хоче отримати максимальну цінність від консультатії за меншу вартість.

Постійні динамічні зміни у сфері юридичної практики висувають нові вимоги до підготовки юристів у вищій школі. Майбутні юристи повинні усвідомити необхідність запровадження концепції менеджменту у сфері юридичного обслуговування бізнесу, здобути спеціальні менеджерські знання, сформувати вміння та навички управління юридичною фірмою на різних рівнях та посадах.

Головними завданнями навчальної дисципліни «Менеджмент юридичної фірми» є:

засвоєння студентами основ сучасної теорії менеджменту, формування у них загальних уявлень про менеджмент як самостійний вид професійної діяльності, процес та орган управління;

здобуття практичних навичок управління юридичною фірмою: аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища фірми, ринку юридичних послуг; управління розвитком юридичної фірми як організації; вибору та використання оптимальної моделі керівництва юридичною фірмою та підлеглими; прийняття управлінських рішень у юридичному бізнесі; здійснення ефективної кадрової політики та політики нарощування знань та ін.

Лекція 2. ЮРИДИЧНА ФІРМА ЯК ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ

К.є.н., доц. Вовк І. О.

План

1. Юридична фірма як підприємницька інтелектуальна організація.
2. Зміст та основні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища юридичної фірми.
3. Життєвий цикл юридичної фірми та його стадії.
4. Культура юридичної організації.
5. Соціальна відповідальність у сфері юридичного бізнесу.

Література

Баюра, Д. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління [Текст] / Д. Баюра // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 1. – С. 21-25.

Бодди, Д. Основы менеджмента [Текст] : учеб. / Д. Бодди., Р. Пейтон – СПб : Изд-во «Питер», 1999. – с. 513–666.

Дафт, Р. Менеджмент [Текст] : учеб. / Р. Дафт – СПб. : Изд-во «Питер», 2000. – с. 306 – 397.

Менеджмент [Текст] : навч. посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2013. – 216 с.

Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] : учеб. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – с. 307 – 358.

Мильнер, Б. З. Теория организации [Текст] : учеб. / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2001. – с. 17 – 56, 104 – 123, 306 – 353, 379 – 389.

Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие для вузов / под. ред. А. А. Радугина. – М. : Центр, 1998. – с. 312 – 336.

Принципи менеджменту [Текст] : конспект лекцій / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за ред. Л. С. Шевченко. – Х. : Нац. юрид. акад. України, 2008. – 89 с.

Садеков, А. Соціальні аспекти розвитку корпоративного управління в Україні [Текст] / А. Садеков, Т. Косова // Економіка України. – 2008. – № 11. – С. 88-93.

Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : моногр. / А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін. ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2012. – 501 с.

Тарнавська, Н. П. Менеджмент: теорія та практика [Текст]: підруч. для вузів / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 1997. – с. 187 – 219.

1. Юридична фірма як підприємницька інтелектуальна організація

Організація – це об'єднання, або група людей, діяльність яких усвідомлено координується для досягнення спільної (або загальної) мети.

Ключовими характеристиками організацій є: 1) наявність цілей – довгострокових і короткострокових; 2) забезпеченість ресурсами, необхідними для досягнення певних результа-

тів, а саме: персоналом, капіталом, матеріалами, технологіями, інформацією тощо; 3) залежність від зовнішнього середовища; 4) поділ праці всередині організації: горизонтальний – між членами організації і вертикальний, який виокремлює роботу з координатції дій інших людей від самих дій, що і становить суть управління.

Юридична фірма є організацією, яка має на меті систематичне надання юридичних послуг з метою отримання доходу. Як різновид організації юридична фірма характеризується такими властивостями:

1) ця організація має неурядовий, недержавний характер; вона не може мати бюджетного фінансування і заснована на приватній формі власності;

2) вона створюється унаслідок добровільного об'єднання юристів-професіоналів, які прагнуть отримувати прибуток, тобто юридична фірма за функціональним призначенням є організацією економічною;

3) ця організація є інтелектуальною, тобто юридична фірма основними предметом праці має знання. Фахові знання з права потрібні для створення продукту діяльності юридичної фірми – юридичних послуг. При цьому і самі послуги (консультації, поради, розроблені проекти юридичних документів та ін.) також можуть розглядатися як знання. Іншими словами, юридична фірма не лише використовує знання, працює з ними, але й поширює їх у зовнішній світ у вигляді створеної послуги;

4) ця організація має внутрішню будову, яка включає керівний склад, фахівців з права (юристів), обслуговуючий персонал. Великі юридичні фірми часто мають складну організаційну ієрархію, яка включає керуючого партнера, старших і молодших партнерів, старших юристів, юристів, помічників юристів;

5) юридична фірма створюється в організаційних формах, визначених законодавством. Сьогодні в Україні існують фірми створені у вигляді акціонерних товариств, товариств з обмеженою відповідальністю, приватних підприємств тощо. Свою специфіку мають адвокатські фірми, які працюють у формі адвокатського кабінету чи адвокатського об'єднання.

Продуктом, який юридична фірма виробляє і пропонує клієнтам, є **юридичні послуги**. Під останніми розуміють професійні дії фахівців з права, спрямовані на задоволення потреб чи забезпечення вигод фізичних чи юридичних осіб шляхом надання їм правової допомоги на комерційній основі.

Ознаки юридичних послуг:

1) нематеріальний характер юридичної послуги, яку, на відміну від товарів матеріального характеру, не можна вивчити і оцінити до моменту її отримання;

2) професійність послуги, яка надається фахівцем у сфері права;

3) творчий характер юридичної послуги, надання якої вимагає від юриста креативності мислення, нестандартності, інноваційності підходів у вирішенні завдань, які ставить перед ним клієнт;

4) невіддільність від джерела: юридична послуга надається у тісному зв'язку між юридичною фірмою і клієнтом. Отримуючи послугу, клієнт ніби бере участь в її наданні, надаючи юристу необхідну інформацію, впливаючи на ухвалення ним рішень у тих чи інших ситуаціях (наприклад, вироблення процесуальної позиції у справі), визначення стратегії взаємодії з контрагентами та партнерами по бізнесу (приміром, при розробленні плану злиття декількох господарюючих суб'єктів) тощо;

5) мінливість якості послуги (наприклад, перемога в одній судовій справі і програш в іншій), що зумовлюється специфікою правової ситуації, в якій надається послуга (стан законодавства чи судової практики, правова позиція клієнта тощо). Крім того, різні фірми чи юристи можуть надавати однакову послугу різної якості через різницю у рівні фахової підготовки, знань і досвіду юристів, які працюють у фірмі, різними методами роботи та ін. У зв'язку з цим велике значення для юридичної фірми має репутаційний чинник та історія взаємовідносин з клієнтами, якої зазвичай цікавляться потенційні споживачі послуг фірми перед тим, як до неї звернутися;

6) відсутність чіткого критерію якості послуги. В одних ситуаціях і програш судової справи може вважатися успіхом юриста, який домогся зменшення покарання, суми заборговано-

сті чи податкового штрафу, а в інших – навіть виграш може бути розцінений клієнтом як поразка, через те, що певні цілі, які ставилися перед юридичною фірмою, не були досягнуті (приміром, у позові про захист честі і гідності задоволена вимога щодо спростування певної інформації, але відмовлено у відшкодуванні моральної шкоди);

7) незбережуваність послуги, яка споживається у момент її отримання;

8) довірчий характер юридичної послуги, якісне надання якої вимагає встановлення довірливих стосунків між клієнтом і юристом. При чому ця довіра має бути гарантована з боку фірми обов'язком дотримуватися режиму конфіденційності щодо усієї інформації, наданої клієнтом.

Основними *видами юридичних послуг* є:

1) юридичний консалтинг;

2) складання проектів юридичних документів (договорів, статутів, положень та ін.);

3) представлення інтересів в органах державної влади, у тому числі судах, і місцевого самоврядування, підприємствах, установах, організаціях усіх форм власності;

4) захист у кримінальних і адміністративних справах.

Юридичний консалтинг утворює особливий вид юридичних послуг. У ньому найбільшою мірою проявляється творчий, новаторський характер роботи юриста, необхідність залучати інноваційні підходи до вирішення проблеми. Крім того, консультування становить найбільш трудомісткій сегмент юридичного ринку, оскільки вимагає від фірм залучення значних трудових ресурсів, включаючи і фахівців неюридичного профілю (бухгалтерів, аудиторів та ін.).

2. Зміст та основні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища юридичної фірми

Середовище організації (фірми) – це рушійні сили, які впливають на її діяльність, забезпечуючи отримання певних результатів. Вирізняють внутрішнє й зовнішнє середовище організації.

Внутрішнє середовище юридичної фірми являє собою сукупність факторів впливу, які контролюються керівництвом організації і безпосередньо впливають на її діяльність. До них належать:

1. *Мета* – бажаний результат, котрого намагається досягти організація: максимізація прибутку, лідерство на ринку, виробництво нових або ексклюзивних послуг тощо.

2. *Структура* – логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних областей, організованих у такій формі, яка дозволяє ефективно досягати визначеної мети. Розрізняють: вищий (стратегічний); середній та нижчий рівні управління. У юридичній фірмі на стратегічному рівні знаходяться керуючі та старші партнери (або аналогічні працівники), які відповідають за розвиток фірми у цілому і контролюють окремі напрями діяльності. На середньому рівні перебувають партнери, які здійснюють оперативне керівництво напрямами юридичної практики. На нижчому рівні управління знаходяться старші юристи, відповідальні за певну ділянку роботи. Під функціональною областю (підрозділом) розуміють роботу, котру виконують структурні частини організації. Підрозділи юридичної фірми (департаменти, відділи, групи тощо) часто структуруються за напрямами практики (судова практика, корпоративне право, банкрутство, податковий консалтинг тощо). Окремо також виділяються підрозділи, які виконують обслуговуючу функцію (кадровий менеджмент, маркетинг, бухгалтерія, господарська частина тощо).

3. *Завдання* – робота, серія робіт або частина роботи, яку треба виконати заздалегідь встановленим способом в обумовлений термін. На підставі рішення керівництва про структуру кожна посада включає низку завдань, котрі розглядаються як необхідний внесок у досягнення мети організації. Завдання організації традиційно ділиться на три категорії: робота з людьми, інформацією, речами. В юридичній фірмі домінує перші два види робіт, що впливає з нематеріального характеру юридичних послуг.

4. *Технологія* – це способи впливу людини на предмети праці. Технологія базується на раціональному використанні

працівників, фізичних матеріалів, інформації для виробництва товарів та послуг.

5. *Персонал* – сукупність працівників фірми, яка характеризується кваліфікацією, здібностями, рівнем освіти, потребами, ставленням до мети організації і визначенням власної ролі в її реалізації, ставленням до праці. Ядром персонального складу юридичної фірми є *юристи* (майже завжди керівні кадри фірми сформовані виключно з юристів). При цьому якщо в невеликих або середніх фірмах частка обслуговуючого персоналу є незначною (у малих фірмах її взагалі може не бути, а допоміжні послуги залучаються фірмою через технологію аутсорсингу), то у великих фірмах, які можуть собі дозволити тримати штат працівників, що не займаються профільною діяльністю, ця частка збільшується.

Успіх організації значною мірою залежить від факторів, що перебувають поза нею, діють у *зовнішньому середовищі*. Виокремлюють зовнішні фактори прямої і непрямой дії.

До зовнішніх факторів прямого впливу включаються такі чинники:

1. *Клієнти*. Споживачі послуг можуть стати жорстокими суддями, оцінюючи вироблений фірмою товар. Вони вирішують, які послуги для них бажані і за якою ціною. Тому сучасні фірми підтримують тісний контакт зі своїми клієнтами, піклуються про власну репутацію серед останніх, пропонують пакети комплексних послуг тощо.

3. *Конкуренти*. Юридичний ринок у Україні схильний до розширення, навіть в умовах кризового і посткризового стану вітчизняної економіки. Кожна юридична фірма працює в умовах жорсткої конкуренції, усвідомлюючи, що погіршення рівня задоволення потреб клієнтів порівняно з конкурентами означатиме її загибель. Це змушує юридичну фірму постійно підвищувати якість послуг, відшукувати нові напрямки діяльності тощо. Сучасні фірми не тільки ретельно вивчають показники основної й маркетингової діяльності конкурентів, але й застосувати їх передовий досвід. Важливу роль у юридичному бізнесі має так званий «хедхантинг» (досл. з англ. – полювання за головами). Інтелектуальний характер юридичних послуг

змушує фірми боротися за передових фахівців галузі за для того, щоб забезпечити постачання максимально якісних послуг.

4. *Інфраструктура*. Це банки, фінансові установи, біржі, засоби масової інформації, транспорт, зв'язок. Стосунки, які складаються в зазначеній сфері, суттєво впливають на швидкість та якість розрахунків, отримання необхідної інформації.

5. *Органи державної влади*. До них належать:

- органи законодавчої влади (Верховна Рада України; місцеві ради народних депутатів);

- органи виконавчої влади (Адміністрація Президента України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України тощо);

- судова гілка влади.

Органи державної влади визначають умови функціонування та контролюють діяльність організацій.

6. *Законодавчі акти*. Кожна фірма працює у відповідному правовому полі, де визначаються її права та обов'язки. Від ефективності нормативно-правових актів, що регулюють господарську діяльність фірм, значною мірою залежить їх успіх. Для діяльності юридичної фірми важливе значення має як загальне законодавство, яке регламентує діяльність суб'єктів господарювання, так і нормативно-правові акти, які так чи інакше унормовують роботу юриста (наприклад, Закон України «Про адвокатуру і адвокатську», процесуальні кодекси тощо).

7. *Корпоративні акти*. Вагому роль у діяльності юридичної фірми мають також правила професійної діяльності, які регламентуються корпоративними актами (наприклад, Правила адвокатської етики). Часто положення корпоративних актів, а так само і міжнародних актів у сфері юридичних послуг і правової допомоги втілюються у внутрішньоорганізаційних актах, які присвячені, приміром, збереженню конфіденційної інформації, стандартам відносин з клієнтом тощо.

8. *Профспілки, партії, громадські організації*. Угоди, укладені між профспілками і роботодавцями, стосуються умов праці, рівня її оплати, забезпечення охорони здоров'я працівників. Представники різних партій беруть участь у законотворчому

му процесі, організують дозволені законодавством форми протесту в разі порушення прав працівників.

До факторів непрямої дії належать:

1. *Рівень розвитку науки й техніки.* Загальний розвиток науки і технологій (наприклад, засоби зв'язку) дає можливість оптимізувати витрати на виробництво послуг, пришвидшує взаємодію з клієнтами, відриває доступ до нових джерел інформації, а також породжує очікування споживачів щодо нових послуг від фірми. Вагому роль також має розвиток юридичної науки. Використання здобутків останньої збільшує професіоналізм надання послуг.

2. *Розвиток юридичної освіти.* Забезпеченість фірми фаховими кадрами, здатними виконувати поставлені завдання, напряму залежить від здатності освітніх закладів такі кадри постачати. Дуже важливо, щоб юридичні ВНЗ та факультети були спроможні випускати молодих фахівців, які наділені необхідними теоретичними знаннями і практичними навичками для роботи у фірмі. Інакше фірмі після прийняття молодого фахівця на роботу потрібно буде докладати власних зусиль для навчання нового працівника, в результаті її кадровий потенціал та ефективність праці зменшується.

3. *Стан економіки.* Господарський сектор складає вагомий (чи не найбільший) сегмент ринку юридичних послуг. Відповідно у промислово розвинених ринкових країнах попит на юридичні послуги значно більший ніж у країнах, що розвиваються (щоб це зрозуміти достатньо порівняти бюджети на залучення фахівців з права на підприємствах Західної Європи чи США і вітчизняних суб'єктах господарювання). На ведення юридичного бізнесу суттєво впливає також стан розвитку економіки. Економічна рецесія одним зі своїх наслідків має зазвичай зменшення витрат на юридичні послуги і відповідне зменшення ринку цих послуг у цілому.

4. *Політичний режим у державі.* Хоча юристи існують у будь-яких сучасних країнах від класичних демократій до авторитарних і тоталітарних держав, однак попит на приватні юридичні послуги – це атрибут, у першу чергу, демократичних держав з розвинутою ринковою економікою.

5. *Соціокультурні чинники*. Будь-яка організація працює в умовах певного культурного середовища. Тому слід враховувати рівень загальної і правової культури населення, життєві цінності, традиції, релігію, звичаї тощо. Наприклад, якщо японському суспільству притаманне недовірливе ставлення до права і відповідно в цілому не властивий великий попит на юридичні послуги, то суспільство у США вважається «хворим» на «юридичну лихоманку», через що у цій країні працює біля 60 відсотків юристів світу, а ринок юридичних послуг найбільший.

3. Життєвий цикл юридичної фірми та його стадії

Згідно з *концепцією життєвого циклу організацій* її діяльність проходить п'ять основних стадій:

Перша – *народження організації*: головна мета полягає у виживанні; керівництво здійснюється однією особою; основне завдання - вихід на ринок певного продукту.

Друга – *дитинство і юність*: головна мета – отримання прибутку в найближчій перспективі і прискорене зростання; стиль керівництва жорсткий; основне завдання – зміцнення позицій і захоплення ринку; в області організації праці – збільшення заробітної плати, надання різних пільг персоналу.

Третя – *зрілість*: головна мета - систематичне збалансоване зростання, формування індивідуального іміджу; ефект керівництва досягається за рахунок делегування повноважень; основне завдання – зростання по різних напрямках діяльності, завоювання ринку; в області організації праці – поділ і кооперація праці, преміювання відповідно до індивідуальних результатів.

Четверта – *старіння організації*: головна мета – збереження досягнутих результатів; ефект керівництва досягається за рахунок координації дій, основне завдання – забезпечити стабільність, вільний режим організації праці, стимулювання робітників шляхом участі в прибутках.

П'ята – *відродження або зникнення*: головна мета полягає в забезпеченні поживлення всіх функцій; зростання організації досягається за рахунок згуртованості персоналу, колекти-

візму; головне завдання – омолодження, упровадження інноваційного механізму, активне використання методів управління організаційним розвитком, наукової організації праці і колективного преміювання.

Життєвий цикл юридичної фірми включає два види організаційних процесів:

1) **функціонування**, що забезпечує збереження та відтворення організації на основі постійного обміну із зовнішнім середовищем;

2) **розвиток**, який створює умови для перетворення організації відповідно до вимог середовища, відтворює порушену рівновагу та забезпечує перехід до нового якісного стану. Розвиток організації передбачає зміни об'єктів та предметів діяльності; стиля управління; переструктуризацію ролей і позицій членів організації та їх владних повноважень; критеріїв стимулювання та мотивації; зміщення акцентів в кадровій політиці; культурних традицій. Особливої уваги керівництва організації (фірми) потребують: ґрунтовна зміна місії організації; посилення конкуренції; значні технологічні зміни; важливі зміни на ринку певного продукту чи послуги; поглинання та злиття організацій; швидке зростання організації; необхідність підвищення організаційної ефективності й моралі.

Сутність організаційного розвитку залежить від якості змін. Так, за значенням перетворень для організації (корінні або несуттєві) та за ступенем новизни (нові або відомі) моделюють чотири типи організаційних змін:

1) **нові, корінні перетворення**: є одночасно найбільш принциповими, складними та ризикованими для організації (наприклад, зміна профілю роботи юридичної фірми з роботи з роботи з фізичними особами на надання послуг корпоративним клієнтам);

2) **нові, але несуттєві перетворення**: можуть стосуватися змін партнерського складу фірми, змін у виплаті вихідної допомоги при звільненні працівника тощо;

3) **відомі практики, але корінні для даної організації, перетворення**: торкаються корінних інтересів усіх працівників,

наприклад, впровадження нових форм оцінки діяльності персоналу, систем оплати праці, преміювання тощо;

4) *відомі практики, незначні перетворення*: мало впливають на кінцеві результати роботи організації (фірми), наприклад, зміна порядку взаємодії молодших юристів з клієнтами.

Залежно від швидкості організаційних змін виділяють: *еволюційний розвиток* організації – процес повільних, поступових, неперервних змін; *радикальний (революційний) розвиток* – процес швидкого, стрибкоподібного переходу від одного якісного стану організації до іншого. Останній набуває особливої актуальності в умовах загострення конкурентної боротьби і підкріплюється чіткими стратегіями фірми. У юридичному бізнесі революційній зміні трапляються дуже рідко і зумовлені екстремальними факторами у діяльності фірми (конфлікт між партнерами фірми, фінансові складнощі тощо). Не сприяє революційному оновленню стратегії юридичної фірми і інтелектуальний характер надаваних нею послуг (для того, щоб змінити профіль фірми, потрібне суттєве оновлення фахового складу фірми, що часто просто не можливо зробити у стислі строки).

Розробка стратегії управління переходом від поточного стану фірми до бажаного є головною частиною програми трансформації організації. Управління переходом включає: 1) діагностику поточного стану організації та визначення її бажаного майбутнього стану; 2) планування конкретних дій для проведення трансформації, а саме: інформування і консультування членів організації, їхнього навчання і підвищення кваліфікації; удосконалення організаційної структури, формування ефективних груп тощо; 3) прийняття рішень з питань розробки нових процесів, систем, процедур, продуктів і ринків; 4) визначення необхідних ресурсів; 5) здійснення намічених заходів, виконання робіт; 6) управління ризиками розвитку.

Управління організаційним розвитком має забезпечити сталий розвиток організації (фірми). Він передбачає будь-які зміни, адекватні динаміці зовнішнього середовища і такі, що забезпечують існування та виживання організації в цьому середовищі.

4. Культура юридичної організації

Кожна організація має свою *культуру*, яка визначається ідеями, переконаннями, традиціями та цінностями, що панують в стилі управління, методах мотивації, загальному іміджу організації. На культуру організації впливають такі фактори, як історія її походження, вид власності, характер влади, методи управління, особистість керівника. Культура організації породжує особливу енергетику спілкування, що побудована на *взаємній довірі*, тобто наявності спільних інтересів, загальної мети, віри в тому, що вклад кожного члену організації буде врахованим, а також на *взаємній повазі*, тобто в здатності кожного враховувати сумління та незгідність інших членів організації та прийняття іншої позиції.

В організаційній культурі можна визначити три рівні:

поверховий (зовнішні характеристики діяльності – вид товару чи послуги, характер технічного забезпечення, архітектура приміщень чи офісу, зовнішня поведінка і вигляд робітників, їх взаємостосунки та вигляд, формальне мовне спілкування та ін.);

внутрішній (філософія діяльності, цінності, бажання, уподобання робітників);

глибинний («ідеологія» влади, приховані мотиви діяльності).

Організаційна культура включає в себе: *світосприйняття* працівників (особливості менталітету, релігійні та етнічні уподобання, трудова етика), *організаційні цінності* (суттєво важливі для організації речі, приміром, націленість на успіх або можливість використання обману), *стиль поведінки* (специфічні ритуали, церемонії, звички робітників), *норми та правила* (сукупність формальних та неформальних вимог, що пред'являються організацією до своїх працівників), *психологічний клімат* (відносно стійка духовна атмосфера, що склалася в організації).

На формування організаційної культури, її змісту та окремих параметрів впливають фактори як зовнішнього так і внутрішнього середовища. Але на всіх стадіях розвитку органі-

заційної культури найважливіше значення має особиста культура керівника – його ставлення до справи, цінності, стиль поведінки. Особливо це важливо для невеликих адвокатських контор та юридичних фірм, які, як правило, зорієнтовані на певну особистість. Організаційна культура може змінюватися під впливом нових членів організації, які привносять із собою свій досвід, в якому можуть ховатися «віруси» іншого культурного середовища. Це може призвести до виникнення неформальних організацій з певним типом субкультури, які відкидають або конфліктують із пануючою організаційною культурою. Ними можуть бути *пряма опозиція* домінуючої організаційної культури чи *опозиція в структурі влади* в межах домінуючої організаційної культури. Тому кожна організація в процесі свого розвитку проти подібних «інфекцій» виробляє імунітет, сила якого залежить від ясності цінностей, їх стійкості та глибини сприйняття більшістю членів групи.

Серед методів, що забезпечують підтримку організаційної культури, можна відмітити:

- декларування менеджментом місії, цілей, правил та принципів організації, що визначають його ставлення до членів;
- рольове моделювання, що виражає повсякденну поведінку менеджерів, їх відношення та спілкування з підлеглими;
- впровадження корпоративного стилю зовнішнього вигляду працівників (дрес-код), їх поведінки, взаємодії з клієнтами, оформлення офісів у корпоративну символіку тощо;
- зовнішні символи, що включають систему заохочення при вирішенні кадрових проблем (розподіл привілеїв, створення певного статусу тощо);
- створення історії, ритуалів, що пов'язані із засновниками та видатними членами організації;
- характер участі керівника в тих чи інших церемоніях (наприклад, святах), коментарі відносно певних подій, що закріплюють та підтримують певні традиції;
- поведінку вищого керівництва в кризових ситуаціях, що дозволяє виявити глибину усвідомлення організаційної культури (наприклад, в разі скорочення обсягів роботи менеджери

можуть прийняти різні рішення, але, якщо цінністю організації є людина, то менеджери не підуть на скорочення штатів);

– прийняття кадрових рішень (кого та за що звільняють чи виносять догану);

– проведення постійних неформальних зібрань колективу (вечірки, пікніки, спільне святкування певних свят тощо)

5. Соціальна відповідальність у сфері юридичного бізнесу

Соціальна відповідальність організації (далі – СВО) як концепція пройшла певний шлях розвитку й аналізувалася ще в роботах М. Фрідмена, А. Пігу, Е. Чемберлена, Дж. Робінсон, А. Маршала. В 1999 р. на Всесвітньому економічному форумі в Давосі тодішнім Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном уперше був використаний термін „корпоративна соціальна відповідальність” (*corporate social responsibility*).

У сучасній економічній і управлінській літературі СВО трактується як: 1) зобов’язання керівництва організації здійснювати дії, що відповідають інтересам суспільства і самої компанії в соціальній, економічній і екологічній сферах; 2) добросовісна ділова практика з метою досягнення найвищих результатів та високого рівня конкурентоспроможності фірми, забезпечення соціальної злагоди й суспільного розвитку; 3) етичний принцип, якого дотримуються підприємці в процесі прийняття управлінських рішень, вимога високих стандартів поведінки бізнесу в цілому.

Історично сформувалися два підходи до СВО – американський і європейський.

В *американській моделі* організація є частиною середовища і повинна враховувати вплив своєї ділової активності на працівників, споживачів і місцеві громади, вносити позитивний вклад у розв’язання соціальних проблем в цілому. При цьому переважає схильність до філантропії, коли комерційна організація (фірма) ділиться частиною свого прибутку, інвестуючи його в суспільно корисні ініціативи. Основи такого розуміння СВО у США були закладені ще в ХІХ ст. У цей час найбільш

відомим у світі філантропом уважали мультимільйонера Ендрю Карнегі, який заробив свій статок приблизно в 400 млн дол. (130 млрд дол. у перерахунку на наші дні) на виробництві сталі в США, з них 350 млн дол. роздав на благодійність. У 1900 р. Е. Карнегі опублікував працю «Євангеліє процвітання», в якій сформулював доктрину капіталістичної благодійності, згідно з якою прибуткові організації повинні жертвувати частину своїх коштів на благо суспільства. Ще один прогресивний філантроп світу, найбагатша людина США – Джон Рокфеллер створив широку імперію благодійних організацій, що включала Чиказький університет, Коледж Спелмана, Університет Рокфеллера, Музей сучасного мистецтва, монастирі і Фонд Рокфеллера. Прикладом СВО у наші дні є корпоративний фонд Білла Гейтса, який активно займається покращанням систем освіти та охорони здоров'я в різних країнах світу.

У *європейській моделі*, яка формується на початку 50-х рр. ХХ століття, організація переслідує лише економічні цілі і зобов'язана піклуватися про ефективність використання своїх ресурсів. Вона є соціально відповідальною, якщо максимально збільшує прибуток, не порушуючи законів і норм державного регулювання. Найбільш популярними об'єктами інвестицій є розвиток персоналу компанії, природоохоронна діяльність, розвиток науки, освіти й технологій.

Розрізняють внутрішню і зовнішню СВО. До *внутрішньої* відносять ділову практику щодо власного персоналу, а саме: безпеку праці, стабільність і підтримку гідного рівня зарплати, медичне й соціальне страхування працівників, програми підготовки та підвищення кваліфікації тощо. До *зовнішньої* СВО належать корпоративні соціальні ініціативи, спрямовані до зовнішнього середовища фірми – контактних аудиторій, споживачів і мережі ділових партнерів: соціально відповідальні підходи та добросовісна ділова практика ведення бізнесу; спонсорство і корпоративна благодійність; випуск якісної продукції як відповідальність перед споживачами товарів і послуг; реалізація різних соціальних програм допомоги соціально незахищеним верствам населення, підтримки материнства та дитинства,

місцевих культурних, освітніх або спортивних організацій, волонтерської роботи в громаді.

Зрозуміло, що заходи із соціальної відповідальності суб'єкта господарювання є доволі витратними. Однак вигоди роботодавців від соціальної відповідальності набагато вищі. Це: сприяння зростанню вартості бренда компанії і обсягів продажу продукції; поліпшення іміджу, репутації компанії, зростання лояльності ділових партнерів і споживачів продукції; ширші можливості мотивації власного персоналу, розвитку і збереження кадрового резерву; зростання інвестиційної привабливості компанії; зниження нефінансових ризиків. У США вже понад два десятки років публікується так званий індекс соціальної відповідальності корпорацій *Domini 400 CSR Index*, до якого укладачі вносять 400 компаній, які більше за інших витратили коштів на благодійність, природоохоронну діяльність, добровільні соціальні програми для співробітників та інші суспільно значущі заходи. Корпорація, яка з будь-яких причин залишає *Domini 400*, починає швидко втрачати ринкову капіталізацію – інколи навіть до 10 % за три місяці з моменту виключення з *Domini 400*.

Важливу роль у регулюванні політики соціальної відповідальності організацій починають відігравати **принципи та кодекси корпоративної діяльності**.

Кодекси першої групи вказують на мету діяльності. До них відносять: Рекомендації Організації з економічного співробітництва та розвитку щодо діяльності багатонаціональних корпорацій (*The OECD Guidelines for MNEs*), Глобальний договір ООН (*UN Global Compact*), Декларацію МОП основних принципів та прав у сфері праці, Принципи, прийняті на Коському круглому столі (*Caux Round Table Principles*), «Глобальні принципи Саллівана» (*The Global Sullivan Principles*), Хартію чемної корпоративної поведінки «Кейданрен» (*The Keidanren Charter for Good Corporate Behavior*). Найважливішим із названих документів є Глобальний договір ООН (1999), учасниками якого зараз є понад 4000 компаній і організацій із більш ніж 100 країн світу та 47 його національних мереж. Глобальний договір закликає бізнес-структури до налагодження співпраці в соціаль-

ній сфері, захисту довкілля, забезпечення рівного доступу всіх людей до переваг і здобутків глобальної економіки.

Кодекси другої групи містять нормативи (стандарти) діяльності. До них належать: Кодекс Міжнародної організації стандартизації ISO серії 14000 – стандарти екологічного менеджменту і нормативи якості; Кодекс «Соціальна відповідальність 8000» (SA 8000) для контролю за дотриманням гідних умов праці робітників комерційних компаній, їхніх партнерів і постачальників.

Кодекси третьої групи передбачають механізми та інструменти для визначення ефективності політики соціальної відповідальності. Це: Всесвітня ініціатива звітування (*The Global Reporting Initiative, GRI*); Стандарт перевірки звітності AA 1000 (*The AA 1000 reporting assurance standard*); Принципи (критерії) всесвітньої корпоративної відповідальності (*The Principles for Global Corporate Responsibility – Benchmarks*), які поєднують загальні вимоги і стандарти незалежної зовнішньої оцінки діяльності підприємства.

Активними прибічниками соціальної відповідальності є уряди європейських країн і громадські організації. СВО стимулюють податковими заохоченнями – зменшенням ставки податку або бази оподаткування, самостійним вибором компанією способу застосування сплачених нею податків, системою пільг при вкладенні коштів в освіту, науку, медицину, створенні екологічно чистих технологій тощо. Сформована інфраструктура підтримки СВО, зокрема мережа професійних агентств, які надають інформаційні, навчальні, посередницькі та інші послуги соціально активному бізнесу. У Великій Британії запроваджено посаду міністра з корпоративної соціальної відповідальності. Утворився навіть ринок консалтингу у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Щотижня газета «*Times*» друкує індекс СВО. У ВНЗ є велика кількість навчальних програм, які присвячені тематиці корпоративної соціальної відповідальності.

У юридичному бізнесі ідея соціальної відповідальності має особливе значення з огляду на важливість для людини права на правову допомогу, яке передбачене ст. 59 Конституції України. Юристи є свого роду суспільним аналогом лікарів.

Якщо останні вирішують проблеми біологічного здоров'я людини, то місія перших – забезпечити соціальне «здоров'я» людини у вигляді захищеності її прав, свобод і законних інтересів.

Соціальна відповідальність юридичних фірм втілюється у понятті «*pro bono*» (від лат. *pro bono publico* – заради суспільного блага), яким позначається добровільне безкоштовне надання юридичними фірмами правової допомоги тим, хто не може її отримати в інший спосіб (соціально незабезпечені громадяни, некомерційні правозахисні організації та ін.). Так, у США вже на початку ХХ ст. діяло біля 40 програм правової допомоги бідним, на початку ХХІ століття кількість цих програм досягла майже 1000. Відповідно до стандартів Американської асоціації правників юристам приватної практики рекомендовано присвячувати безкоштовній допомозі 50 годин на рік. Спеціальна організація «Інститут *pro bono*» розробила для великих юридичних фірм США Декларацію принципів *pro bono*. Організації, які приєдналися до цієї декларації, зобов'язуються присвячувати безкоштовній правовій допомозі 3-5% сукупного часу роботи фірми.

У Європі згадки про потребу надання безкоштовних юридичних послуг зустрічаються ще у ХІІІ ст. в актах французької гільдії адвокатів, яка закликала своїх членів надавати безоплатну правову допомогу бідним, навіть коли відсутнє жодне відшкодування таких послуг з боку держави. Сьогодні у Франції *pro bono* в основному зосереджено у сфері забезпечення доступу соціально незахищених верств населення до правової інфраструктури для того, щоб громадяни мали можливість приймати компетентні і виважені з юридичної точки зору рішення з важливих для них питань. У Великій Британії у 1997 р. була створена організація *Solicitors Pro Bono Group* (згодом її перейменували у *Law Works*), мета якої – координування і посередництво між юридичними фірмами і некомерційними організаціями, які потребують послуг *pro bono*.

Технології *pro bono* розвиваються і в Україні. На жаль, українська юридична спільнота поки що не виробила єдиної позиції у цій сфері, тому надання безкоштовних послуг залишається приватною ініціативою окремих фірм та об'єднань прав-

ників. Асоціація правників України з 2010 р. проводить щорічний день безкоштовної правової допомоги (у 2012 р. до заходу долучилось 75 юридичних фірм, правозахисних організацій, окремих юристів). У 2012 р. премію Pro Bono Awards, яка проводиться у нашій державі з метою вшанування соціально відповідальних фірм, вперше отримала юридична фірма. Нею стала Юридична фірма «Астерс» за проект підтримки (разом з Асоціацією правників України) юридичних клінік в Україні.

Соціальна відповідальність юридичної фірми не обмежується лише pro bono. Вагому роль в аспекті розвитку юридичної професії також мають такі заходи як: 1) працевлаштування молодих фахівців у сфері права; 2) започаткування програм стажування, безкоштовної практики тощо для студентів-юристів; 3) стипендіальні програми для найбільш обдарованих студентів тощо.

Лекція 3. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ МЕНЕДЖЕРАМИ ЮРИДИЧНОЇ ФІРМИ

Д.е.н., проф. Макуха С. М.

План

1. Інформаційне забезпечення діяльності юридичної фірми.
2. Комунікаційний процес у юридичній сфері.
3. Прийняття управлінських рішень менеджерами юридичної фірми. Організація та контроль їх виконання.

Література

1. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : «Дело», 1992. – 702 с.

2. Питер Ф. Друкер (Peter F. Drucker). Менеджмент. Вызовы XXI века [Електронний ресурс] / Питер Ф. Друкер. – «Манн, Иванов и Фербер», 2012, 256 с. – Режим доступу : <http://enbv.narod.ru/text/Econom/drucker/str/04.html>.

3. Майстер Дэвид. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги [Електронний ресурс] / Дэвид Майстер. – Режим доступу : <http://www.rumvi.com/products/ebook/>

4. Менеджмент (Конспект лекцій КНЕУ) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://books.br.com.ua/themes/185/194>.

5. Мойсеенко І.П. Процес прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / І.П. Мойсеенко. – Режим доступу : <http://pidruchniki.ws/14210923/investuvannya/>

1. Інформаційне забезпечення діяльності юридичної фірми

Для досягнення мети юридичної фірми необхідно ефективно організувати сполучні процеси менеджменту: комунікації і прийняття рішень, які з'єднують функції планування, організації, мотивації і контролю в єдину систему. Розглянемо послідовно роль і значення зазначених складових в процесі управління фірмою.

Термін «*комунікація*» походить від латинського слова «*communicatio*», що означає зв'язок, повідомлення, шлях повідомлення. Це процес двостороннього обміну інформацією. Слово «*інформація*» означає пояснення, викладання, повідомлення. Відомо багато визначень цього поняття, які даються за різних підходів до нього в певних наукових галузях.

Зазвичай під інформацією розуміють ті відомості, які зменшують ступінь невизначеності нашого знання про конкретний об'єкт. Управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем. Отриману людиною або групою людей і перероблену ними інформацію для наступного розповсюдження можна ототожнювати зі знаннями, які, на думку П. Друкера, є єдиним ресурсом, який у наш час має значення.

Своєчасна і повна інформація про ситуацію, в якій приймається рішення, про шляхи його реалізації, про цілі управління і можливі наслідки є стрижнем науково обґрунтованого управління юридичною фірмою. Занадто часто за інформацію приймається просто великий обсяг даних. Різниця між більшим обсягом даних та інформацією приблизно така ж, як між телефонною книгою, у якій мільйони прізвищ, і прізвищем, місцем роботи й адресою потрібної вам людини.

Менеджмент юридичної фірми зобов'язаний засвоїти два уроки: по-перше, необхідно усувати дані, які не мають відношення до потрібної теми; по-друге, дані треба організувати, проаналізувати, інтерпретувати й тільки потім використати для ухвалення рішення про дії. Ми збираємо інформацію не для того, щоб накопичувати знання, а для того, щоб правильно діяти в певній ситуації, яка постійно змінюється.

Інформацію класифікують за різними ознаками.

За видами діагностичних інструментів це:

1. *Базова фінансова інформація.* Наприклад, розмір дивідендів за випущеними акціями; співвідношення між доходами та витратами фірми.

2. *Інформація про продуктивність праці.* Показником може служити додана вартість. За допомогою економічного аналізу доданої вартості можна виявити найбільш продуктивні послуги.

3. *Інформація про виняткову компетенцію.* Лідерство юридичної фірми ґрунтується на здатності робити щось непосильне або неможливе для інших. Воно опирається на виняткову компетенцію, що підвищують ринкову або споживчу цінність продуктів фірми за рахунок унікальної спроможності виробника послуг.

4. *Інформація про розподіл ресурсів.* Найважливішим і найкоштовнішим ресурсом для юридичної фірми є її персонал. Тому керівникам організації необхідно відповідально поставитися до розподілу працівників по проектах. Складний характер виконання юридичної роботи вимагає налагодженого механізму взаємодії фахівців різного рівня кваліфікації, починаючи від молодших юристів і закінчуючи партнерами. Ці чотири види

інформації створюють картину тільки поточного становища компанії. Вони визначають тактику. Що ж стосується стратегії, то тут необхідна систематизована інформація про зовнішнє середовище.

За повнотою охоплення явища розрізняють:

- повну інформацію – всебічно та повною мірою розкриває сутність явища;
- часткову – відображає лише певний аспект явища, не даючи його цілісної характеристики;
- надлишкову – містить дані, що є зайвими і не потрібними для використання у конкретній ситуації.

За періодом дії:

- разову – використовується лише один раз у специфічній ситуації;
- періодичну – застосовується та формується систематично, залежно від потреб;
- довгострокову – використовується протягом тривалого терміну.

За змістом:

- планово-економічну – містить дані про заплановані обсяги реалізації послуг, ціни тощо;
- фінансову – відображає рух грошових коштів у фірмі, залучення інвестицій, структуру витрат;
- облікову – містить дані податкового та управлінського обліку щодо діяльності фірми;
- бухгалтерську – охоплює дані, що використовуються при здійсненні бухгалтерського обліку;
- довідкову – містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення всіх видів діяльності;
- адміністративну – відображає дані про права, обов'язки, відповідальність, правила та процедури в фірмі.

За рівнем достовірності:

- достовірну – об'єктивно і правдиво характеризує певне явище;
- недостовірну – має сумнівне походження, суб'єктивне забарвлення та потребує перевірки.

Оскільки **обмін інформацією** вбудований у всі управ-

лінські функції, його якість має прямий вплив на ефективність рішень і ступінь їх реалізації. Обмін інформацією в юридичній фірмі може відбуватися *між організацією і зовнішнім середовищем*. Організації користуються різноманітними засобами для встановлення двостороннього зв'язку із зовнішнім оточенням, застосовуючи рекламу послуг, звітуючи перед державними органами і засобами масової інформації щодо параметрів і результатів юридичного бізнесу. Під впливом зовнішнього оточення проводяться наради, обговорення, телефонні переговори, готуються службові записки, звіти тощо.

Усередині юридичної фірми обмін інформацією здійснюється *між рівнями, підрозділами та працівниками організації*. Наприклад, директор фірми інформує керівників проєктів щодо переходу до надання нових юридичних послуг і поточних завдань персоналу. Отримана інформація передається на нижчий рівень.

Організація потребує також інформації, яка має проти-лежне спрямування – по висхідній. Таким чином вище керівництво може довідатись про певні проблеми, які виникають на робочих місцях і вжити заходи для покращення ситуації. Інформація про інновації може суттєво збільшити продуктивність праці, сприяти підвищенню конкурентоспроможності юридичної фірми.

Крім зазначених різнорівневих обмінів інформацією юридична фірма користується й *горизонтальними обмінами*. Наприклад, маркетологи і керівники різних проєктів можуть зустрічатися для обміну інформацією щодо потреб ринку юридичних послуг у певних інноваціях. Результатом таких обмінів інформацією може бути підвищення конкурентоспроможності фірми на ринку юридичних послуг.

Інформація в юридичних фірмах незвичайно відкрита й застосовуються як метод єдності фірми. Всі організації зосереджують увагу на використанні меморандумів для постійного інформування про те, що відбувається в інших частинах професійної організації. Проводяться часті загальні зустрічі з акцентом на міжфіліальні й міждепартаментні комунікації. Такі зустрічі необхідні не тільки для розгляду бізнес-завдань, але й для

соціальної взаємодії, тому люди охоче беруть участь у них. У більшості юридичних фірм відкриті комунікації поширюються також і на фінансові питання. Уважається, що кожний має право знати про фірму все, крім того, що стосується особистих справ іншого співробітника. На річних зборах за участю всього молодшого персоналу (включаючи секретарів й інших допоміжних працівників), керівник доповідає про фінансові результати й відповідає на будь-які питання аудиторії.

Успіх професійної організації в досягненні її мети значною мірою залежить і від обміну інформацією між менеджером (керівником) і його робочою групою (апаратом). У ході обговорення нагальних завдань і проблем фірми представники групи можуть вільно висловлювати конструктивні думки стосовно стратегії розвитку певного відділу, про переваги командної роботи і підвищення колективної відповідальності і мотивації до праці.

Поряд із зазначеними вище формальними обмінами інформацією існують і *неформальні*. Каналом розповсюдження останніх є чутки. Вони розповсюджуються в будь-якому місці, де збираються люди. Іноді керівники фірм свідомо використовують витік інформації для встановлення зворотного зв'язку при прийнятті важливих рішень щодо діяльності фірм. Таким чином керівники виявляють можливу реакцію працівників фірми перш ніж здійснити певні зміни в роботі фірми.

2. Комунікаційний процес у юридичній сфері

Забезпечення злагодженої роботи підрозділів юридичної фірми, окремих виконавців, груп працівників, а також необхідних контактів із зовнішнім середовищем вимагає своєчасного передавання інформації різних видів, певної якості, необхідної достовірності тощо. Обмін інформацією відбувається тільки в тому випадку, коли одна сторона пропонує інформацію, а інша її сприймає, тобто розуміє. Тільки таким чином спілкуванні людей може дозволити розв'язати конкретні проблеми. Для забезпечення ефективності обміну інформацією слід приділяти особливу увагу комунікаційному процесу.

Невід’ємними елементами *процесу комунікації* в юридичній фірмі є:

1. *Відправник* – особа, що генерує ідеї або збирає інформацію й передає її.

2. *Повідомлення* – власне інформація, закодована за допомогою символів.

3. *Канал* – засіб передачі інформації (лист, радіо, телефон, телевізор, Інтернет тощо).

4. *Одержувач* – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.

Рух інформації від відправника до адресата складається з кількох етапів. До них належать:

– *Формування або вибір ідеї* (зародження ідеї). Це формулювання ідеї та відбір інформації. Лейтмотив етапу «Не починайте говорити, поки не почали думати», інакше обмін на цьому може закінчитися. Керівник має розуміти, що ідея полягає в повідомленні підлеглим докладної інформації про їх сильні й слабкі сторони та про напрями покращення їх роботи.

– *Кодування* (перетворення ідеї на повідомлення з допомогою слів, жестів, інтонації). Якщо ідею не упакувати за допомогою символів привабливо та не вкласти у вагомий канал, вона не буде мати збуту. Кодування ідеї за допомогою символів (з використанням слів, інтонацій, жестів) перетворює ідею на повідомлення. Канал повинен відповідати ідеї та символам кодування.

– *Вибір каналу* (вибір способу передавання з допомогою телефонного, електронного зв’язку, відеострічок тощо).

– *Передавання ідеї* (повідомлення). Передавання – відправник використовує канал для доставки повідомлення адресату;

– *Декодування, розшифровка та перетворення символів відправника в думки одержувача*. Якщо реакція на повідомлення не передбачається, процес обміну інформацією можна вважати завершеним.

– *Оцінювання та уточнення повідомлення*.

– *Здійснення зворотного зв’язку*. Часто обмін інформацією потребує встановлення зворотного зв’язку (відправник і

одержувач міняються комунікаційними ролями), який дозволяє упевнитися, що повідомлення було сприйнято належним чином, і ліквідувати *шуми* (все, що спотворює зміст інформації, спричиняє відхилення та помилки). Тому обов'язково слід враховувати можливі неточності під час передавання інформації, пам'ятаючи водночас, що часто комунікаційний процес триває лише кілька секунд.

З метою забезпечення високої якості комунікаційних процесів в юридичній фірмі слід орієнтуватися на два види комунікацій: міжособистісні та організаційні.

Міжособистісні комунікації традиційно виникають між конкретними особами (працівниками). У процесі міжособистісних комунікацій можливі такі перепони:

- неповне сприйняття працівником інформації;
- несприйняття інформації;
- семантичні бар'єри (труднощі, зумовлені нерозумінням значення слів і -словесних знаків);
- невербальні перепони, виникають у процесі використання несловесних (невербальних) знаків: погляд, вираз обличчя, посмішка тощо;
- слабкий зворотний зв'язок.

Усунути їх можна шляхом вдосконалення спілкування.

Для цього необхідно:

- 1) пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку їх передавання;
- 2) бути сприйнятливим до можливих семантичних проблем;
- 3) стежити за власними жестами, позами, інтонаціями;
- 4) бути уважним до почуттів інших працівників;
- 5) враховувати соціально-психологічний клімат у колективі;
- 6) встановлювати якісний зворотний зв'язок;
- 7) допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення.

Організаційні комунікації виникають між підрозділами, рівнями, ланками організації та між організаціями. Їх особливості залежать від характеру діяльності організації, її ролі й місця

в галузі, структури управління тощо. На якість організаційних комунікацій можуть впливати:

- деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій;
- інформаційні перевантаження в системі комунікацій;
- незадовільна структура управління організації;
- громіздка структура комунікаційного процесу.

Удосконаленню комунікацій і ліквідації перепон в юридичних фірмах сприяють:

- 1) раціоналізація структури комунікаційного процесу; удосконалення документообігу;
- 2) ефективне застосування графічних засобів; удосконалення функцій менеджменту;
- 3) поліпшення зворотного зв'язку;
- 4) запровадження системи вивчення пропозицій працівників (наприклад, з допомогою встановлених скриньок пропозицій);
- 5) використання інформаційних бюлетенів;
- 6) застосування сучасних інформаційних технологій.

3. Прийняття управлінських рішень менеджерами юридичної фірми. Організація та контроль їх виконання

Прийняття рішень менеджментом юридичної фірми є одним із найважливіших елементів організаційного управління. У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні. У *розширеному розумінні* прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. У *вузькому розумінні* прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. Зважаючи на це, можна запропонувати таке визначення: **прийняття управлінського рішення** – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямо-

вана на усунення проблемної ситуації.

Процес прийняття управлінського рішення в юридичній фірмі складається з трьох основних етапів:

- оцінювання обставин з метою визначення умов, які потрібно знати для прийняття рішень;
- пошук, розроблення і аналіз можливих варіантів дій;
- вибір одного якогось напрямку дій із можливих альтернатив у такий спосіб, щоб була досягнута деяка важлива, бажана мета.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших із них належать такі:

1. Ступінь ризику – розуміється, що завжди існує ймовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію.

2. Ступінь підтримки менеджера колективом – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відносин управління в юридичній фірмі; складає основу реалізації кожної функції менеджменту.

У теорії управління виділяють три **основні моделі прийняття рішень**: класична, поведінкова та ірраціональна моделі.

Основні характеристики *класичної моделі* такі: особа, яка приймає рішення має чітку мету прийняття рішення; повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення; повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації; раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості; мета особи, яка приймає рішення, завжди полягає у тому, щоб зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації.

Поведінкова модель, на відміну від класичної, має такі основні характеристики: особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення; не має по-

вної інформації щодо всіх можливих альтернатив; не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

- а) для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;
- б) для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- в) коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення.

У теорії прийняття рішень розрізняють два основних **методи прийняття рішень**: інтуїтивний і раціональний.

Інтуїтивний метод – це вибір рішення, що здійснюється на основі відчуття його правильності. Особа, яка приймає рішення свідомо не переймається аналізом альтернатив і не заглиблюється в існуючу ситуацію. Людина використовує інформацію про події в діяльності організації, які відбувались у минулому, з метою прогнозувати результат альтернативного вибору в теперішній ситуації. Спираючись на здоровий глузд, керівник вибирає рішення, яке принесло успіх у минулому.

Раціональний метод передбачає наявність економічного аналізу, обґрунтуванні та оптимізації. Застосування цього методу включає такі етапи:

1. Діагностування проблеми.
2. Накопичення інформації про проблему.
3. Визначення альтернатив.
4. Оцінка альтернатив.
5. Прийняття рішення.

Успіх юридичної фірми залежить не тільки від прийняття ефективних рішень щодо її діяльності, але й від організації **контролю їх виконання**. Оскільки основний ресурс юридичної фірми – людський капітал, особливого значення набуває контроль поведінки працівників в організації. Розглянемо ґрунтовніше складові процесу контролю.

1. *Стандарти діяльності працівників*. Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою

певних стандартів. Завдання стандартів, що використовуються в процесі контролю поведінки робітників, полягає в тому, аби пояснити, що саме очікується від робітника в процесі його діяльності.

2. *Вимірювання реального виконання.* В процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання.

Виділяють 3 основних підходи до оцінки діяльності виконавців в організації: 1) оцінка за абсолютними стандартами; 2) оцінка за відносними стандартами; 3) оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності.

Оцінка за абсолютними стандартами. Діяльність працівника оцінюється шляхом порівняння отриманих ним реальних результатів із заздалегідь визначеним певним кількісним показником (стандартом). При використанні абсолютних стандартів діяльності менеджер може чітко визначити ступінь відповідності поведінки даного робітника визначеному критерію.

Оцінка за відносними стандартами означає, що діяльність одного працівника оцінюється порівняно з результатами діяльності іншого. Використання відносних стандартів дозволяє чітко ранжирувати (вишукувати один за одним) працівників в організації. При цьому дехто має бути кращим, а дехто – гіршим. Такий метод оцінки не рекомендується використовувати: при незначній кількості робітників, діяльність яких оцінюється; при незначних відмінностях у результатах роботи підлеглих; за ситуації, коли працівник, який високо оцінений за абсолютним стандартом, може бути «найгіршим» за відносним стандартом.

Якщо організація використовує процес управління за цілями, тоді оцінку діяльності робітників краще здійснювати за критерієм *ступеня досягнення цілей*.

На практиці рекомендується комбінувати підходи до оцінки виконання, аби зменшити недоліки кожного з них. Менеджер може спочатку розставити підлеглих за ступенем досягнення абсолютного стандарту і далі виділити так званих «видатних» (найкращих), середніх і гірших за відносними стандартами. Це особливо допомагає менеджерам, оцінки яких бувають надзвичайно різкими або, навпаки, поблажливими. Якщо оцінка діяль-

ності використовується як механізм контролю, тоді зворотній зв'язок (повідомлення робітникам про результати оцінки його діяльності) є суттєво важливим елементом контролю поведінки. (Проблема – повідомлення про погано виконану роботу).

3. *Прямий управлінський контроль поведінки працівників* в юридичній фірмі. Складовими прямого управлінського контролю поведінки робітників є: винагородження; підвищення кваліфікації підлеглих; підсилення мотивації; дисциплінарний вплив.

Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, менеджер має позитивно на неї реагувати та підсилювати шляхом винагородження. Як інструмент винагородження на практиці найчастіше використовується заробітна плата. Але це лише «верхівка айсбергу». Інструментами винагородження можуть також виступати: похвала; підвищення у посаді; спеціальні винагороди (премія, пільги); надання бажаного робочого завдання; символи статусу тощо.

Якщо мотиваційні механізми не допомагають, менеджер підбирає дисциплінарні заходи. Дисциплінарний процес включає 4 послідовних кроки:

- 1) усне попередження;
- 2) письмове попередження;
- 3) тимчасове призупинення діяльності;
- 4) звільнення з роботи.

4. *Непрямий управлінський контроль поведінки працівників* в організації (замінники прямого управлінського контролю). В практиці управлінської діяльності часто виникають ситуації, за яких прямий управлінський контроль доповнюється іншими засобами, так званими замінниками прямого управлінського контролю поведінки робітників до яких, зокрема, належать:

- 1) ефективна селекція (підбір кадрів);
- 2) сприйняття та використання феномену організаційної культури;
- 3) формалізація процедури прийому на роботу;
- 4) навчання робітників (тренінг).

Лекція 4. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ В ЮРИДИЧНІЙ СФЕРІ

Д.е.н., проф. Макуха С. М.,
д.е.н., проф. Марченко О. С.

План

1. Планування діяльності юридичної фірми. Місія та цілі організації в юридичній сфері. Планування реалізації стратегії.
2. Делегування повноважень і відповідальності у юридичній фірмі: загальні методологічні підходи.
3. Особливості формування управлінської структури та принципи роботи юридичної консалтингової фірми.
4. Мотивація працівників юридичної фірми. Методи матеріальної і нематеріальної мотивації та особливості їх використання у юридичному бізнесі.
5. Контроль і вимірювання результатів роботи персоналу юридичної фірми.

Література

Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2008. – 670 с.

Генкин, Б. М. Экономика и социология труда [Текст] : учеб. для вузов / Б. М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М. : Норма, 2007. – 448 с.

Друян К. Місія фірми чи потрібно це нам? [Електронний ресурс] / К. Друян. – Режим доступу : <http://www.finmir.com.ua/content/view/99/170/lang/uk/>

Майстер Дэвид. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. [Електронний ресурс] / Дэвид Майстер. – Режим доступу : <http://www.rumvi.com/products/ebook/>

Марченко, О. С. Національна інноваційна система як інтегратор знань [Текст] / О. С. Марченко, О. В. Ярмак. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2012. – 212 с.

Марченко, О. С. Ринок послуг юридичного консалтингу в умовах інноваційного розвитку економіки [Текст] : монографія / О. С. Марченко. – Х. : Кортес-2001, 2007. – 132 с.

Менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2013. – 216 с.

Менеджмент організацій [Текст] : підруч. / Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник та ін. ; за ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.

Осовська, Г. В. Основи менеджменту [Текст] : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2006. – 664 с.

Рульєв, В. А. Менеджмент [Текст] : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

Забродська К. Так народжується успіх. Стратегія розвитку юридичної компанії [Електронний ресурс] / К. Забродська. – Режим доступу_: <http://www.yur-gazeta.com/ru/article/1634/>

1. Планування діяльності юридичної фірми. Місія та цілі організації в юридичній сфері. Планування реалізації стратегії

Першим дослідником, який здійснив класифікацію етапів процесу менеджменту, був французький адміністратор і підприємець Анрі Файоль. Він вирізняв такі етапи: планування, організація, керівництво і контроль.

Планування в юридичній фірмі – це процес визначення цілей та шляхів їх досягнення. Розрізняють короткострокове та довгострокове планування.

Систематичний процес довгострокового планування, який використовується для визначення цілей організації і засобів їх досягнення, має назву **«стратегічне планування»**. Воно дає відповідь на такі фундаментальні запитання: який напрям у юридичному бізнесі вибирає фірма? Яких клієнтів має обслуговувати фірма? Які послуги фірма може надавати краще порівняно з конкурентами? Стратегічне планування передбачає визначення загальної мети функціонування фірми, тобто місії.

Місія фірми – це публічна заява компанії, що припускає відповіді на два ключових питання: «Яку користь фірма несе клієнтам і суспільству?» і «Для чого вона існує?». Місія задає той напрямок, по якому йде компанія. Місія – головна ідея, що вказує дорогу в разі, коли важко зорієнтуватися. Місія – дороговказ, що веде фірму до успіху й процвітання.

Мета існування юридичної фірми – у користі, що вона несе людям. Тому місія фірми повинна формулюватися з урахуванням клієнтських і суспільних інтересів і запитів, наприклад, «Зниження ризиків, досягнення цілей». Сформульовану місію варто розміщати скрізь, де неї зможуть побачити клієнти, співробітники, перехожі й випадкові відвідувачі. Вона може бути розміщена на сайті, у рекламних буклетах, комерційних пропозиціях, на стінах, візитках тощо. Добре й грамотно сформульована місія – це не тільки гарний маркетинговий хід, але й чудовий управлінський інструмент. Вона позитивно впливає на самих співробітників і партнерів, їхню роботу, ставлення клієнтів й атмосферу в фірмі. Місія допомагає партнерам домовитися про напрями й пріоритети розвитку фірми. Співробітники можуть відчутися частиною загальної ідеї, відчутися своєю значимістю й одержати моральні стимули для роботи.

Розглядаючи місію фірми з точки зору визначення основних потреб споживачів і їх ефективного задоволення, керівництво фактично створює клієнтів для підтримки організації в майбутньому. Пітер Ф. Друкер стверджував, що існує тільки одне обґрунтоване визначення мети підприємництва – створення клієнта. Якщо організація бере на себе місію створення клієнтів, вона також отримує прибуток, необхідну для свого виживання, якщо виключити погане управління при здійсненні цієї місії.

Відомий американський юрист, автор книги «Управління фірмою, яка надає професійні послуги» Девід Майстер говорить: «Одним із найцікавіших відкриттів у моїй консультаційній роботі став той факт, що майже всі фірми, що надають професійні послуги, мають однакове формулювання місії незалежно від розміру, галузі, або країни. З невеликими варіаціями формулювань, місія фірми, що надає професійні послуги, зву-

чить так: надавати найкращий сервіс для клієнтів; давати можливість кар'єрного росту й професійного задоволення нашим людям; і досягати фінансового успіху для нашої винагороди й росту». Отже, кожна професійна фірма повинна прагнути до цих трьох цілей: «сервіс, задоволення і успіх», якщо вона збирається вижити. Керування професійною фірмою вимагає тонкого балансування між вимогами клієнтів, реальностями ринку людських ресурсів, і економічними амбіціями фірми.

Особливість стратегічного планування юридичної фірми полягає в урахуванні не тільки нових напрямів її діяльності, але й базових внутрішніх процесів у їх єдності. Розробка стратегії – це не вправа щодо прогнозування, а скоріше спроба створити адаптивну організацію, у якій існуючі процедури змушують слухати свій ринок постійно, а не задовольнятися один раз проведеним маркетинговим дослідженням. Періодично перевіряти існуючі методи роботи, критично оцінюючи їх й, відшуковуючи шляхи поліпшення.

Такий процес розробки стратегії абсолютно відрізняється від того, як це відбувається в промислових компаніях. Керівник промислової компанії, на відміну від лідера юридичної фірми, має достатньо влади для того, щоб реалізувати один раз вироблений план дій. У виробництві випускаються однакові або дуже схожі продукти й можна впевнено стверджувати який продукт або спосіб виробництва найкращий. У випадку із юридичними послугами кожен партнер, що діє автономно, сам вирішує, який шлях оптимальний, а тому вироблення стратегії знизу нагору – єдиний шлях при розробці загальної стратегії фірми.

Оскільки місія – магістральний напрямок на 50-100 років вперед, вона формується в якісних, етичних категоріях. А ось цілі, які впливають з місії, мають дуже конкретний, кількісний характер. У цьому контексті надзвичайно важливим є і **поточне планування**, яке існує в різноманітних формах. Одна з форм – це розбивка довгострокових планів на короткострокові та їх деталізація. Інша форма поточного планування – розробка політики та механізмів можливих ситуацій у майбутньому, наприклад, визначення поведінки фірми в умовах економічної кризи. Третя форма поточного планування – бюджетне плану-

вання.

Кожного року всі юридичні фірми приймають єдину стратегію, в якій відображається абсолютно вся інформація про фірму. Саму стратегію можна поділити на декілька частин:

- політика відносин з клієнтами;
- фінансова стратегія;
- організаційна побудова компанії;
- позиціонування на ринку або просування бренда на ринку юридичних послуг.

Окрім вищезазначених елементів, на стиль та сутність стратегії впливають ще й інші фактори. Серед головних є фінансова та політична ситуація на ринку та в країні, де перебуває компанія, поведінка конкурентів та особиста самореалізація і задоволення роботою юристів, що працюють у компанії. Звичайно, існує і багато форс-мажорних обставин, наприклад, абсолютна зміна основних сегментів ринку, як це відбулося, коли настала криза, неочікуваний перехід партнера, який забирає з собою цілий департамент, агресивне переманювання клієнтів іншими компаніями на ринку.

Надзвичайно важливе значення для створення й подальшої успішної роботи юридичної фірми має обґрунтований **бізнес-план**. Основні розділи бізнес-плану:

- описова частина (організаційно-правова форма, уточнення виду послуг, соціальна користь підприємства, місце розташування, площа офісу, робочі місця, режим роботи);
- аналіз ринку юридичних послуг і конкуренції;
- маркетинговий план (незважаючи на те, що фірма невелика, потрібно серйозно підійти до питання реклами);
- фінансовий план;
- ризики (зниження ставок на послуги в конкурентів).

2. Делегування повноважень і відповідальності у юридичній фірмі: загальні методологічні підходи

Функціонування управлінської структури юридичної фірми потребує **проекткування робіт**, завдяки якому відбува-

ється специфікація робіт, формуються посадові інструкції та виокремлюються кваліфікаційні характеристики робітників.

Процес проектування починається з аналізу робіт, в процесі якого визначаються *зміст робіт* (конкретні задачі та види діяльності, які мають виконуватися в її межах); *вимоги до роботи* (освіта, досвід, стаж роботи, здібностей, наявність необхідних документів – ліцензій, сертифікатів, свідоцтв), *середовище діяльності* (умови праці, ступінь відповідальності, характер контролю з боку керівника, можливість припустимої помилки тощо).

На основі проектування робіт виявляється *обсяг роботи* (кількість, характер операцій або завдань задач, які виконуються одним працівником), *змістовність роботи* (ступінь впливу працівника на роботу або на її середовище, можливість самостійно планувати виконання роботи, приймати рішення, визначати умови праці), встановлення *міжособистих зв'язків* між виконавцем роботи та іншими співробітниками.

Ефективність проектування визначається надійністю процесу *делегування повноважень*. Це процес передачі керівником частини своєї роботи та повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання. Необхідність делегування повноважень є наслідком обмеженості об'єктивних можливостей масштабу управління та суб'єктивних здібностей керівника, що породжує необхідність спеціалізації в управлінні.

Елементами делегування повноважень в юридичній фірмі є:

- передавання повноважень (надання підлеглому права приймати рішення);
- прийняття відповідальності (обов'язок підлеглого виконувати певну роботу та відповідати за її результати);
- підзвітність (вимога до підлеглого інформувати про наслідки своїх дій безпосередньому керівнику).

Існують три типи повноважень, що передаються підлеглим:

лінійні – це повноваження, які безпосередньо передаються підлеглому від начальника і далі іншим підлеглим по прямому ланцюгу команд. Делегування лінійних повноважень

створює ієрархію рівнів управління в організації;

штабні (апаратні, адміністративні) повноваження – це повноваження, які передаються особам, які здійснюють консультативні, дорадчі, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Повноваження штабного керівника пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтримкою лінійних керівників;

функціональні – це повноваження, що визначають межі компетенції керівників щодо визначення та контролю окремих видів діяльності певних підрозділів організації. Ці повноваження можуть порушувати принцип єдиноначальності, оскільки діяльність підлеглих може визначатися одразу двома керівниками – лінійним та функціональним, що часто спричиняє конфлікти між ними та потребує особливих механізмів узгодженості.

У більшості випадків необхідно поставити мету – розвиток навичок у максимальній кількості молодих співробітників юридичної фірми; тільки тоді організація може акумулювати й підтримувати знання й навички, які вона продає на ринку. Тому юридичні фірми повинні приділяти більше увагу роботі з кадрами й відділами, що визначають кадрове співвідношення на проектах, для того, щоб урахувати вимоги клієнтів до якості роботи, розробити ефективну вартісну політику, а також брати до уваги швидкість роботи й переваги працівників організації.

Управляти системою розподілу співробітників на проекти не просто: буває складно здійснити розподіл, діючи звичними способами. Більше того, пріоритети швидкого одержання прибутку можуть взяти гору над довгостроковими цілями. Для того, щоб змусити систему працювати, юридична фірма повинна повністю визнати необхідність її існування, а також загальний настрой на її успішне функціонування.

Управлінська структура залежить від сфери діяльності, масштабу та розміру фірми. Найпростіша управлінська структура – це *лінійна організація*, за якої кожен працівник підпорядкований та підзвітний тільки одному керівнику. Лінійна структура може бути застосована в невеликих за розміром фірмах, де недоцільна вузька спеціалізація управлінських функцій та необхідна жорстка централізація функцій контролю. Недоліком такої організаційної структури є складність у здійсненні компетентного професійного керівництва при різномірних ви-

дах діяльності та появи нових завдань.

У сучасних організаційних структурах управлінська робота має великий обсяг, тому необхідний її розподіл на деякі частини. Якщо в процесі управління визначаються окремі напрями роботи (функції), то складається **функціональна організація**. В цьому випадку виникає необхідність розподілу праці управлінців, тобто їх функції спеціалізуються на виконанні певних видів діяльності та відбувається розмежування їх повноважень, прав і відповідальності. У цій структурі кожен підрозділ має чітко визначені завдання (функціональні сфери). Наприклад, керівник фірми має заступників по роботі з персоналом (менеджер із персоналу), фінансовому забезпеченню (фінансовий менеджер), здійсненню інвестицій (інвестиційний менеджер) і т.д.

Якщо в кожній функціональній сфері виділити підрозділи, які залежать від вертикального розподілу управління, то виникає **лінійно-функціональна структура**.

3. Особливості формування управлінської структури та принципи роботи юридичної консалтингової фірми

Особливості юридичного консалтингу як інтелектуального бізнесу знаходять свій прояв у його організаційних формах, серед яких найпоширенішими є одноособове володіння і партнерство.

Одноособове володіння є ефективним у сфері оперативного юридичного консалтингу, пов'язаного з наданням професійних порад, рекомендацій, висновків, спрямованих на розв'язання поточних проблем підприємців у сфері права. Юрист може також приймати на себе виконання певних функцій працівників клієнта (**аутсорсинг**), здійснювати навчання персоналу.

Стратегічний юридичний консалтинг, який потребує від фахівця з права різногалузевих знань, значних витрат ресурсів і часу, спроможні ефективно здійснювати об'єднання професіональних юристів, насамперед, у формі **партнерств**. Традиційно достоїнствами партнерств вважають відносну легкість ство-

рення і управління, можливість контролю з боку учасників (партнерів). Крім того, порівняно з одноособовим володінням у партнерства більше фінансових та і в цілому ресурсних можливостей ведіння юридичного бізнесу. Специфічною перевагою партнерства в сфері юридичного консалтингу є можливість об'єднати майно і діяльність професіональних юристів на договірних засадах з метою закріплення у партнерстві глибоко специфічних інтелектуальних трудових ресурсів засновників (учасників), які набувають статусу консультантів-партнерів. По-перше, професіональний юрист, приймаючи рішення про організаційну форму юридичного бізнесу, обирає партнерство з іншим фахівцем з права, розраховуючи саме на збільшення інтелектуальних ресурсів юридичного консалтингу. По-друге, фірма, яка розвиває юридичний консалтинг як один з напрямів діяльності, залучає професіонального юриста статусом консультанта-партнера, а не найманого працівника. Завдяки зазначеному статусу інтелектуальні трудові ресурси юридичного консалтингу залучаються для роботи в юридичній фірмі і водночас – закріплюються (монополізуються) фірмою за допомогою мотивації власника (співвласника) юридичного бізнесу.

Партнерствам у сфері юридичного консалтингу властиві також і специфічні недоліки, які важливо враховувати при виборі організаційної форми бізнесу. Оскільки знання і досвід невіддільні від юриста-партнера, його вихід з партнерства означає для останнього не тільки фінансові втрати, які можливо компенсувати залученням нового учасника, а й втрати головної конкурентної переваги – висококваліфікованого фахівця з права, що може представляти реальну загрозу бізнесу в сфері юридичного консалтингу в цілому або одному з його напрямків. Крім того, наслідком виходу юриста-партнера з партнерства може бути або поява в недалекому майбутньому на ринку юридичного консалтингу нової конкуруючої підприємницької одиниці, або зміцнення конкурентоспроможності юридичної фірми, до якої перейшов колишній партнер.

Юридична фірма становить собою, з одного боку, об'єднання професіоналів у галузі права, з іншого – організаційну одиницю бізнесу з надання юридичних послуг, інтелектуальну

підприємницьку організацію, метою якої є одержання прибутку. Найважливіше завдання менеджменту юридичної фірми полягає у забезпеченні оптимального поєднання інтелектуального (професіонального) і підприємницького векторів юридичного консалтингу. Це вимагає пошуків такої її організаційної структури, яка б забезпечила оптимальне сполучення управлінської ієрархії і культури творчої інтелектуальної діяльності. Складність розв'язання такого завдання зумовлена протиріччям між управлінською ієрархією, що забезпечує порядок, але обмежує творчість, і культурою, яка базується на самоорганізації, стимулює творчість, але може порушувати сформований порядок.

Управління юридичною фірмою повинно спиратися і на ієрархію, і на культуру. Ієрархія як внутрішньфірмова система вертикальних комунікацій, влади і відповідальності, наказів-команд і розпоряджень забезпечує спрямованість діяльності працівників і підрозділів юридичної фірми на досягнення цілей бізнесу. Без управлінської ієрархії неможливо забезпечити ефективне функціонування юридичної фірми як підприємницької організації. Культура, яка спирається на горизонтальні комунікації, самоорганізацію, самостійність і інноваційність працівників, сприяє творчості.

Забезпечення рівноваги керованості, впорядкованості, творчості і самоорганізації – найважливіше завдання менеджменту юридичної фірми, базовий принцип побудови її структури. Сучасною моделлю юридичної фірми є гіпертекстова професіональна організація (рис. 4.1). За цією моделлю структура юридичної фірми, по-перше, характеризується взаємозалежними контекстами:

- система бізнесу, пов'язана з виконанням рутинних операцій, що потребує створення ієрархічної структури;
- проектні команди, основу координації діяльності яких становить організаційна культура;
- база знань, що виконує функції їх накопичення та передавання в межах юридичної фірми.

По-друге, основу *організаційної моделі юридичної фірми* складає мережевий принцип управління її внутрішнім середовищем (back-office) та її взаємодією з зовнішнім середови-

щем (зовнішнім доповненням –front-office), реалізація якого забезпечує досягнення позитивного синергетичного ефекту використання ресурсів юридичного консалтингу.

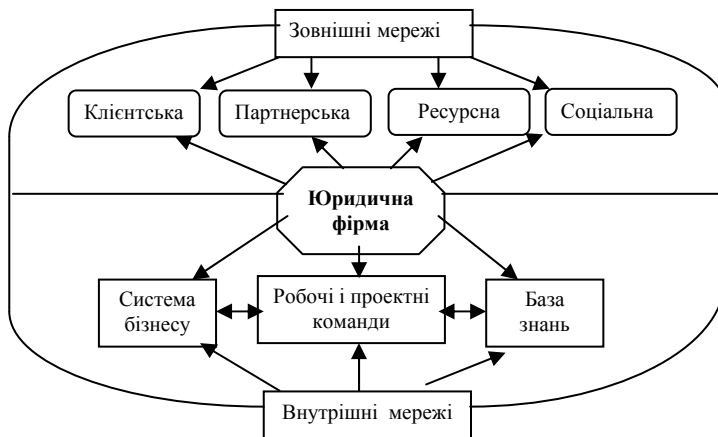


Рис. 4.1. Модель юридичної фірми як гіпертекстової організації

Однією з сучасних організаційних форм гіпертекстової організації є *віртуальна фірма*, яка характеризується використанням інформаційних технологій, тісними взаємозв'язками на базі інтерактивного обміну з постачальниками і клієнтами, гнучкою організаційною структурою, що спирається на автономні робочі групи, плоску ієрархію, розвиток горизонтальних зв'язків і координації у межах фірми.

Внутрішньофірмова мережева організація надання юридичних послуг заснована на групових формах праці юристів та інших фахівців, об'єднаних для розв'язання ключових завдань, що виникають перед юридичною фірмою. Центральною ланкою цієї мережі є робоча (проектна) команда фахівців з права, діяльність яких спрямована на досягнення загальної мети. При цьому надання оперативних юридичних послуг – завдання робочих команд, які, як правило, є постійними організаційними одиницями юридичної фірми. Стратегічний юридичний консалтинг здійснюють проектні команди, створені на пе-

ріод реалізації певного проекту. У робочих і проектних командах належить поєднувати фахівців різних галузей права, а також, економістів, соціологів, психологів та ін., результатом діяльності яких є не проста сума їх індивідуальних внесків у розв'язання проблеми, а позитивний синергетичний ефект інтеграції інтелектуальних ресурсів юридичного консалтингу.

Важливою функцією менеджменту юридичної фірми є створення і розвиток *зовнішньої мережі*, яка є організаційною формою її відносин із зовнішнім середовищем бізнесу. Зовнішніми мережами є:

- клієнтська, ядро якої становлять замовники та споживачі послуг юридичної фірми, відносини з якими мають постійний або періодично повторюваний характер, тобто базові клієнти;

- партнерська – юридичні фірми і незалежні юристи, фірми, що надають інші види ділових послуг, різні форми співпраці з якими (консультації, обмін досвідом, участь у сумісних проектах тощо) необхідні для ефективного здійснення юридичного консалтингу;

- ресурсна – постачальники інформації, знань, рекрутингові фірми та ін.;

- соціальна – сукупність державних установ і громадських організацій та об'єднань, відносини з якими безпосередньо впливають на практичну юридичну діяльність (національні і регіональні асоціації юристів та консультантів з права, державні органи, завданням яких є регулювання різних аспектів бізнесу в сфері юридичного консалтингу тощо).

Зовнішня мережа юридичної фірми, по-перше, є відкритою, динамічною – склад її незалежних учасників і форми їх взаємозв'язків змінюються залежно від змісту юридичної послуги, що надається. По-друге, вона заснована на довірі і репутації учасників, зв'язки між якими і юридичною фірмою регулюються переважно відносницькими контрактами, як формальними, так і неформальними. По-третє, інтегруючим чинником є нове замовлення, що вимагає від юридичної фірми здійснення певних змін у зовнішній мережі, спрямованих на забезпечення його виконання. По-четверте, ядром зовнішньої мережі є інтелектуальна мережа, що включає постачальників знань і інфор-

мації, необхідних для ефективної юридичної діяльності. У її складі учасники клієнтської, партнерської, ресурсної, соціальної мереж: різноманітні інформаційні фірми, агентства, клієнти, партнери, державні установи, громадські організації, професійні об'єднання юристів, освітні заклади, засоби масової інформації тощо. Розбудова інтелектуальної мережі – важливе завдання менеджменту юридичної фірми, оскільки її головними ресурсами є саме знання і інформація.

Принципи роботи юридичних консалтингових фірм:

- децентралізація управління;
- розвиток горизонтальних комунікацій;
- групові форми праці (за проектним принципом);
- ретельна організація клієнтської та партнерської мережі;
- використання принципів соціального обміну для закріплення кадрів (обмін дарами, коли одна зі сторін відчуває необхідність зробити щось для іншої в обмін на люб'язність, допомогу).

4. Мотивація працівників юридичної фірми. Методи матеріальної і нематеріальної мотивації та особливості їх використання у юридичному бізнесі

Мотивація у менеджменті юридичної фірми розглядається як: а) складова психологічного стану людини: готовність докласти зусиль для задоволення власних потреб або досягнення завдань організації; б) процес спонукання себе та інших до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Сучасні теорії мотивації поділяються на змістовні та процесуальні. *Змістовні теорії мотивації* спрямовані на ідентифікацію потреб, які примушують людей діяти певним чином. Прихильники *процесуальних теорій мотивації* головну увагу приділяють не потребам, а конкретним процесам та явищам, що впливають на поведінку людей.

Мотивація є особливо важливим фактором забезпечення ефективної роботи юридичних фірм. У таких професійних організаціях практично не можливо досягнути належного рівня

продуктивності та якості, використовуючи засоби, які застосовуються в промислових компаніях з метою контролю темпу праці та її якості. Працівники юридичних фірм хочуть певних, недвозначних цілей. Бажаючи досягти самоповаги, одержуючи повагу інших, професіонали цінують як автономію, так і залучення до процесу прийняття масштабних для організації рішень, беручи участь як у виконанні проектів, так й у керуванні організацією.

Рішення проблеми ослабленої мотивації в юридичній фірмі вимагає ретельного вивчення всіх управлінських систем і практики, починаючи від первинного набору персоналу й закінчуючи призначеннями на проекти, оцінкою продуктивності, підвищенням по службі й наступному працевлаштуванні звільнених працівників. Але відповідальність за досягнення високого мотиваційного рівня лежить не тільки на менеджерах: зміна цих систем – це тільки частина вирішення проблеми в цілому. Більше того, виховання належного мотиваційного настрою у виконавців нижчої ланки за допомогою розвитку певних навичок має стати відповідальністю кожного партнера. Умови, що забезпечують мотивацію в юридичній фірмі такі:

1. Чітка постановка цілей.
2. Швидка оцінка результатів.
3. Швидка винагорода результатів.
4. Поводження як з переможцями.
5. Залучення в процес прийняття рішень.
6. Прояв інтересу до їхньої думки.
7. Забезпечення автономності в роботі.
8. Забезпечення відповідальності за результати.
9. Терпимість до нетерпимості.
10. Забезпечення розмаїтості в роботі.

Наведені фактори можуть стати наймогутнішим інструментом для заохочення командної роботи. Однією з найважливіших умов функціонування команди є матеріальне стимулювання спільної роботи. Бонуси, які нараховуються за результатами реалізації всього проекту, будуть заохочувати співробітників іти на компроміс у процесі роботи й прислухатися до думки колег. Крім того, найважливішим елементом у мотивуванні

співробітників є характер самого проекту – він повинен викликати інтерес і бажання працювати над ним. Тут дуже велика роль менеджера проекту. Йому, крім постійного нагадування учасникам команди про фінальний результат їхньої роботи, варто підтримувати інтерес до проекту, підкреслюючи успіхи на проміжних етапах, а також не забуваючи про емоційну підтримку всіх членів групи. Це допоможе створити в команді максимально комфортні умови роботи, що також є найважливішим мотиваційним фактором.

5. Контроль і вимірювання результатів роботи персоналу юридичної фірми. Сутність і зміст контролю

Забезпечення нормального функціонування юридичної фірми та досягнення нею поставлених цілей як у довгостроковій перспективі, так і в оперативній діяльності завжди передбачає постійні, систематичні спостереження за ходом виконання поставленої мети. Управлінська діяльність, спрямована на постійну перевірку того, як певна організація здійснює свої цілі, і коректування її дій, якщо виконання завдань і досягнення цілей не відбувається, називається *контролем*.

Головна мета контролю – максимальне забезпечення відповідності фактичних результатів очікуваням. Контроль дозволяє своєчасно виявити проблеми, які перешкоджають успішній роботі організації, визначити причини збоїв, недоліків господарської діяльності, розробити заходи щодо їх усунення. Контроль виконання завдань починається з моменту його доведення до виконавця та передбачає зіставлення отриманих результатів з поставленою метою, а також проведення коригувань, якщо намічені результати не будуть досягнуті. Контроль здійснюється у декілька етапів:

- постановка чітких завдань для виконавців;
- перевірка реального виконання завдань;
- вирішення проблем, якщо виконання не відповідає поставленим завданням.

Ефективність контролю юридичної фірми залежить від об'єктивності формування критеріїв контролю, своєчасного та

якісного доведення їх до працівників, забезпечення двобічного спілкування між працівниками органів контролю та особами, діяльність яких контролюється, мобільності, надійності та гнучкості контрольних операцій. Окрім того, контроль має відображати пріоритети юридичної фірми, її стратегічного спрямування, бути простим, зрозумілим, економічним, гласним, прозорим, систематичним та всеохоплюючим.

Контроль здійснюється такими **методами**:

- *перевірка* (передбачає аналіз документів та вивчення стану справ безпосередньо на місці);
- *спостереження* (спрямоване на виявлення недоліків, прихованих резервів, найбільш значних тенденцій розвитку об'єкту контролю).
- *підготовка та обговорення звітів*;
- *проведення нарад* (з обговорення проблем, що виникають під час діяльності організації).

Види контролю класифікують за такими ознаками:

1. За змістом: фінансовий, виробничий, маркетинговий та ін.
2. За етапами діяльності фірми: попередній, поточний та завершальний.

Попередній контроль здійснюють на вході в систему організації, до фактичного початку робіт. Дозволяє з'ясувати, чи достатньо ресурсів відповідної якості має організація для здійснення поставлених завдань. Наприклад, попередній контроль трудових ресурсів юридичної фірми передбачає аналіз професійних знань та умінь працівників, підбір кваліфікованих кадрів.

Поточний контроль передбачає ознайомлення працівників з результатами контролю, що дозволяє оперативно скоригувати їх діяльність та забезпечити ефективне просування організації до виконання поставлених завдань.

Завершальний контроль здійснюється після виконання робіт та полягає у зіставленні отриманих результатів з очікуваними. За його результатами здійснюється винагорода працівників, окреслюється коло проблем, які в майбутньому можуть завадити ефективній роботі фірми.

3. За рівнем централізації: централізований та децентра-

лізований.

Централізований контроль – цілеспрямована діяльність спеціалізованих контрольних служб, особливістю якої є послідовний, спрямований на суб'єкт вплив «зверху до низу». Централізований контроль базується на використанні суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів, здебільшого йому властива закритість інформації.

Децентралізований контроль ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях, корпоративній культурі. Орієнтований на самоконтроль та внутрішньогруповий контроль, що здійснюються на засадах соціальної взаємодії. Йому властива прозорість інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю.

4. За періодичністю: регулярний та разовий.

Регулярний контроль здійснюється систематично, зазвичай він є плановим. Строки його проведення та періодичність повторювання визначаються нормативними актами, спеціальними інструкціями, правилами внутрішнього розпорядку. *Разовий контроль* здійснюється при необхідності.

5. За функціональним призначенням: діагностичний, терапевтичний.

Діагностичний контроль проводиться при виявленні відхилень від запланованих показників з метою встановлення їх причин та розробки подальших корегуючих заходів. *Терапевтичний контроль* передбачає спостереження за реакцією підсистем організації на житті заходи.

6. За ступенем відкритості: гласний та негласний.

Гласний контроль є відкритим та передбачає ознайомлення працівників з процедурою контролю. *Негласний контроль* проводиться таємно, без повідомлення робітників. Найчастіше його метою є аналіз ефективності побудови організаційних структур.

ДОДАТКИ

Анкета зворотного зв'язку із клієнтом юридичної фірми

Ви ретельно виконували свою роботу	1	2	3	4	5
Ви продемонстрували творчий підхід					
Ви допомогли по-новому подивитися на нашу ситуацію					
Ви допомогли нам визначити причину наших проблем					
Ваші працівники доступні для спілкування					
Ви виконуєте роботу вчасно					
Ви добре документуєте свою роботу					
Ваше спілкування вільне від жаргону					
Ви пропонували швидкі зміни, коли вас про це просили					
Ви уважно слухали те, що ми говорили					
Ви добре до нас ставилися					
Ви інформували нас про хід робіт					
Ви інформували нас про майбутні дії					
Ви негайно сповіщали нас про зміни в масштабі робіт і просили нашого схвалення					
Ви давали нам хороші пояснення про те, що ви збираєтеся робити, і чому					
Ви не чекали від нас ініціативи: Ви випереджали нас					
Ви не перестрибували до висновків занадто швидко					
Ви залучали нас до головних моментів завдання					
Ви добре розуміли наш бізнес					
Ви добре розуміли нашу компанію					
Ви інформовані про світові події					
Ви дали нам відчуття, що ми важливі для вас					
З вами легко мати справу					
Ви вирішували наші проблеми легко й швидко					
Ви інформували нас щодо технічних пи-					

тань, що впливають на наш бізнес					
Ви проявляли до нас інтерес за межами ваших проєктів					
Ви допомогли нашим працівникам стати ефективнішими в праці					
У цілому ми оцінюємо ваші послуги дуже добре					
Дякуємо за Вашу допомогу. Якщо вважаєте необхідним, напишіть коментарі тут:					

Будь ласка, укажіть вашу думку для кожного з цих тверджень про нашу фірму: рішуче не згодний (1), загалом не згодний (2), нейтральний (3), загалом згодний (4), рішуче згодний (5).

Лекція 5. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЮРИДИЧНОЇ ФІРМИ

Д.е.н., проф. Марченко О.С., к.е.н., доц. Овсієнко О. В.

План

1. Ринок юридичних послуг.
2. Маркетинг юридичних послуг та його складові.
3. Пропозиція на ринку юридичних послуг.
4. Попит на юридичні послуги. Можливості стимулювання попиту на ринку юридичних послуг.
5. Ціна юридичних послуг. Форми оплати юридичних послуг. Фактори ціноутворення на ринку юридичних послуг.

Література

1. Анатомия спеха. 50 ведущих юридических фирм Украины 2012 [Электронный ресурс] // Юридическая практика. – 11 декабря 2012. – Режим доступа: <http://jurpractika.com/article.php?id=100105795>.
2. Демпинг или допинг. Ценообразование и конкуренция на рынке юридических услуг : материалы VI Ежегодного

юридического форума «Развитие рынка юридических услуг в Украине – 2010» [Электронный ресурс] // Правовый тиждень. – 6 квітня 2010 р. – Режим доступу: <http://ap-center.com/ru/2010/04/demping-ili-doping/>

3. Діяльність підприємств сфери послуг : статистичний бюлетень [Електронне видання] / Держстат. – К., 2012. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/kat_u/2012/05_2012/bl_psp_2011.zip.

4. Космина, А. ПРАКТИКУМ: Рекламні традиції [Електронний ресурс] / А. Космина // Український юрист. – 9 вересня 2012. – Режим доступу : <http://jurist.ua/?article/229>.

5. Марченко, О. С. Ринок юридичного консалтингу в умовах інноваційного розвитку національної економіки [Текст] : монографія / О. С. Марченко. – Х. : Кортес-2001, 2007. – 132 с.

6. Марченко, О. С. Юридичний консалтинг як складова національних інноваційних систем [Текст] / О. С. Марченко // Шляхи формування національної інноваційної системи та удосконалення інноваційного законодавства: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Харків, 11 листопада 2011 року). – Харків, 2011. – С. 121-125.

7. Менеджмент [Текст] : навчальний посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та інш. ; за заг. ред. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2013. – 216 с.

8. Местная оценка (региональный рынок юридических услуг Украины) [Электронный ресурс] // Юридическая практика. – 11 декабря 2012. – Режим доступа : <http://yurpractika.com/article.php?id=100105794>.

9. Насадюк, А. Реконструкция и развитие. 50 ведущих юридических фирм Украины 2012 [Электронный ресурс] / А. Насадюк // Юридическая практика. – 11 декабря 2012. – Режим доступа : <http://yurpractika.com/article.php?id=100105763>.

10. Насадюк, А. Сферы приоритета. 50 ведущих юридических фирм Украины 2012 [Электронный ресурс] / А. Насадюк, О. Усенко // Юридическая практика. – 11 декабря 2012. – Режим доступа : <http://yurpractika.com/article.php?id=100105769>.

11. Наумічев, В. Зліва на право. Помилка при замовленні юридичних послуг може коштувати дуже дорого [Елек-

тронний ресурс] / В. Наумічев // Контракти. – 2004. - №24. – Режим доступу: <http://www.jurcompany.kiev.ua/english/publikatsiyi-ribachkovskogo-k.e./zliva-na-pravo.-pomilka-pri-zamovlenni-yuridichnih-poslug-mozhe-koshtuvati-duzhe-dorogo.html>.

12. Печерский, В. В. Юридическая помощь и юридическая услуга: формирование и сравнение понятий / В. В. Печерский. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.russianlawyers.ru/pecherskiy.shtm>

13. Последние тенденции развития рынка юридических услуг в Украине [Электронный ресурс] / Юридическая лига. – Режим доступа: <http://jurliga.ligazakon.ua/news/2012/2/13/57078.htm>

14. Почему нужны социальные проекты [Электронный ресурс] // Legal Success. – 2012. – №3. – с. 52-57. – Режим доступа: <http://www.lawfirmmanagement.ru/publications/articles/121-social-projects.html>

15. Сарафанное радио для юридических фирм : «белая книгу» компании White Colar Marketing [Электронный ресурс] // LawFirmManagement.RU : официальный сайт Facebook-сообщества для руководителей, партнеров, CEO-GR-PR-HR-специалистов юридических фирм «Управление юридической фирмой». – Режим доступа : http://www.lawfirmmanagement.ru/images/pdf/2012_12_WOM_white_paper_WCM.pdf.

16. Статистичний щорічник України за 2011 рік [Електронний ресурс] ; за ред. О. Г. Осауленка. – К. : ТОВ «Август Трейд», 2012. – 558 с. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/kat_u/2012/11_2012/sz_Ukr_2011.zip.

17. Хохуляк, О. О. Ринок юридичних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку [Текст] / О. О. Хохуляк // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 7. – С. 39-44.

18. Школа, І. М. Ознаки юридичної послуги як об'єкта комерційної діяльності [Електронний ресурс] / І. М. Школа, О. О. Хохуляк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2012. – Вип 2. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2012_2/2-2012-41.pdf.

19. Як справляється з кризою юридичний бізнес в Україні [Електронний ресурс] / Prostopravo. – Режим доступу: http://ua.prostopravo.com.ua/klub_yuristiv/yuridichniy_rinok_ukrayin

1. Ринок юридичних послуг. Маркетинг юридичних послуг та його складові

Більшість юристів переконана у тому, що юридичні послуги не потребують реклами та не передбачають необхідності вивчення ринку. Просування послуг на юридичному ринку залежить від відгуків клієнтів, професіоналізму юристів, а не від масштабної рекламної компанії. Однак конкуренція у наданні юридичних послуг постійно зростає, юридична практика стає все більше бізнес-орієнтованою, що змушує організовувати її відповідно до маркетингової специфіки послуг, що надаються.

Юридичні послуги – це певні професійні дії фахівців з права, спрямовані на задоволення потреб чи забезпечення вигод фізичних та юридичних осіб у процесі надання їм юридичної допомоги. В сфері юридичного консалтингу зазначені професійні дії набувають товарної форми, є об'єктом купівлі-продажу на ринку юридичних послуг.

Ознаками юридичних послуг є:

✓ **невідчутність** (надання послуг базується на використанні невідчутних, нематеріальних активів – знань та досвіду);

✓ **невіддільність від джерела** (фахівця з права) та споживача (клієнта). Консультування, ведення справ, складання позивів, претензій, укладання угод неможливо без співробітництва замовника та фахівця;

✓ **мінливість якості, неоднорідність** (якість послуг суттєво залежить від обсягу та стану наявної інформації, умов праці юриста, стану здоров'я);

✓ **унікальність, неповторність, нездатність до тиражування** (як правило, не виникає ідентичних правових питань). Зміст юридичної послуги може біти комерційною таємницею;

✓ **нездатність до зберігання** (оперативні юридичні послуги неможливо одержати про запас, хоча стратегічні послуги надаються до моменту виникнення проблеми. Часовий лаг між наданням послуги та її використанням короткий).

За критеріями змісту та результату послуги юридичного

консалтингу розділяються на (табл. 5.1):

➤ **юридичні послуги – функції**, змістом яких є виконання фахівцями з права певних професійних функцій та дій юристів за замовленням клієнтів. Приміром, юридичні фірми представляють інтереси підприємців-замовників у державних та недержавних закладах, складають договори, претензії, позови та ін.;

➤ **юридичні послуги консультативного типу** – надання клієнтам професійних порад, рекомендацій, пропозицій стосовно розв'язання їх проблем юридичного характеру.

Таблиця 5.1

Види юридичних послуг за їх змістом та результатом

Юридичні послуги-функції	Юридичні послуги консультативного типу
Постановка і супровід ведення правового документообігу, розроблення формулярів, типової документації, підготовка документів з правових та інших питань діяльності клієнта	Юридичний супровід отримання в інтересах клієнта дозвільної документації (ліцензії, дозволи, патенти)
Претензійно-позовна діяльність	Податковий консалтинг
Представництво інтересів клієнта у відносинах з бізнес-партнерами, органами державної влади, судовими, іншими органами з питань захисту та реалізації його законних прав та інтересів	Проведення юридичного аудиту підприємств. Юридичний Дью Ділідженс (Due diligence)-комплекс аналітичних і оперативних заходів для перевірки законності запланованої операції, інвестиційного проєкту, всебічний аналіз і перевірка правових аспектів діяльності підприємства
Створення і державна реєстрація нових та реструктуризація існуючих суб'єктів господарювання	Юридичні консультації з правових питань ведення бізнесу
Ліквідація підприємства. Внесення змін до установчих документів	Аналіз і побудова юридичних схем та моделей взаємовідносин бізнес-партнерів

Юридичні послуги-функції	Юридичні послуги консультативного типу
Оскарження рішень судових органів в апеляційних та касаційних інстанціях	Юридична допомога під час укладання договорів (контрактів), їх супровід
Юридичний супровід діяльності підприємств (послуга "дистанційний юрисконсулт")	Підготовка експертних висновків з правових питань, пов'язаних з діяльністю підприємства

За критерієм спрямованості професійних дій юристів відповідно до галузей права розрізняють юридичні послуги з авторського права; адміністративного права; антимонопольного права; банківського права; господарського права; громадянських прав та свобод; екологічного права; європейського права; житлового права; конституційного права; корпоративного права; кримінального права; медичного права; митного права; міжнародного права; морського права; повітряного права; податкового права; прав споживача; права інтелектуальної власності; земельного та сільськогосподарського права; сімейного права; спадщини; трудового права; фінансового права; цивільного права та ін.

Треба зазначити, що, по-перше, юристи можуть спеціалізуватися на окремих видах юридичних послуг, а можуть надавати послуги, що охоплюють різні галузі права. По-друге, діяльність юристів може бути спрямована на надання послуг замовникам, які діють в окремих галузях економіки, наприклад, у будівництві, транспорті, шоу-бізнесі, туризмі, на фондовому ринку, або здійснюють певні види економічної діяльності: зовнішньоекономічну, інвестиційну, інноваційну та ін.

За характером та призначенням юридичні послуги поділяють на:

➤ **оперативні** – спрямовані на розв'язання поточних проблем клієнтів. Оперативне юридичне обслуговування може здійснюватися в абонементній формі;

➤ **стратегічні** – спрямовані на прогнозування певних дій, попередження проблем. Прикладом таких послуг є юридичне обслуговування під час планування та реалізації фундаментальних змін у бізнесі замовників, таких як реорганізація під-

приємств, реструктуризація, зміна власника та ін.

Ринок юридичних послуг – це сукупність трансакцій, об'єктом яких є певні професійні дії фахівців з права з надання на комерційній основі юридичної допомоги фізичним і юридичним особам. Це суспільно-економічний механізм, який забезпечує передавання і прийом прав власності на специфічний об'єкт купівлі-продажу – юридичну послугу.

Особливостями вітчизняного ринку юридичних послуг є:

✓ *стрімкий динамічний процес становлення.* Це стосується як компонентів організації даного ринку (його інфраструктури, маркетингу, формування попиту і пропозиції), так і правової системи країни в цілому, починаючи від становлення окремих галузей права, закінчуючи формуванням правової культури громадян [17, с. 39].

✓ *зростаюча конкуренція.* Обумовлена такими обставинами: 1) перенасиченням пропозиції (кількість юридичних компаній становила у 2011 р. 1761 [3, с. 29], і це не враховуючи практикуючих юристів та адвокатів); 2) падінням попиту (складнощі з захистом інтересів у суді призводять до відтоку інвесторів та, як наслідок, підвищують конкуренцію серед юридичних фірм, орієнтованих на обслуговування інтересів крупного та середнього бізнесу. Внаслідок цього висококваліфіковані юристи починають братися за менш прибуткові проекти, які раніше знаходилися поза зоною їх уваги);

✓ *залежність від кон'юнктури національної та світової економіки* (оскільки робота юристів є за своєю сутністю допоміжною до бізнес-процесів);

✓ *інформаційна закритість.* Слід зазначити, що ємність ринку юридичних послуг важко оцінити. Так, подекуди, статистичні дані про обсяги реалізованих послуг у сфері права не подаються державними органами статистики окремо, а розглядаються як складова «діяльності у сфері права, бухгалтерського обліку та аудиту, консультування з питань комерційної діяльності та управління» [16, с. 298]. Через це зустрічаються розбіжності у вартісних оцінках обсягів наданих юридичних послуг. У спеціальних оглядах, наприклад [3, с. 29], річна ємність ринку юридичних послуг оцінювалася у 2010 р. у 1,414

млрд грн, у 2011 р. – у 1,578 млрд грн;

✓ *значний обсяг тіньових контрактів.* За даними Держслужби статистики, загальна виручка 200 найбільших юркомпаній за 2009 р. становила близько 2 млрд грн. За оцінками аналітиків рейтингового агентства «Експерт-Рейтинг», до цієї цифри потрібно додати близько 1 млрд грн, які не враховуються через неподання звітності, плутанини в кодах КВЕД та ін. Таким чином, обсяг ринку юридичних послуг в 2009 р. склав 3 млрд грн, такий же показник прогнозувався і за результатами 2010 р. [19];

✓ *асиметричний розподіл інформації, висока невизначеність і, як наслідок, значна величина трансакційних витрат фахівців з права та їх клієнтів.* Причинами асиметричного розподілу інформації є:

- по-перше, можливість інформаційних переваг, як юриста, так і клієнта. Юрист, маючи найповнішу інформацію про послугу, може приховувати від клієнта свої справжні цілі, орієнтуючись на одержання від угоди односторонніх вигод. Клієнт на ринку юридичних послуг також може мати інформаційні переваги, оскільки тільки йому відомі як необхідна для ефективного юридичного обслуговування інформація про його проблеми, так і цілі його звертання до юриста;

- по-друге, нематеріальність юридичної послуги, її невіддільність від джерела, що істотно ускладнює для клієнта вимірювання її якості, збільшує витрати пошуку інформації, обумовлює необхідність вибору не стільки послуги, скільки юриста (юридичної фірми), який задовольняє його вимогам. Отже, збільшуються витрати клієнта на пошук інформації й втрати, пов'язані з її неповнотою. Для юриста нематеріальність послуги значно ускладнює їхнє просування потенційному клієнтові, що збільшує витрати ведення переговорів.

2. Маркетинг юридичних послуг

Маркетинг у сфері юридичних послуг – це цілеспрямована діяльність по забезпеченню фахівцям з права та їхнім професійним діям високого конкурентного статусу на ринку юри-

дичних послуг.

Маркетинг юридичних послуг – це мистецтво продавати, не продаючи. Маркетинг юридичних послуг специфічний, оскільки оцінити якість послуг складніше, ніж товарів. Купуючи послугу, клієнт ризикує сильніше, ніж при купівлі товару – він не може впливати на її результат. Для того, щоб результат послуги був очікуваним та бажаним, юридичні фірми застосовують маркетингові технології.

Складові маркетингу юридичних послуг:

✓ *дослідження ринку.* Проводиться в двох напрямках – по клієнтах та конкурентах. Інформація про конкурентів допомагає фірмі знайти свою нішу. Дослідження клієнтів дозволяє правильно позиціонувати фірму на ринку;

✓ *розробка конкурентоспроможного маркетингового комплексу* (маркетинг-мікс), який включає: юридичну послугу, цінову політику, методи продажу та просування юридичної послуги.

Дослідження ринку юридичних послуг засвідчують, що останнім часом намітився поділ ринку юридичних послуг на два сегменти:

➤ *сегмент стандартних послуг* (реєстрація суб'єкта господарської діяльності, підготовка проектів угод, їх адаптація під конкретні умови угоди, консультування у вигляді коригування бізнес-планів у зв'язку зі змінами законодавства, представництво у суді). У цьому сегменті стабільна якість послуг та жорстка цінова конкуренція;

➤ *сегмент спеціальних послуг* (надання інформації про партнерів, правове супроводження переговорів – консультація юриста безпосередньо на переговорах, зборах акціонерів, екстрене реагування на прохання клієнта – як правило, виїзд юриста на перевірки, будь-яка юридична допомога у конфліктній ситуації, що вже виникла, обслуговування стандартних угод, ціна яких настільки велика, що будь-яка помилка може стати фатальною). У цьому сегменті послуги носять унікальний характер, панує жорстка нецінова конкуренція.

3. Пропозиція на ринку юридичних послуг

Юридичні послуги можуть як внутрішньофірмовими – діяльність юристів-найманих працівників фірми чи її юридичної служби, так і зовнішніми – надання юридичної допомоги незалежними від замовника юристами та юридичними фірмами. Юридичний консалтинг належить до зовнішнього юридичного консультування.

Пропозиція на ринку юридичних послуг формується саме за рахунок зовнішнього консультування.

В Україні бізнес у сфері юридичного консалтингу представлений переважно суб'єктами малого підприємництва – фізичними або юридичними особами, малими підприємствами.

Юристи-фізичні особи поділяються на дві категорії:

✓ **«домашній лікар»**. За помірну платню консультують одну чи декілька фірм по загально-правовим та податковим питанням. При необхідності представляють інтереси у судах. Не готові взяти на себе увесь спектр правових відносин, що змушує клієнтів у складних випадках звертатися до вузьких спеціалістів;

✓ **«експерт-комунікатор»** (спеціалізується на розв'язанні складних проблем з державними органами). Найчастіше це колишні співробітники силових структур, які спираються переважно не на знання, а на свої зв'язки та життєвий досвід.

Фірми-юридичні особи, як правило, існують у формі партнерств (найбільш типове – акціонерне товариство закритого типу та товариство з обмеженою відповідальністю). Переваги партнерств: легкість створення, поділ праці більші ресурсні можливості. Недоліки: конфліктність, невіддільність послуги від консультанта. Фірми-юридичні особи поділяють на:

✓ **нішеві компанії** – невеликі фірми, які займають певну нішу у правовому полі та спеціалізуються на наданні вузького кола послуг як стандартних, так і нестандартних. Вільні ніші: консалтинг у сфері антикризового управління, ІТ-консалтинг, системне супроводження бізнесу;

✓ **універсальні компанії** - організація, у якій працює не менше 15 юристів, кожний з яких спеціалізується по вузькому колу питань. Такі організації здатні розв'язати 80 % виникаючих митних, податкових, фінансових питань. Якщо спеціалісти фірми не здатні допомогти, вони когось порадять.

Переваги залучення юридичної фірми:

✓ **спеціалізація**. Різноманітність розв'язуваних юридичною фірмою завдань веде, з одного боку, до розширення сфери діяльності, а з другого – вимагає вузької спеціалізації працівників з окремих галузей знань (оподаткування, аудит, корпоративне право, процесуальні норми тощо). Такий обсяг знань не під силу освоїти одному фахівцеві (юристові підприємства). Крім того, проблеми, що виникають на підприємствах, мають багато спільного, і є велика ймовірність того, що більшість із них юридична фірма вже вирішувала для своїх клієнтів;

✓ **мінімізація витрат на придбання джерел правової інформації**. У юридичної фірми є можливість (викликана необхідністю) витратити декілька тисяч гривень на місяць на підтримку баз даних, придбання спеціальної та періодичної літератури. Зазвичай підприємство не може собі дозволити таких витрат. Крім того, працівники фірми постійно займаються систематизуванням потоку інформації, що надходить із преси (судова практика, огляди, консультації);

✓ **організаційні переваги**. Працюючи з юридичною фірмою, виключається можливість перерв у наданні кваліфікованої підтримки (відпустка, хвороба, догляд за дитиною). Немає необхідності надавати постійне робоче місце (кабінет), оснащувати його оргтехнікою. Не виникне проблем зі звільненням юриста, якщо його кваліфікація не відповідає вимогам. Є випадки, коли адміністрація підприємства звільняла юриста через суд упродовж кількох років;

✓ **конфіденційність**. З'являється можливість вирішувати питання і отримувати консультації, про які на підприємстві не повинні знати;

✓ **оптимізація оподаткування**. Витрати на оплату послуг, що надаються юридичною фірмою, зменшують базу оподаткування підприємства з ПДВ та податку на прибуток (скла-

даються акти виконаних робіт для збільшення валових витрат, виписуються податкові накладні для одержання кредиту з ПДВ).

Перераховані аргументи на користь роботи з юридичною фірмою в жодному разі не виключають ухвалення компромісного рішення. Для підприємств з великими оборотами варто працювати з поточних питань з юристом підприємства, а для вирішення складних проблем або за миттєвого збільшення обсягу роботи залучати юридичну фірму.

На вітчизняному ринку юридичних послуг останніми роками намітилася тенденція **підвищення ролі корпоративних юристів та зменшення обсягів роботи, яку бізнес готовий віддати на аутсорсинг юрфірмам**. На думку А. Скляренка (керуючий партнер створеної у 2-й половині 2011 р. адвокатської контори «Скляренко і Партнери», екс-радник юридичної фірми «Magisters»), це пов'язано з тим, що робота юристів є за своєю сутністю допоміжною до бізнес-процесів, які у теперішній час перебувають в умовах зниження ділової активності внаслідок фінансової та суспільно-політичної кризи. Відтак бюджети компаній на юридичні послуги скорочуються, відповідно, зменшується кількість звернень до зовнішніх консультантів [13].

Існують і інші підходи до класифікації суб'єктів пропозиції на ринку юридичних послуг. У деяких джерелах, наприклад [11], юридичні фірми умовно поділяють їх на три категорії: «білі», «сірі» та «чорні»:

➤ **«білі» юрфірми** домагаються результатів виключно за допомоги закону. Утім ця категорія компаній існує лише теоретично. На практиці більшість юрфірм у різних пропорціях поєднують суто юридичну аргументацію з матеріальними стимулами, за потреби підкріплюючи букву закону готівкою. Тільки великі знані компанії можуть дозволити собі працювати побілому, відстоюючи правоту клієнта виключно правовими методами. Це, без сумніву, серйозні організації, еліта юридичного світу, працюючи з якими, відчуваєш себе цілком упевнено. Однак їх послуги надто дорогі для більшості українських підприємців;

➤ **«сірі» юрфірми**. Зазвичай це компанії середньої та

вище середньої цінової категорії, які застосовують у своїй практиці змішані методи ведення справ: вони вибудовують обґрунтований захист, намагаються за можливості обстоювати інтереси традиційними методами, але якщо завдання надто складне, залучають особисті зв'язки. Так склалося, що представники всіх гілок влади і керівники найбільших юридичних фірм – люди одного кола, яке сформувалося ще в 1990-х рр. Хтось із них пішов у політику, хтось – у владу, в суди, а хтось – на вільні хліби, заснував власну фірму. Однак вони залишаються людьми одного кола і можуть обговорювати між собою ділові питання. При цьому мова не йде про хабарі, це глибші, приязні, дружні стосунки, які сприяють розв'язанню складних проблем неформальними методами;

➤ **«чорні» юрфірми** роблять ставку на вирішення питань виключно за допомоги «конвертів». Це не найдешевша категорія учасників ринку, їхні послуги можуть коштувати підприємству надто дорого. «Вирішальні», як правило, пов'язані з правоохоронними органами, судами, чиновниками різних адміністрацій (нерідко серед таких юристів є колишні працівники цих структур). Основна вада їхньої роботи в тому, що клієнт ніколи не може бути впевнений, що наймані ним «листоноші» на його боці. Перевірити це неможливо, довести щось і вимагати відшкодування непомірних витрат на марні спроби «вирішити питання» – тим більше.

Особливістю пропозиції на вітчизняному ринку юридичних послуг є готовність деяких фірм та юристів надавати квазіконсалтингові юридичні послуги. **Юридичний квазіконсалтинг** – це така підприємницька діяльність, яка формально є юридичною, а реально спрямована на задоволення попиту клієнтів на послуги, пов'язані зі сприянням у розв'язанні їх проблем методами, що суперечать професіональним і етичним нормам юридичного консалтингу, а у певних випадках і нормам права.

4. Попит на юридичні послуги. Можливості стимулювання попиту на ринку юридичних послуг

Загальний офіційний обсяг попиту на ринку юридичних послуг становив у 2011 р. 1,578 млрд грн. Саме такою цифрою оцінюється обсяг реалізованих послуг у сфері права [3, с. 34].

Попит на ринку юридичних послуг в основному формується юридичними особами – підприємствами та установами, на які припадає 95,4 % ринку (рис. 5.1). Попит з боку населення на юридичні послуги незначний: частка обсягу реалізованих населенню послуг у сфері права склав 3,4 % у 2011 р. [3, с. 34]. Цікаво зазначити, що 26,2 % попиту припадало на нерезидентів.

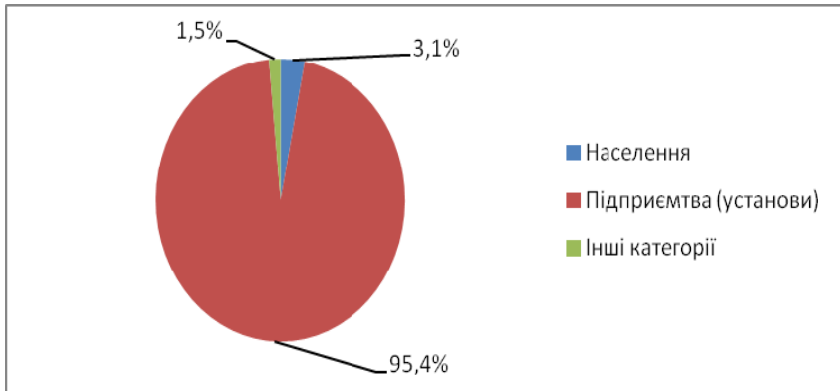


Рис. 5.1. Розподіл обсягу реалізованих послуг у сфері юридичної діяльності за категоріями споживачів, 2011 р. [3, с. 34]

На обсяги та структуру попиту суттєво впливає загальноекономічна кон'юнктура. Це особливо помітно у фірмах, які орієнтуються на господарське право. Так, структура попиту визначається структурою економіки. Серед крупних споживачів юридичних послуг – агропромисловий та нафтогазовий комплекси, енергетика, інформаційні технології (табл. 5.2).

Сегменти юридичного ринку (складено за [10])

Сегмент ринку юридичних послуг	Провідні юридичні фірми	Провідні юристи	Інші відомі юристи
Агробізнес	AstapovLawyers	Андрій Астапов (AstapovLawyers)	Олекій Волков («Волков і Партнери»)
	«Астерс»	Олег Альошин «Василь Кісіль і Партнери»	Назар Чернявський (Sayenko Kharenko)
	«Василь Кісіль і Партнери»	Микола Орлов (ОМП)	Олексій Дідковський («Астерс»)
	Sayenko Kharenko	Микола Стеценко («Авеллум Партнерс»)	Наталія Кочергіна (DLA Piper Ukraine)
	ОМП	Дмитро Александров («Александров та партнери»)	Олександр Мінін («КМ Партнери»)
			Амінат Сулейманова (AGA Partners)
			Вячеслав Якимчук (Baker & McKenzie)
ІТ та комунікації	«Астерс»	Олексій Дідковський («Астерс»)	Назар Чернявський (Sayenko Kharenko)
	CMS Cameron McKenna	Вячеслав Якимчук (Baker & McKenzie)	Ігор Чернищенко («Спенсер і Кауфманн»)
	«Коннов і Созановський»	Борис Даневич (Danevych Law Firm)	Юрій Крайняк (Jurinex)
	Baker & McKenzie	Олександр Мартиненко (CMS Cameron McKenna)	Наталія Пахомовська (DLA Piper Ukraine)

	«Спенсер і Кауфманн»	Юлія Семеній («Коннов і Созановський»)	Віталій Пацюк («КПД Консалтинг»)
			Лариса Побережнюк («Павленко і Побережнюк»)
			Станіслав Скрипник («Лавринович і Партнери»)
Енергетика та природні ресурси	CMS Cameron McKenna	Олександр Мартиненко (CMS Cameron McKenna)	Олександр Курдидик (DLA Piper Ukraine)
	Sayenko Kharenko	Олег Альошин («Василь Кісіль і Партнери»)	Сергій Оберкович («Гвоздів та Оберкович»)
	Arzinger	Володимир Саєнко (Sayenko Kharenko)	Мирон Рабій (Salans)
	«Василь Кісіль і Партнери»	Роман Костенко («Астерс»)	Віталій Радченко (CMS Cameron McKenna)
	«Астерс»	Михайло Ілляшев («Ілляшев та Партнери»)	Вольфрам Ребок («Астерс»)
			Станіслав Скрипник («Лавринович і Партнери»)

Як зазначає партнер МЮФ Integrites Олександр Алексеєнко, "український агробізнес інтересен для інвесторів прежде всего унікальним соотношением низкой себестоимости готовой продукции из-за дешевой рабочей силы, благоприятных условий и специального налогового режима. В свою очередь, Украина в силу газовых перипетий с Россией заинтересована в собственном нефтегазовом и энергетическом потенциале и делает реальные шаги к его развитию и поддержке. Что касается информационных технологий, то Украина остается одним из наиболее перспективных рынков Европы с высоким показателем уровня знаний в IT-сфере", – пояснює партнер Integrites [10].

Перспективними напрямками формування попиту також вважаються видавнича діяльність, FMCG (споживчі товари), медицина, фармацевтика.

Однак окремі галузі економіки не завжди мають однакове значення для юридичного консультування, оскільки потреба в отриманні юридичної підтримки у компаній з різних галузей відрізняється. Так, у сфері імпорту та експорту мова може йти про мільярдні оборотки, але при цьому необов'язково будуть потрібні складні та витратні юридичні консультації, за винятком, наприклад, питань антидемпінгового законодавства або обмеження експорту. В інших галузях можуть бути задіяні значно менші суми, але необхідним є набагато більш об'ємний юридичний супровід, як, наприклад, у питаннях нерухомості і будівельного законодавства [10].

На обсяг попиту на ринку юридичних послуг впливають цінові та нецінові фактори.

Під впливом цінових факторів попит збільшується або зменшується внаслідок зміни цін. Зниження цін стимулює попит, та навпаки. У післякризовий період на вітчизняному ринку юридичних послуг навіть з'явилося таке явище, як **ціновий демпінг** – надання послуг за заниженою ціною, надання неякісних послуг або надання послуг у неповному обсязі (наприклад, аналіз наслідків застосування іноземного права без залучення консультантів з відповідної юрисдикції), навмисне заниження вартості послуг з наступним збільшенням її у процесі надання послуг, а також надання послуг безкоштовно [2]. Зниження цін на юридичному ринку може відбуватися з метою утримання чи переманювання клієнтів. Проте деякі фахівці вважають це проявом конкурентної боротьби, який має, скоріше, позитивний характер та виступає аналогом цивілізованого зменшення (над-)прибутковості.

Під впливом нецінових факторів попит на юридичні послуги змінюється незалежно від динаміки цін. До таких можна віднести:

- ✓ репутація юридичної фірми та її співробітників;
- ✓ реальна можливість юридичної фірми виконати завдання клієнта належним чином;

- ✓ рівень довіри до юридичної фірми;
- ✓ кон'юнктура національної економіки та світового ринку (кризовий стан економіки змушує суб'єктів господарювання скорочувати видатки на зовнішнє юридичне обслуговування);
- ✓ очікування споживачів юридичних послуг;
- ✓ загальна правова культура споживачів юридичних послуг;
- ✓ ставлення до норм права (безумовне або нігілістичне).

Інструменти просування юридичних послуг суттєво відрізняються від тих, що використовуються для більшості споживчих товарів. Вибір юридичної послуги залежить не від її якості (якісні характеристики невідомі та непрогнозовані), а від репутації того, хто буде таку послугу надавати.

Ефективні інструменти просування юридичних послуг:

➤ **створення позитивного іміджу** (*pro-bono* – безкоштовна юридична допомога для потреб суспільства, участь у суспільному лобюванні; підтримка молодих фахівців). Наприклад, юридична фірма *AstapovLawyers* є офіційним юридичним радником Національної федерації фехтування України та офіційним спонсором Національної збірної України з фехтування;

➤ **реклама малоефективна у просування юридичних послуг**. Зміст рекламного повідомлення специфічний – в основному містить інформацію про контакти (телефони, адреса). Реклама повинна бути регулярно – бажано у спеціалізованих або ділових виданнях, довідниках, Інтернеті.

Проте на відміну від друкованих видань пряму рекламу в Інтернеті (зокрема банери) юридичні фірми не розглядають як ефективну та потрібну. Нині свою присутність в Інтернеті юридичні фірми здебільшого обмежують публікацією матеріалів на онлайн-ресурсах та інтерактивним спілкуванням юристів і юридичних фірм з народом (дискусії, форуми, консультації, участь у соціальних мережах тощо) [4].

А. Космина, провівши опитування представників юридичних фірм, а також рекламних фахівців, зазначає, що говорити про усталені підходи до юридичної реклами в Україні досить складно, оскільки у більшості українських юридичних фірм і

досі немає ані слогана, ані макета, ані навіть веб-сайту. Звичайно, репутація та відгуки клієнтів – це найкраща реклама, загалом поширеною є думка, що пряма реклама для юридичної фірми – моветон. Проте така реклама є, і за сучасних умов вона є необхідною складовою позиціонування себе на ринку [4].

Світові тенденції юридичної реклами, особливо після приходу до юридичного бізнесу неюридичних партнерів, свідчать про більшу клієнтоорієнтованість, ніж раніше. Тепер у рекламі розповідається не про професіоналізм та досвід команди певної фірми. Рекламні макети і TV-ролики тиснуть на людські почуття, а їхньою основною ідеєю є наголос на тому, що без адвоката людині не прожити. Так, за кілька місяців багато відгуків зібрав ролик QualitySolicitors, групи юридичних фірм Великої Британії, під назвою For Whatever Life Brings, який показує основні миттєвості життя пересічної людини – звільнення, переїзд, розлучення, народження тощо, даючи зрозуміти, що адвокати групи завжди підтримують у ці миті. Відео зроблене під приємну музику та без жодного слова про професійність юристів.

➤ **стимулювання клієнтів до виконання пропагандистських функцій.** Взаємовідносини з клієнтами постійно підтримуються: розсилка каталогів юридичних фірм, дорогі особисті подарунки, розсилка коментарів до нових нормативних актів, що мають відношення до бізнесу клієнта;

➤ **здійснення особистих продажів;**

➤ **підтримка зв'язків з громадськістю** (спонсорська підтримка суспільно корисних заходів або адресна підтримка, наприклад, періодичних видань, публікації аналітичних статей у діловій та галузевій періодиці, видання бюлетенів та довідників, участь у конференціях та семінарах);

➤ **участь у гучних успішних процесах та угодах, скандальних справах;**

➤ **створення брендів.** Юридичні фірми у своїй маркетинговій діяльності широко використовують бренди.

Напрями використання брендів юридичними компаніями:

✓ бренд визначає капіталізацію компанії та перспективи її розвитку;

✓ бренд забезпечує довготривалий вплив на клієнта,

дозволяють набути прихильності та відданості клієнта;

✓ бренд сприймається аудиторією як гарантія якості послуги;

✓ бренд є індикатором статусних характеристик споживача.

У створенні брендів спостерігається стійка тенденція: якщо раніше як бренд розкручувалося все, що спадало на думку, то зараз бренди створюють у відповідності до перевірених технологій. Національні юридичні компанії додержуються світових стандартів у створенні брендів: зазвичай обирається один з двох відомих способів назвати компанію:

➤ *у назві компанії фігурує прізвище засновника або партнера* («Волков та партнери», «Саєнко Харенко», Baker & McKenzie, Arzinger & Partners). Ця традиція пов'язана з тим, що юридичні компанії у США необхідно було створювати у формі повного або командитного товариства, в назві якого обов'язковою була присутність прізвища партнера. Переваги: ті, чий імена використовуються – досвідчені юристи, їх репутація – гарантія високої якості послуги. Недоліки: партнер може вийти з партнерства (з «Шевченко Дідковський партнери» вийшов Ігор Шевченко, що викликало необхідність ребрендингу – тепер фірма носить назву «Астерс»);

➤ *у назві присутнє асоціативне позначення, пов'язане з правовою термінологією* («lex», «право», «law», «закон», «юрис» и просто «юр»). Недоліки: клієнт плутається у назвах. Наприклад, до 2006 р. в Україні існувало три компанії, які містили слово «Правис» у назві (АК "Правис" (з 2008 р. «Головань та Партнери»), «Правис: Резніков, Власенко та Партнери» (у 2006 злилися з "Магістр & Партнери", тепер Magisters), «Консалтингова група Правис»).

5. Ціна юридичних послуг. Форми оплати юридичних послуг. Фактори ціноутворення на ринку юридичних послуг

Юридичний ринок перенасичений, але ціни на ньому мають тенденцію до підвищення, особливо на послуги крупних компаній. У дрібних компаній та юристів-одиночок, навпаки, ціни стабільні або знижуються.

Ціна юридичної послуги завжди індивідуальна.

Оплата юридичних послуг базується на застосуванні абонентської і гонорарної систем:

➤ *абонентська система оплати юридичних послуг.*

Застосовується, якщо клієнт потребує постійної юридичної допомоги, тоді абонентське обслуговування – найвигідніша форма співпраці. Адже разове складання договору за допомогою фахівців солідної юрфірми може коштувати \$250-500, при цьому місячна абонплата в компанії такого рівня рідко перевищує \$1000. Уклавши абонентський договір, клієнт може розраховувати на правову допомогу у складанні доброго десятка контрактів, заручитися підтримкою юриста на переговорах з контрагентами, отримувати консультації, допомогу в складанні листів, претензій і ще цілої низки дрібних, але необхідних послуг.

Часто до абонплати не входить робота в судах або спілкування з перевіряльниками в екстремальних ситуаціях, однак якщо знадобляться такі послуги, то абонент на правах постійного клієнта має всі підстави вимагати істотної знижки.

Домовляючись про абонентське обслуговування, багато фірм обмежують щомісячну кількість підготовлених документів. Наприклад, передбачається, що до абонплати входить складання 25 аркушів листів і договорів. Можуть застосовуватися й погодинні обмеження, приміром, 20 годин роботи юриста [11];

➤ *гонорарна система оплати юридичних послуг.* Застосовується, якщо: 1) відносини між юристом і клієнтом не

мають постійного характеру; 2) при наданні таких юридичних послуг, які не є типовими для абонентного юридичного обслуговування постійного клієнта.

Форми оплати юридичних послуг:

➤ **погодинна оплата.** Застосовується при разовій співпраці з юрфірмою або при наданні послуг, які не передбачені договором про абонентське обслуговування. Але треба пам'ятати, що при абонентській системі основу розрахунку оплати юридичних послуг складає вартість години роботи юриста та кількість годин, витрачених на обслуговування клієнта за певний період часу (як правило, за місяць). На практиці рівень ставки залежить від посади юриста у фірмі: година роботи партнера у солідній юридичній фірмі може коштувати до \$550, старшого спеціаліста - \$200-250, юриста - \$100-150, молодшого спеціаліста, помічника юриста - \$60-70 (табл. 5.2). Не вся ця сума потрапляє юристу безпосередньо, оскільки частина її йде фірмі безпосередньо та спрямовується на покриття витрат по забезпеченню ефективної діяльності фахівця. У більшості випадків наведені цифри – швидше декларація, ніж твердий преїскурант, нижче за який юристи не погодяться працювати. Зниження ціни для постійних замовників або тих, у кому зацікавлена фірма, може становити від 20 до 60 %.

Тимчасові витрати юриста на дорогу при виїзній роботі теж враховуються: поїздки через місто можуть коштувати клієнту 50 % звичайного погодинного гонорару юриста.

Українці бояться погодинної оплати. Вони переконані, що юристи свідомо завищують час, витрачений на справу, а професійно контролювати юриста не можуть. Для юристів складності використання погодинної форми оплати зумовлено труднощами визначення у контракті реального періоду часу, протягом якого буде здійснюватися робота.

Погодинна форма оплати ефективна, як правило, при наданні оперативних юридичних послуг у формі консультування. У цьому випадку відбувається безпосередній контакт юриста з клієнтом, що забезпечує останньому можливість контролювати використання часу. У свою чергу, юрист, здійснюючи оперативне консультування, може досить точно визначити строк

виконання робіт.

Таблиця 5.2

**Розмір погодинних ставок у юридичних фірмах України,
дол. США, 2012 р. (за даними рейтингу ТОП-50 газети
«Юридична практика»)**

Фірма	Партнер		Радник		Старший юрист		Юрист		Молодший юрист	
	min	Max	min	Max	min	max	min	Max	min	Max
Міжнародна юридична фірма	350	550	300	350	270	360	220	250	130	250
Крупна юридична фірма (більше 40 юристів)	350	500	400	450	250	400	120	300	100	160
Юридична фірма середнього розміру (20-40 юристів)	300	600	130	300	100	250	80	200	60	150
Вузкоспеціалізована юридична фірма	180	700/500	170	300	150	350	130	250	100	230
Регіональна юридична фірма	90	300	80	200	70	200	40	150	20	100
Юридична фірма невеликого розміру (до 20 юристів)	500/330	500	100	400	50	220	50	200	40	100

➤ **фіксована оплата** (встановлюється тверда ставка за конкретну роботу). Критеріями при встановленні фіксованої ціни можуть служити різні характеристики об'єкта і предмета юридичної послуги. Приміром, можливо встановлення різних фіксованих ціни на послуги по складанню договорів залежно від їх видів. Ризики: на початковому етапі неможливо визначити непередбачені обставини;

➤ **оплата від результату.** Використовується при роботі з позивами, коли клієнт розраховує на отримання конкретного результату у суді. Якщо справу виграно, гонорар визначається, виходячи з суми позову (10-15 % при ціні до \$100 тис. Якщо ціна більше \$100 тис., процент зменшується). Якщо виграти не вдалося, компенсується лише витрачений час (\$50-250 доларів). Зазначену форму обирають клієнти, незадоволені погодинною платою (коли доводиться платити однаково за різний обсяг послуг). До недоліків цієї форми оплати відносять той факт, що під час роботи над справою можуть з'ясуватися додаткові обставини, відпрацювання яких забере часу більше, ніж розраховує юрист;

➤ **комбінована оплата,** що включає елементи всіх основних форм – погодинної, фіксованої й від результату.

Зниженню ризиків юристів і клієнтів сприяє здійснення авансових платежів, використання системи розрахунків відповідно до етапів виконання контракту.

Фактори, які впливають на ціноутворення:

- ✓ ступінь унікальності послуги;
- ✓ періодичність звернення (разове звернення дорожче);
- ✓ ресурси та час (наскільки швидко потрібний результат);
- ✓ ціна позики (якщо вона перевищує середню для регіону, наприклад, \$600 тис. для Києва, оплата збільшується);
- ✓ людський фактор (особисті стосунки з клієнтами);
- ✓ ринкова кон'юнктура та ціни конкурентів на аналогічні юридичні послуги.

Ціна юридичної послуги повинна, по-перше, відображати її цінність для клієнта, по-друге, забезпечити відшкодування витрат і певний рівень прибутку. Верхня межа ціни юридичної послуги – оцінка клієнтом цінності послуги, нижня – витрати юридичної фірми, основна стаття яких – оплата юристів, що забезпечують її конкурентоспроможність на ринку юридичних послуг. Складовою ціни юридичної послуги може бути інтелектуальна рента як додатковий прибуток, підґрунтя якого становить володіння найбільш якісними й продуктивними інтелекту-

альними ресурсами (їх монополізація), що забезпечують юрфірмі високий рівень репутації на ринку юридичних послуг.

Лекція 6. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЮРИДИЧНОЇ ФІРМИ

**Д.е.н., проф. Марченко О. С.,
д.е.н., проф. Шевченко Л. С.,
к.е.н., доц. Овсієнко О.В.**

План

1. Кадрова політика юридичної фірми як інтелектуальної організації. Методи підбору кадрів та забезпечення необхідної кваліфікації.
2. Формування команд.
3. Умови закріплення фахівців у фірмі. Регулювання соціально-психологічного клімату у юридичній фірмі.

Література

1. Анатомия успеха. 50 ведущих юридических фирм Украины 2012 [Электронный ресурс] // Юридическая практика. – 11 декабря 2012. – Режим доступа: <http://jurpractika.com/article.php?id=100105795>
2. Апатов, И. Внутренние коммуникации в юридической фирме: 15 специализированных инструментов [Электронный ресурс] / И. Апатов // LawFirmManagement.RU : официальный сайт Facebook-сообщества для руководителей, партнеров, CEO-GR-PR-HR-специалистов юридических фирм «Управление юридической фирмой». – Режим доступа: <http://www.lawfirmmanagement.ru/publications/articles/113-internal-pr.html>
3. Богатир, В. Навчання без кордонів [Електронний ресурс] / В. Богатир // Український адвокат. – 9 вересня 2012 р. – Режим доступу : <http://jurist.ua/?article/227>.
4. Марченко, О. С. Ринок юридичного консалтингу в умовах інноваційного розвитку національної економіки [Текст] : монографія / О. С. Марченко. – Х. : Кортес-2001, 2007. – 132 с.

5. Марченко, О. С. Юридичний консалтинг як складова національних інноваційних систем [Текст] / О. С. Марченко // Шляхи формування національної інноваційної системи та удосконалення інноваційного законодавства: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Харків, 11 листопада 2011 року). – Харків, 2011. – С. 121-125.

6. Менеджмент [Текст] : навчальний посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та інш. ; за заг. ред. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2013. – 216 с.

7. Михальская, Н. Развитие персонала юридической фирмы в комплексе мероприятий по развитию компании [Электронный ресурс] / Н. Михальская // ЮРЛИГА. – Режим доступа : http://jurliga.ligazakon.ua/blogs_article/121.htm.

8. Мы выбираем – нас выбирают. Кадровая политика юридической фирмы из первых уст [Электронный ресурс] : интервью с Ксенией Генс, исполнительным директором АК «Коннов и Созановский» / Юридический портал PravoToday. – Режим доступа : <http://pravotoday.in.ua/ru/press-centre/publications/pub-127/>

9. Уэсменн, Эд. Каков оптимальный размер юридической фирмы? [Электронный ресурс] / Э. Уэсменн // LawFirmManagement.RU: официальный сайт Facebook-сообщества для руководителей, партнеров, CEO-GR-PR-HR-специалистов юридических фирм «Управление юридической фирмой». – Режим доступа : <http://www.lawfirmmanagement.ru/publications/articles/68-kakov-optimalnyj-razmer-yuridicheskoy-firmy.html>.

1. Кадрова політика юридичної фірми як інтелектуальної організації. Методи підбору кадрів та забезпечення необхідної кваліфікації

Кваліфіковані фахівці – основний ресурс юридичного бізнесу.

Основними напрямками управління персоналом у юридичній фірмі є:

➤ *підбір кадрів та забезпечення необхідними фахів-*

цями.

Джерела залучення юридичною фірмою працівників поділяються на зовнішні й внутрішні.

До *зовнішніх джерел* відносять: найм працівників за допомогою механізму ринку праці; *лізинг персоналу* – залучення працівників інших юридичних фірм для реалізації тимчасових і неординарних функцій, необхідних для виконання замовлення клієнта.

Основними *внутрішніми джерелами* задоволення потреби юридичної фірми у висококваліфікованих фахівцях з права є:

- додаткові роботи, тобто встановлення для працівника додаткових завдань, і надання йому у зв'язку з цим нових повноважень, необхідних для їх виконання;

- перерозподіл завдань, що забезпечує підвищення результативності їх виконання;

- переміщення працівників по горизонталі (між підрозділами фірми);

- рух працівників по вертикалі – кар'єрне зростання.

Варто підкреслити, що зовнішній ринок праці служить джерелом інтелектуальних трудових ресурсів для транснаціональних юридичних компаній, які мають реальні можливості у залученні висококваліфікованих юристів за допомогою високих окладів, престижу, кар'єри тощо. Для середнього і малого юридичного бізнесу зовнішній ринок праці є джерелом фахівців, навчання яких після прийому на роботу є обов'язковою умовою їх входження у внутрішньофірмову технологію юридичного консалтингу.

Більшість юридичних фірм орієнтована на залучення досвідчених юристів. Однак трапляються і випадки залучення спеціалістів із колишніх студентів: так, фірма «Астерс» проводить стипендіальний конкурс серед студентів юристів Києва, є спонсором національного раунду Telders International Law Moot Court Competition.

Юридичні фірми рідко звертаються до кадрових агентств та ЗМІ, розраховуючи на власні резерви – *банки даних* з інформацією про кандидатів, сформовані на основі надісланих

резюме. Процедура потрапляння у банк даних складна – необхідно пройти низку тестів, стажування або практику на підприємстві;

➤ *підвищення рівня професійної підготовки персоналу (корпоративна освіта та самоосвіта)*. Юридичні фірми зацікавлені не тільки у юридичній, а й економічній освіті, курсах MBA, знанні іноземних мов. Фірма може оплатити участь співробітників у семінарах, конференціях, тренінгах. Витрати на підвищення кваліфікації відносять до валових витрат та не підлягають оподаткуванню;

➤ *створення організаційних, економічних і психологічних умов ефективної реалізації творчого потенціалу юристів* (закріплення фахівців);

➤ *мотивація праці (матеріальна та нематеріальна) та навчання*. Внутрішньофірмова система стимулів, що формує певний рівень мотивації інтелектуальної діяльності юристів, включає оплату праці, різні форми матеріального заохочення, а також нематеріальне стимулювання – можливості підвищення кваліфікації і додаткового навчання, перспективи кар'єрного росту, культуру консалтингового процесу і престижність зайнятості в певній юридичній фірмі та ін.

Загальні вимоги до претендентів на працевлаштування такі:

✓ *наявність вищої освіти*. Причому у більшості великих юридичних компаній вищий навчальний заклад, який закінчив претендент, не має вирішального значення. Перевага надається професійним та особистісним якостям. Тим не менше у відомих юрфірмах рідко трапляються випадки прийому на роботу співробітників – випускників маловідомих провінційних навчальних закладів;

✓ *володіння іноземною мовою*. Наприклад, в АК «Коннов и Созановский» однією з умов прийому на роботу для претендентів на юридичні вакансії є знання англійської мови на рівні не нижче Upper-Intermediate. Рівень володіння англійською мовою визначається як усно – під час співбесіди, так і письмово – кандидату надається завдання, яке треба виконати англійською мовою [8];

✓ *досвід приватної практики.* Особам, які мають відповідний досвід, надається перевага, оскільки вважається, що юрист, який працював на підприємстві, набуває вузької спеціалізації. Досвід роботи у правоохоронних органах є антирекламою, оскільки менталітет людини на державній службі змінюється, що може завадити роботі з клієнтом.

Іноді юридичні фірми намагаються виховувати фахівців самостійно: особи з незначним досвідом роботи легше адаптуються. Для цього у фірмі створюється система підготовки й перепідготовки працівників, їх професійного навчання. При цьому фірма орієнтується на власні потреби у фахівцях певної кваліфікації.

Важливу роль у працевлаштуванні виконує грамотне подання інформації про здобувача вакансії у вигляді резюме. На думку Ксенії Генс, виконавчого директору АК «Коннов и Созановский», до найбільш типових помилок при підготовці та розсилці резюме можна віднести [8]:

✓ *спроби «приписати» собі навички, досягнення, яких не існує насправді.* Неправдива інформація все одно з'ясується під час співбесіди;

✓ *професійні якості не відповідають вимогам вакансії.* Це свідчить про неувважність здобувача, а це одна з головних вимог до юриста;

✓ *відсутність чітко сформульованої мети.* Іноді резюме розсилаються на усі відкриті вакансії, що справляє на роботодавця негативне враження;

✓ *масова розсилка шаблонного резюме електронною поштою* цілому списку юридичних фірм;

✓ *неправильне подання особистої інформації*, наприклад, даних зросту та ваги, або доповнення резюме фотографіями неділового стилю. Зайвою є занадто детальна інформація про попередні місця роботи або такі, що не відносяться до юридичної діяльності. Інформація про наявність водійських прав, сертифікатах драйвера та рятувальника також для юриста не так важлива;

✓ *занадто коротке або занадто довге резюме*;

✓ *порушення послідовності викладання інформації.* Часто здобувачі порушують послідовність викладення інформації

про свої місця роботи (прийнято починати з поточно-го/попереднього місця роботи, а багато кандидатів починають з першого місця роботи);

✓ *помилки форми*. Оскільки основною формою роботи юриста є складання документів, дуже важливо, щоб документ був акуратним. Якщо кандидат пише, що є експертом у користуванні комп'ютером, а в той же час вирівнює пробілами абзаци або використовує безпричинно різний шрифт, то у рекрутерів виникають сумніви у комп'ютерній грамотності. До помилок форми резюме також можна віднести відсутність єдиного стилю при написанні резюме. Юристам також не варто заглиблюватися в складний дизайн резюме, використовувати складні шрифти, малюнки, оскільки резюме повинне виглядати просто і лаконічно;

✓ *граматичні помилки*. Безграмотність у резюме юристів зустрічається не часто, але не всі перевіряють правопис надрукованого та результати автозаміни деяких слів, а це теж показник дуже важливої якості для юриста – вміння вичитувати документи.

Юридична фірма має бути здатна залучити найкращих фахівців з права, забезпечити їх подальше вдосконалювання через постійне (протягом усієї кар'єри) підвищення кваліфікації і накопичення практичного досвіду, а також створити їм достатні стимули для продовження роботи в організації, навчання та самонавчання.

2. Формування команд

Важливим способом згуртування колективу юридичної фірми, упередження конфліктів і конфліктних ситуацій є формування команд працівників.

Команда – це група з двох та більше працівників, які мають спільні цілі (завдання), регулярно взаємодіють між собою в процесі спільної діяльності, виконують різні обов'язки, але координують свої дії і можуть замінити один одного, розглядають себе як частину єдиного цілого та несуть колективну відповідальність за результати своєї праці.

У юридичному консалтингу команди утворюються для об'єднання зусиль фахівців різних галузей права, для вирішення складних завдань міжгалузевого характеру.

На думку Е. Уесменна, фірми, які пропонують вузько-спеціалізовані послуги, повинні дотримуватися правила: у кожній практиці повинно бути зайнято 10-20 юристів. Це може привести до зростання оптимального розміру фірми, оскільки у юристів може виникнути необхідність делегувати роботу кільком спеціалізованим внутрішнім практикам [9].

Утворення і принципи роботи команди мають такі особливості:

1) команду можна віднести до малої групи: оптимальна чисельність команди – 5-10 чоловік. Це забезпечує безпосередність контактів, комунікаційних зв'язків між членами команди. Відбувається взаємна оцінка працівників, наслідування способів діяльності інших людей;

2) на відміну від інших груп, у команді відсутня виражена підлеглість одних людей іншим, тут взагалі ніхто не має владних повноважень. Лідером у кожний конкретний момент часу стає той, хто в даній ситуації може краще керувати командою;

3) команду формують працівники з аналогічними установками щодо розуміння справедливості та довіри. Учасники команди повинні бути впевнені, що кожний з них докладе максимум зусиль для досягнення спільної мети. Як тільки хоча б у одного члена команди виникає відчуття порушення справедливості – команда припиняє своє існування;

4) поки людей втримує лише матеріальний інтерес, повноцінної команди немає. Після задоволення фінансових інтересів група працівників або припинить своє існування, або продовжить працювати з цією ж метою, ніколи не забезпечуючи якісного розвитку фірми. Проте якщо керівник фірми ставитиметься до персоналу як до компетентних, прагнучих високих досягнень працівників, буде заохочувати розвиток кожного співробітника, він отримає можливість управляти продуктивністю спільної праці;

5) в умовах командування має місце особливий характер попиту на працю: члени команди повинні взаємодіювати

нювати один одного як працівники з конкретними трудовими функціями, а головне – виконувати певні, унікальні ролі у спільній праці.

Одне з найбільш відомих досліджень у даній області було проведено під керівництвом Меридіта Белбіна. Вчений виділив дев'ять командних ролей, тобто схожих типів поведінки членів команд (табл. 6.1). Особливо високих показників досягають команди, в яких є: здібний «координатор»; сильний «генератор» як творче джерело необхідних ідей; принаймні ще один працівник, стимулюючий генератора ідей; «математик» – співробітник, здатний своєчасно «прорахувати» недоліки обговорюваних пропозицій.

Таблиця 6.1

Ролі членів команди за М. Белбіним

Ролі	Типові характеристики
Виконавець	Дисциплінований, надійний, консервативний і ефективний. Вміє реалізовувати ідеї у практичних діях
Координатор	Зрілий, упевнений, хороший голова. Вміє чітко формулювати цілі, просувати рішення, делегувати повноваження
Організатор	Динамічний, кидає виклик, впливає. Його мужність та енергія дозволяють долати будь-які труднощі, не навидить програші
Генератор	Винахідливий, має багату уяву, вміє вирішувати нестандартні проблеми
Шукач	Екстраверт, ентузіаст, товариська людина. Досліджує можливості, встановлює контакти, за своєю природою – сітковий працівник
Математик	Розсудливий, проникливий, володіє стратегічним мисленням. Бачить всі альтернативи, все виважує – інспектор
Командний «гравець»	М'який, сприйнятливий, дипломатичний. Уміє слухати, попереджує непорозуміння членів команди – чутливий по відношенню і до індивідів, і до ситуацій
Фінішер	Старанний і сумлінний. Шукає помилки і недоліки. Контролює строки виконання доручень

Спеціаліст	Має приховану думку, одинак. Професіонал у вузькій галузі знань
------------	---

Утім командоутворення вирішує далеко не всі проблеми, які стоять перед юридичною фірмою. Воно не виключає можливості виникнення «ефекту безбілетника», коли член команди користується всіма перевагами роботи в команді (отримання нових знань, навичок), але його внесок у спільні результати занадто низький, не відповідає середньому рівню для даної команди; домінування в команді окремих її членів; формування «одностайного» образу мислення, яке не сприяє реалістичній оцінці альтернативних дій та способів економічної поведінки. Крім того, спільна праця людей може генерувати не тільки позитивну енергію колективу, а й негативну, породжуючи суто особистісні конфлікти між працівниками. Тому треба бути готовими й до звільнення і заміни окремих членів команди. Це – нормальне явище для кожної організації.

3. Умови закріплення фахівців у фірмі. Регулювання соціально-психологічного клімату у юридичній фірмі

Висококваліфіковані юристи є і головною конкурентною перевагою юридичного консалтингу, і його основним обмежувальним ресурсом. Тому їх закріплення (збереження) – найважливіше завдання менеджменту юридичної фірми.

Умови закріплення фахівців у фірмі такі:

➤ ***належний рівень оплати праці.*** Оплата праці, поряд з відтворювальною і стимулюючою функціями, виконує функцію закріплення (збереження) глибоко спеціалізованих інтелектуальних трудових ресурсів, їх монополізації юридичною фірмою і капіталоутворюючу функцію стосовно фірмово-специфічного людського капіталу юридичного консалтингу. Оплата праці для юридичної фірми є інструментом конкурентної боротьби за інтелектуальні трудові ресурси оскільки її конкуренти, а в певних випадках і клієнти зацікавлені у залученні висококваліфікованих юристів у власний бізнес;

➤ ***розширення професійних можливостей працівни-***

ків (тренінги, стажування, робота у команді). Наприклад, у зарубіжних юридичних фірмах широко використовується такий вид внутрішньофірмового стажування як *secondment* – тимчасове переведення працівника на іншу роботу в межах тієї самої організації. У контексті юридичного бізнесу під *secondment* розуміється зазвичай довгострокове (від декількох днів до декількох тижнів і більше) відрядження юриста до офісу клієнта для виконання певного проекту. Недоліками *secondment* є незручність залучати відкомандированого юриста до проектів інших клієнтів (зокрема, з огляду на обов'язок нерозголошення конфіденційної інформації), а також ризик «переманювання» клієнтом такого юриста на постійну роботу в своїй компанії [3];

➤ ***організація систематичного навчання персоналу.***

Чим глибше специфічність інтелектуального трудового ресурсу, тим складніше юридичній фірмі залучити його за допомогою зовнішнього ринку праці, тим вища роль внутрішньофірмової системи додаткового навчання і підвищення кваліфікації фахівців у забезпеченні юридичної фірми працівниками знань.

Витрати на підвищення кваліфікації для юридичної фірми – зона ризику, оскільки фірма може не втримати працівника (вихід – укладення громадсько-правової угоди про позику коштів на освіту).

У зарубіжних фірмах однією з поширених форм навчання молодих співробітників є *наставництво* – підтримка, підбадьорення і контроль молодших співробітників старшими. За кожним молодшим співробітником закріплюється старший колега, але не як безпосередній начальник, а як людина, до якої можна звернутися за професійною порадою. В основі практики менторства лежить принцип Tell-Show-Do (говори, показуй, роби). Як правило, формально ментора (наставника) та молодшого співробітника пов'язує ланцюг з декількох зустрічей на рік, під час яких у останнього з'являється можливість задати найбільш нагальні питання [2];

➤ ***перспективи кар'єрного просування*** (переведення на більш високу посаду з відповідним обсягом повноважень, надання статусу партнера, керуючого партнера тощо). Особливо важливим цей спосіб закріплення стає для молодих фахівців;

➤ *формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі* (адаптація до фірмових технологій, створення внутрішньої мережі робочих і проектних команд, своєчасне реагування на конфліктні ситуації, мінімізація організаційного опору, залучення працівників до управління окремими проектами, розробки стратегії фірми);

➤ *забезпечення належних умов праці* (організація робочих місць, зручний графік роботи, виконання законодавчих вимог у частині надання соціальних гарантій працюючим).

Лекція 7. УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У СФЕРІ ЮРИДИЧНОГО КОНСАЛТИНГУ

**Д.е.н., проф. Марченко О. С.,
к.е.н., доц. Овсієнко О.В.**

План

1. Юридичний консалтинг: сутність та технологія.
2. Управління знаннями у сфері юридичного консалтингу.

Література

Марченко, О. С. Ринок юридичного консалтингу в умовах інноваційного розвитку національної економіки [Текст] : монографія / О. С. Марченко. – Х. : Кортес-2001, 2007. – 132 с.

Марченко, О. С. Юридичний консалтинг як складова національних інноваційних систем [Текст] / О. С. Марченко // Шляхи формування національної інноваційної системи та удосконалення інноваційного законодавства: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Харків, 11 листопада 2011 року). – Харків, 2011. – С. 121-125.

Менеджмент [Текст] : навчальний посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та інш. ; за заг. ред. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2013. – 216 с.

1. Юридичний консалтинг: сутність та технологія

Юридичний консалтинг – це вид практичної юридичної діяльності фахівців з права з надання професійної допомоги фізичним і юридичним особам на комерційній основі з метою отримання правового результату та прибутку.

У широкому розумінні юридичний консалтинг охоплює всі напрями та види практичної юридичної діяльності: ведення юридичної справи; тлумачення правових текстів; консультування з правових питань; представництво інтересів суб'єкта права в юридичних справах у різних державних та недержавних органах тощо. У вузькому розумінні юридичний консалтинг – це підприємницька діяльність юристів з консультування по правових питаннях. Становлення юридичного консалтингу датується кінцем XIX ст. Важливо підкреслити, що юридичне консультування виникло значно раніше, але підприємництво у цій сфері сформувалося саме у той період.

Юридичне консультування може бути:

- ✓ *внутрішнім (внутрішньофірмовим)* – діяльність юристів-найманих працівників фірми чи її юридичної служби;
- ✓ *зовнішнім* – надання юридичної допомоги незалежними від замовника юристами та юридичними фірмами. Юридичний консалтинг належить до зовнішнього юридичного консультування.

Ефективність юридичного консалтингу безпосередньо залежить від рівня розвитку, ступеня реалізації і оптимального поєднання його інтелектуального (професійного) і підприємницького векторів. Важливо підкреслити, що бізнес у будь-якій сфері базується на певних професійних і підприємницьких характеристиках господарюючого суб'єкта. Особливістю юридичного консалтингу є те, що фундаментом успішного підприємництва у цій сфері є інтелектуальна діяльність, головним чинником – знання та досвід фахівців з права, продуктом – інтелектуальний продукт, що набуває форми юридичної послуги.

Пріоритетне значення інтелектуального (професіонального) вектора в системі чинників ефективності практичної юридичної діяльності дає підставу для визначення юридичного консалтингу як інтелектуального бізнесу. З одного боку, головними ресурсами підприємництва в сфері практичної юридичної діяльності є інтелектуальні ресурси: трудові - юристи, які володіють знаннями та досвідом, і створені ними нематеріальні активи – об'єкти права інтелектуальної власності, що становлять науково-методичну базу юридичної практики. Це знаннємісткий бізнес, що опирається на інтелектуальні ресурси. З другого боку, юридичний консалтинг продукує інтелектуальний продукт, що стає формою інституційного закріплення у консультатійно-му процесі професійних юридичних знань.

Основними ознаками *інтелектуального (професіонального) вектора юридичного консалтингу* є: 1) рівень спеціальної (фахової) і консультатійної кваліфікації юристів; 2) здійснення фахівцями з права науково-дослідної та методичної роботи; 3) наявність методик, розробок, проектів, ноу-хау, юридичних і організаційно-управлінських новацій; 4) внутрішньофірмова система навчання і підвищення кваліфікації юристів; 5) стандарти і етичні норми консалтингової діяльності в сфері права; 6) культура юридичного консультування.

Професіоналізм юриста характеризують освітні (що повинен знати?), практичні (що має вміти?), особистісні (яким належить бути?) критерії, що відображають рівень його знань і кваліфікації, навички та досвід, здатність до ефективної практичної юридичної діяльності. Юрист-консультант повинен бути професіоналом, принаймні, у 3-х галузях науки і практики: а) у предметі юридичного консультування, б) у консультатійній діяльності, в) в організації продуктивних консультант-клієнтських відносин.

Рівень розвитку *підприємницького вектору юридичного консалтингу* характеризують бізнес-стратегія, віддача інтелектуального капіталу, ефективність менеджменту, маркетинг юридичних послуг, частка на ринку юридичного консалтингу, що належить юридичній фірмі чи незалежному юристу-професіональному консультанту, прибуток, рентабельність біз-

несу тощо. Роль підприємницького вектора юридичного консалтингу полягає у забезпеченні комерціалізації (маркетизації) юридичних послуг, їх визнання ринком.

Можливі варіанти сполучення інтелектуального і підприємницького векторів юридичного консалтингу відображено у матриці «професіоналізм / підприємництво» (рис. 7.1).

Кожен сегмент матриці віддзеркалює можливий варіант поєднання інтелектуального (професійного) і підприємницького векторів юридичного консалтингу. Сегменти А, В, С, D, Е виконують функцію індикаторів, за допомогою яких можна навести характеристику особливостей різних видів суб'єктів юридичного консалтингу відповідно до критерію «професіоналізм/підприємництво»:

П	10	В									D
Р	9										
О	8										
Ф	7										
Е	6										
С	5				С						
І	4										
Я	3										
	2										
	1	А									Е
0		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ПІДПРИЄМНИЦТВО

Рис. 7.1. Матриця «професіоналізм / підприємництво» юридичного консалтингу

А – низький рівень професіоналізму і підприємництва. Такі юристи не мають ні інтелектуальних, ні підприємницьких засад успіху в практичній юридичній діяльності;

В – високий рівень професіоналізму, але низький рівень підприємництва. Юристи цього сегмента не здатні перетворити свій інтелектуальний потенціал на капітал, що приносить дохід;

С – співвідношення професіоналізму і підприємництва становить 50:50. Ці фахівці з права досить успішні в юридичному консалтингу, однак їм бракує стратегії професіонального і підприємницького зростання, що становить реальну загрозу їх конкурентоспроможності в майбутньому;

Д – високий рівень професіоналізму і підприємництва. Юристи цього сегменту володіють всіма необхідними факторами успіху на ринку юридичних послуг;

Е – низький рівень професіоналізму та високий рівень підприємництва. У фірм цього сегмента гучна назва може бути єдиною ознакою належності до сфери юридичного консалтингу. Це *юридичний квазіконсалтинг*, тобто така підприємницька діяльність, що формально є юридичною, а реально спрямована на задоволення попиту клієнтів на послуги, пов'язані зі сприянням у розв'язанні їхніх проблем методами, що суперечать професіональним і етичним нормам юридичного консалтингу, а у певних випадках і нормам права.

Квазіконсалтингові юридичні фірми не мають постійного штату юристів або використовують їх інтелектуальний потенціал щодо надання послуг посередницьких, можуть бути чисто фіктивними утвореннями і мати профіль діяльності, що не відповідає змісту юридичного консалтингу.

На даний час юридичний квазіконсалтинг в Україні представлено, по-перше, фірмами і юристами, які надають юридичні послуги низької якості і використовують методи цінного демпінгу, завдяки якому клієнти залучаються заниженою ціною послуг, що наносить значний матеріальний і моральний збиток юристам-професіоналам, які надають високоякісні юридичні послуги. Оскільки на момент укладення контракту оцінка клієнтом якості абсолютно нематеріальної юридичної послуги пов'язана з великими труднощами, квазіконсалтинг створює в нього ілюзію можливості вибору послуг юриста за цінним критерієм. Тим самим квазіконсалтингова діяльність формує у клієнтів думку усталену як про можливості одержання дешевих юридичних послуг, так і про низьку якість юридичного обслуговування в цілому. Негативним наслідком розвитку такої квазіконсалтингової юридичної діяльності є формування у

клієнтів недовіри до юристів високого професіонального рівня, які, за їх думкою, можуть надавати послуги сумнівної якості за завищеною ціною.

По-друге, особливий сегмент юридичного квазіконсалтингу утворюють фірми, що надають послуги, які формально є юридичними, а реально – посередницькими, тіншовими. Метою звернення клієнтів до таких фірм є не отримання професіональної юридичної допомоги, а, приміром, (а) сприяння різними засобами позитивному розв’язанню їхніх проблем у різних органах державного управління; (б) посередництво у відносинах з працівниками державних установ; (в) збільшення витрат і як наслідок зменшення оподаткованого прибутку за допомогою оплати квазіконсалтингових юридичних послуг; (г) розробка тіншових схем мінімізації податків; (д) одержання конфіденційної інформації про конкурентів, партнерів тощо.

За допомогою матриці «професіоналізм / підприємництво юридичного консалтингу» з урахуванням фактору часу можна прогнозувати ймовірнісні моделі економічної поведінки юридичних фірм. Для юристів А-сегмента можливе припинення діяльності. Їх просування в напрямі інших сегментів матриці є проблематичним, бо зазначеному сегменту властиво або відсутність, або вкрай низький рівень розвитку інтелектуального (професіонального) вектора юридичного консалтингу, формування якого вимагає тривалого часу і значних витрат.

Юридичні фірми В-сегмента у випадку усвідомлення необхідності розвитку підприємницького вектора юридичного консалтингу і вживання відповідних заходів можуть просунути до рівня D-сегмента. Водночас цілком реальним є й прогноз щодо припинення їх діяльності, тому що брак підприємницьких ознак неминуче призведе до збитків і переходу кваліфікованих юристів у високоприбуткові фірми С- і D-сегментів. Крім того, вони можуть стати внутрішніми юристами або здійснювати юридичну практику як співробітники некомерційних організацій.

Для юристів С-сегмента реальна перспектива перетворення на фахівців D-сегмента за умов здійснення стратегії, спрямованої на розвиток інтелектуального (професіонального) і

підприємницького векторів юридичного консалтингу. За відсутності стратегічного підходу до ведення юридичного бізнесу, можливий перехід кваліфікованих юристів до консалтингових фірм D-сегмента і як результат – зниження конкурентоспроможності фірм C-сегмента.

При збереженні високого рівня професіоналізму і підприємництва можливою тенденцією розвитку консультантів D-сегмента є інтернаціоналізація їхньої діяльності, вихід національних юридичних фірм на ринки інших країн.

Для юридичного квазіконсалтингу є можливим як вихід з ринку, так і продовження діяльності як формально юридичної фірми, інтереси якої пов'язані з іншими царинами бізнесу і наданням тіншових послуг. Але за умов здійснення державою і професійними об'єднаннями юристів заходів, спрямованих на подолання квазіконсалтингу, зниження попиту суб'єктів господарювання на його послуги, що є закономірним результатом формування у країні правової держави і цивілізованого бізнесу, юридичний квазіконсалтинг не буде мати перспектив свого розвитку в Україні.

2. Управління знаннями у сфері юридичного консалтингу

Особливістю структури ресурсів юридичної фірми є висока питома вага специфічних та інтерспецифічних інтелектуальних ресурсів, до яких належать особисті інтелектуальні ресурси фахівців з права (їх знання, вміння, досвід, репутація), інтелектуальні нематеріальні активи, накопичені фірмою об'єкти-вовані знання.

Інтелектуальні трудові ресурси юридичного консалтингу – це фахівці з права, які займають різні щаблі в кадровій структурі фірми, виступають її найманими працівниками або власниками (співвласниками). Інтелектуальні трудові ресурси належать до складновідновлювальних специфічних і інтерспецифічних ресурсів юридичної фірми, виступають її головною конкурентною перевагою.

Інтелектуальними ресурсами юридичної фірми є також

об'єкти інтелектуальної власності, накопичена база знань, що стають її нематеріальними активами. Специфічним інтелектуальним нематеріальним активом юридичної фірми є гудвіл (goodwill) – ділова репутація, яка є найважливішим чинником підвищення (або зниження) оцінки клієнтами юридичних послуг.

Інтелектуальні ресурси юридичної фірми є її інтелектуальним капіталом. Його основними складовими є :

✓ **фірмово-специфічний людський капітал**, тобто використовувані в процесі юридичного обслуговування знання, навички, досвід працівників юридичної фірми, які є її специфічними й інтерспецифічними інтелектуальними трудовими ресурсами;

✓ **структурний капітал**, що включає організаційний капітал, як-то нематеріальні інтелектуальні активи юридичної фірми (зокрема, технології юридичного консалтингу, базу знань і репутацію) і мережевий капітал (тобто, накопичені і використовувані юридичною фірмою стійкі відносини з партнерами, клієнтами, постачальниками, організаціями саморегулювання і державними органами).

В узагальненому вигляді всі складові інтелектуального капіталу юридичної фірми становлять собою накопичені знання – об'єктивовані, особисті, явні і неявні, що використовуються в процесі надання юридичних послуг.

Оскільки юридичний консалтинг спирається на інтелектуальні ресурси та інтелектуальний капітал, центральною ланкою управління юридичною фірмою є менеджмент знань.

Менеджмент знань в сфері юридичного консалтингу – це комплексний управлінський процес, спрямований на підвищення ефективності використання знань як пріоритетного ресурсу юридичної практичної діяльності. Головними складовими управління знаннями юридичного консалтингу слід уважати управління:

✓ інтелектуальними трудовими ресурсами, які є носіями знань, що складають ресурсний фундамент юридичної фірми;

✓ інтелектуальним капіталом як сукупністю фірмово-специфічного людського і структурного капіталів юридичної фірми;

✓ рухом знань в організації.

Зазначеним складовим управління знаннями притаманні, з одного боку, суттєві особливості, що віддзеркалюють специфічний зміст їх об'єктів, з другого – загальні характеристики, оскільки знання та інформація становлять зміст інтелектуальних ресурсів юридичної фірми. Варто також підкреслити, що управління знаннями має: а) витратний аспект – це управління витратами одержання, продукування, трансформації, передавання, обміну, використання, зберігання і накопичення знань в організації; б) інвестиційний аспект – це управління інвестиціями в інтелектуальні ресурси юридичного консалтингу.

Одним з головних завдань усіх складових внутрішньофірмової системи управління знаннями є забезпечення інтелектуальної безпеки (рис. 7.2).

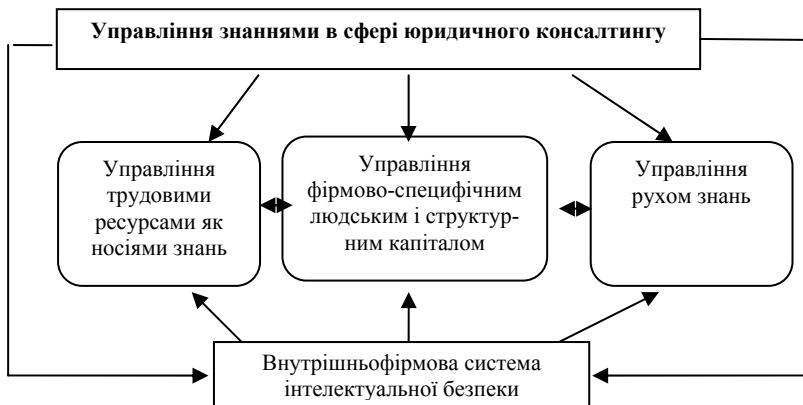


Рис. 7.2. Головні підсистеми управління знаннями в юридичній фірмі

За об'єктним критерієм *інтелектуальна безпека* це захищеність знань як інтелектуальних ресурсів юридичної фірми, що охоплює убезпечення фахівців з права та їх інтелектуальної праці; інтелектуальної власності, інтелектуального капіталу.

Складовими інтелектуальної безпеки юридичної фірми є:

➤ безпека інтелектуальних трудових ресурсів як носіїв знань – це такий стан захищеності юристів, що забезпечує ефе-

ктивну реалізацію неявних індивідуальних і колективних знань у консультативному процесі, запобігає втратам знанневих ресурсів;

➤ безпека нематеріальних активів як об'єктів права інтелектуальної власності фірми, до яких належать: майнові і немайнові права, об'єкти промислової власності, створена і накопичена фірмою база знань, що є носіями організаційних знань. Це стан їх захищеності від зовнішніх та внутрішніх загроз, пов'язаних з можливістю їх втрати, несанкціонованого копіювання, використання конкурентами, плагіату та ін.;

➤ безпека інтелектуального капіталу як стан захищеності інвестицій фірми у знаннєві ресурси. У цьому контексті безпека інтелектуального капіталу є однією з форм інвестиційної безпеки юридичної фірми. Захист інтелектуального капіталу фірми – це сукупність заходів щодо його збереження та ефективної реалізації у консультативному процесі;

➤ захищеність руху знань у межах фірми;

➤ кібербезпека – захищеність інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

Лекція 8. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ТА РОЗВИТКОМ ЮРИДИЧНОЇ ФІРМИ

**К.е.н., доцент Вовк І. А.,
к.е.н., доцент Овсієнко О. В.**

План

1. Організаційні зміни і розвиток юридичної фірми.
2. Управління змінами в організації.
3. Сприйняття організаційних змін персоналом юридичної фірми. Подолання опору організаційним змінам.
4. Критерії та показники ефективності управління юридичною фірмою.

Література

Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономика, 2008. – 670 с.

Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 235 с.

Менеджмент [Текст] : навч. посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2013. – 216 с.

Менеджмент організацій [Текст] : підруч. / Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник та інш. ; за ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.

Осовська, Г. В. Основи менеджменту [Текст] : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А, Осовський. – К. : Кондор, 2006. – 664 с.

Рульєв, В. А. Менеджмент [Текст] : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

1. Організаційні зміни і розвиток юридичної фірми

Зовнішнє середовище, у якому функціонує будь-яка організація, у тому числі й юридична фірма, а також її внутрішнє середовище швидко змінюються. Якщо фірма не готується до змін заздалегідь, не реагує на зміни, не адаптується до них, вона поступово втрачає конкурентні переваги і рано чи пізно буде змушена залишити ринок. Заради успішного функціонування юридична фірма повинна періодично оновлюватися, змінюючи організаційну структуру, перелік послуг, стратегії і форми роботи, кадри, правила тощо.

Під *організаційними змінами* розуміють свідомі, цілеспрямовані дії менеджерів або працівників щодо поліпшення роботи структурних підрозділів організації в цілому або по окремих важливих напрямках.

Зазвичай організаційні зміни плануються заздалегідь як превентивна реакція на можливі зміни у середовищі організації. Наприклад, якщо юридична фірма збирається розширити географію діяльності, у маркетинговому підрозділі виокремлюються групи фахівців, відповідальні за освоєння нових регіонів, або ж призначається менеджер (партнер), відповідальний за цей

ж призначається менеджер (партнер), відповідальний за цей напрямок. Проте іноді організаційні зміни відбуваються *post factum* як відповідь на зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі, що вже відбулися. Прикладом може стати поділ великої юридичної фірми на декілька фірм через бажання оптимізувати діяльність і зосередити кожна з таких фірм на окремій ділянці роботи чи на певному виді послуг, або ж конфлікт серед власників (партнерів). Але в обох випадках метою організаційних змін є поліпшення адаптаційних можливостей організації.

Організаційні зміни суттєво відрізняються за напрямками, повнотою охоплення організації, швидкістю, ступенем завершеності.

За напрямками організаційні зміни можуть передбачати:

- **зміну мети організації**: для виживання організації менеджмент періодично повинен оцінювати та переглядати, якщо необхідно, стратегію та цілі відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі (наприклад, економічна криза 2008-2009 рр. змусила багато юридичних фірм шукати нові ринки послуг, переорієнтовуватися з обслуговування корпоративних клієнтів на роботу з фізичними особами та ін.);

- **зміну структури організації**: передбачає новий розподіл повноважень та відповідальності, кадрові перестановки, зміни в управлінській ієрархії, ступені централізації, запровадження нових координаційних та інтеграційних зв'язків між підрозділами та посадовими особами (приміром, може йтися про оптимізацію роботи шляхом виокремлення спеціальних груп юристів, зосереджених на якихось специфічних послугах, наприклад, захист інтелектуальної власності у сфері так званого «шоу-бізнесу»);

- **зміну техніки та технологій**: технологічне оновлення, зміна нормативів, характеру робіт. Зазвичай технологічні зміни проєктуються так, щоб одночасно сприяти вирішенню як виробничих, так і соціальних завдань. Для юридичної фірми технологічне оновлення зазвичай відбуваються у межах загального оновлення обладнання, яке застаріло, і має другорядне значення. Набагато важливіше для менеджменту фірми вміння керувати

змінами у нормативах і характері робіт, які здійснюються працівниками фірми (у першу чергу, юристами). Йдеться і про запровадження нових стандартів роботи з клієнтами, і про освоєння інформаційних технологій, що сприяють юридичній діяльності (бази законодавства і супутньої інформації, використання сучасних можливостей всесвітньої мережі Інтернет тощо);

- **зміну поведінки працівників**: надання персоналу нових можливостей, модифікація його поведінки. Охоплюють технічну підготовку, підвищення кваліфікації, створення умов для міжособистісного та групового спілкування, впровадження програм з підвищення якості трудового життя, задоволення працею. Сьогодні в Україні існує чимало організацій, які проводять семінари, тренінги, форуми, присвячені змінам у законодавстві, новим формам правничої роботи і управління юридичною фірмою та ін. Важливо, щоб керівництво фірми приділяло цьому увагу і фінансувало підвищення кваліфікації і загальної обізнаності своїх працівників, що не лише формує у останніх відчуття важливості і актуальності власної роботи у фірмі, але й є запорукою сталого розвитку фірми у світі, що постійно змінюється;

- **зміни організації господарської діяльності** (виробничої, збутової тощо). Не торкаються безпосередньо стратегії організації, а лише спрямовані на удосконалення окремих бізнес-процесів або діяльності окремих підрозділів. Однією з найважливіших ділянок юридичної фірми, що потребує постійної уваги з боку менеджменту, є робота з клієнтами. Підтримка високих корпоративних стандартів у цій сфері, орієнтація на світовий і кращий вітчизняний досвід у цій сфері є важливою складовою збільшення доходу фірми, її ствердження на ринку та отримання конкурентних переваг. Недарма у міжнародному довіднику Legal 500, в якому визначаються кращі фірми Європи, Близького Сходу і Африки, приділену особливу увагу вміню юридичних фірм взаємодіяти з клієнтами.

За повнотою охоплення організаційні зміни поділяють на: локальні (такі, що охоплюють окремих структурний підрозділ або торкаються окремого виробничого процесу або виду послуг); загальні (які стосуються організації у цілому).

За швидкістю здійснення змін виокремлюють: одномо-

ментні (відбуваються одноразово під тиском обставин, приміром, зміна партнерського складу фірми); поетапні (поступові, покрокові зміни, у яких передбачено певний проміжок часу на подолання опору змінам, приміром реформування структури фірми у зв'язку з освоєнням нових сегментів ринку юридичних послуг). Одномоментні зміни можуть бути пов'язані з більш болючими соціальними наслідками для працюючих (наприклад, скорочення штату).

За ступенем завершеності розрізняють:

- **фундаментальні зміни** (передбачають повну перебудову організації і торкаються місії організації та зміни організаційної культури). Впроваджуються, якщо організація змінює сферу діяльності (наприклад, юридична фірма, орієнтована на вузьке коло клієнтів і об'єднана з останніми єдиним власником, перепрофілюється на роботу з клієнтами «зі сторони»);

- **радикальні зміни** (передбачають зміну структури організації). Як правило, здійснюються у випадку злиття, поглинань, реорганізації тощо. Але сфера діяльності організації при цьому залишається незмінною (приміром, приєднання фірми до більш великого гравця на ринку, коли «старі» керівники отримують статус партнерів (але не керуючих партнерів) у новій фірмі, а її персонал повністю або частково вливається у нову структуру);

- **помірні зміни** (охоплюють в основному виробничі та маркетингові процеси). Зазвичай мають місце, коли організація виходить на ринок з новим продуктом (наприклад, юридична фірма намагається впровадити систему абонентського обслуговування серед своїх клієнтів, зацікавлених у систематичному отриманні широкого комплексу послуг);

- **звичайні зміни** (здійснення поточних перетворень, спрямованих на удосконалення вже існуючих структур та процесів). Не передбачають змін у діяльності організації в цілому.

Існує думка про те, що відсутність змін в організації протягом тривалого часу – свідчення сталості і стабільності її роботи. За певних умов незмінне функціонування, дійсно, може дати непогані результати. Однак успішна робота юридичної фірми часто має «ефект присипляння», коли керівництво, пере-

конане у правильності і ефективності обраної стратегії роботи, перестає докладати зусиль до модернізації роботи фірми, що в умовах змінюваності зовнішнього середовища веде до втрати фірмою клієнтської бази, частки на ринку, і навіть зникнення. Історія розвитку юридичного бізнесу в Україні (і зокрема у Харкові) знає чимало прикладів, коли великі і потужні фірми виявлялися не готовими до нових викликів у своїй роботі і залишали ринок на завжди.

Отже, чим сильніше організація намагається «законсервувати» своє стале існування, тим менше залишається можливостей для швидкого реагування на нові виклики. **Стабільність** – це намагання системи залишатися незмінною, постійно повторювати і відновлювати усталений порядок речей. **Розвиток організації** – це, навпаки, прагнення змінюватися під тиском зовнішніх або внутрішніх факторів. Незважаючи на те, що стабільність і розвиток суперечать одне одному, вони є невід’ємними складовими однієї організаційної системи. Їх динамічне чергування забезпечує нормальний розвиток організації.

Організаційні зміни – це безперервний процес оновлення. Вони змушують організацію переходити з одного стану до іншого, більш якісно та своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, сприяють постійному розвитку та удосконаленню організації. Змінюючись, організація розвивається. Тому організаційні зміни слід сприймати не як вимушений тягар, а як появу нових можливостей для розвитку. Вони сприяють підвищенню ефективності діяльності юридичної фірми, удосконаленню послуг, підвищенню ступеню задоволення клієнтів, виявленню нових форм взаємодії з елементами зовнішнього середовища.

2. Управління змінами в організації

Ефективне управління змінами – не просте завдання. Для його ефективної реалізації необхідні: правильна оцінка процесів, що відбуваються в організації, усвідомлення проблем, розробка та впровадження необхідних для їх вирішення заходів, подолання вірогідного опору змінам. При здійсненні будь-яких

організаційних змін необхідно чітко усвідомлювати кінцеву мету перетворень, інакше посилюється ризик випадкових, непослідовних, неконтрольованих дій. Важливим також є залучення персоналу до участі в організаційних перетвореннях. Адже юридична фірма – це, у першу чергу, не якість обладнання чи технології, а юристи, які працюють у фірмі. Чим більше людей буде усвідомлювати необхідність змін, їх послідовність, терміни, зв'язок з особистим добробутом, положенням в організації та появою нових особистих можливостей (кар'єрне просування, нові стимули тощо), тим вищою буде готовність до перетворень. Організаційні зміни мають сприяти поліпшенню кінцевих результатів діяльності організації, зміцнювати її становище на ринку.

У теорії менеджменту розроблено різні моделі управління організаційними змінами (табл. 8.1).

Таблиця 8.1.

Моделі управління організаційними змінами

Назва моделі	Етапи реалізації організаційних змін	Зміст етапу
Модель Грейнера (США)	<i>1. Тиск і спонукання</i>	Усвідомлення необхідності змін під тиском зовнішнього та внутрішнього середовища
	<i>2. Посередництво і переорієнтація уваги</i>	Залучення сторонніх консультантів або співробітників організації з метою об'єктивної оцінки ситуації
	<i>3. Діагностика і усвідомлення</i>	Збирання необхідної інформації (анкетування, інтерв'ю, спостереження, аналіз документів)
	<i>4. Знаходження нового рішення і обов'язки щодо його виконання</i>	Розробка заходів, спрямованих на організаційні зміни. Заручення підтримкою всередині організації.
	<i>5. Експеримент і виявлення</i>	Практичне випробування змін, що плануються. Визначення їх ефективності

	<i>6. Підкріплення і згода</i>	Мотивування співробітників організації щодо сприйняття змін
Модель К. Левіна (США)	<i>1. «Розморозжування»</i>	Вжиття заходів, спрямованих на відмову від існуючої старої практики роботи або деяких застарілих корпоративних норм. Імпульсом змін стають зовнішні та внутрішні фактори
	<i>2. Рух до нового рівня</i>	Здійснення змін, що супроводжується заходами щодо набуття персоналом нових навичок
	<i>3. «Застигання»</i>	Фіксація змін, недопущення повернення організації на старі позиції. Як правило, закріплюються впровадженням нової системи стимулювання
Модель «дослідження – дії»	<i>1. Дослідження</i>	Усвідомлення та сприйняття проблем. Запрошення сторонніх фахівців , які здійснюють збирання та аналіз інформації про організацію
	<i>2. Обернений зв'язок</i>	Ознайомлення з експертними висновками керівництва організації
	<i>3. Обговорення</i>	Сумісне обговорення змісту організаційних змін менеджерами та сторонніми експертами (причому експерти виступають агентами змін). Розроблення плану змін
	<i>4. Дії</i>	Впровадження організаційних змін. Оцінка їх результативності. Повторення усього циклу управління, якщо необхідно

Модель Р. Лінніта – Дж. Уатсона – Б. Уестлі	<i>1. Пошук</i>	Сторонні експерти та організація сумісно шукають проблеми
	<i>2. Входження у процес</i>	Розвиток партнерських відносин між експертом та клієнтом. Перевірка об'єктивності та незалежності експерта
	<i>3. Діагноз</i>	Виявлення проблем та усвідомлення цілей організаційних змін
	<i>4. Планування</i>	Розробка плану організаційних змін та визначення ступеню готовності організації до змін
	<i>5. Дії</i>	Здійснення змін
	<i>6. Стабілізація та оцінка результатів</i>	Розповсюдження змін по всій організації. Оцінка ефективності змін
	<i>7. Закриття проекту</i>	Завершення відносин «експерт – клієнт». Зменшення впливу експерта на керівництво організації

Варто звернути увагу на те, що у багатьох існуючих моделях управління змінами вважається за доцільне залучення сторонніх експертів з управління розвитком організації. Це пов'язано з двома обставинами. По-перше, хоча керівництво і відчуває необхідність змін, іноді воно або не може об'єктивно оцінити ситуацію, або не усвідомлює, що треба робити, або зустрічає значний опір з боку співробітників. По-друге, якщо до процесу підготовки змін залучаються співробітники організації, вони не завжди можуть неупереджено висловлювати свої думки та не зважати при цьому на керівництво та колег.

Залучення зовнішніх консультантів дозволяє уникнути цих проблем. Організатори змін є експертами у цій сфері. Вони мають досвід здійснення змін в інших організаціях, володіють стандартними методиками збирання та аналізу інформації про

організацію. Як правило, експерти, добре обізнані з труднощами, які виникають під час впровадження змін, та засобами їх подолання. Уособлюючи процес змін, сторонні експерти мають більший авторитет для організації. Крім того, делегування повноважень стороннім консультантам дає можливість вищому керівництву сконцентруватися на розвитку майбутньої стратегії. Тому з метою забезпечення ефективності організаційних фірм або на рівні фірми у цілому, або в її окремих підрозділах часто не буде зайвим запрошувати нових керівників (партнерів), чия діяльність буде зосереджена на впровадженні цих змін. Так само, коли фірма відкриває нові напрямки діяльності чи нові філії доцільним є запрошення менеджерів, чиєю сильною стороною є так званий «startup», тобто вміння організувати успішний запуск роботи такого напрямку чи філії.

Водночас відповідальність за зміни несе і менеджмент організації, оскільки краще менеджерів ніхто не знає справжнього стану речей та тих процесів, що відбуваються всередині підрозділів. Консультанти не володіють подібною інформацією, але діють як агенти змін. Тому налагодження конструктивного діалогу та взаєморозуміння між цими групами є надзвичайно важливим для успішного впровадження змін. Якщо не вдається влаштувати ефективний процес комунікації, організаційні зміни можуть так і залишитися нереалізованим проектом керівництва.

3. Сприйняття організаційних змін персоналом юридичної фірми. Подолання опору організаційним змінам

Організаційні зміни часто супроводжуються змінами в системі оплати праці та положенні персоналу: у той час, як одні працюючі отримують підвищення, для інших кар'єрні перспективи погіршуються. Через це сприйняття організаційних змін може бути різним: хтось підтримуватиме їх здійснення, а хтось буде чинити опір. Під **опором змінам** розуміють ті чи інші вчинки працівників, спрямовані на дискредитацію, затримку або протидію здійсненню організаційним змінам.

Опір може здійснюватися у різних формах: відмова від

виконання дій; відкладання дій у часі; повне або часткове приховування інформації; саботаж; свідоме зниження продуктивності; масові звільнення кваліфікованих працівників, страйки, так звані «італійські страйки», коли працівники працюють з суворим формальним бюрократичним дотриманням усіх встановлених правил і процедур, що фактично призводить до сповільнення чи навіть зупинення виробничого процесу (у нашому випадку – надання послуг), тощо. Суб'єктами опору стають не тільки окремі співробітники і їх групи, причому груповий опір набуває організованих форм та через це є більш небезпечним. Менеджери також чинять опір змінам, якщо їх владні позиції в організації опиняються під загрозою (наприклад, звужується контроль над ресурсами, зменшується вплив на прийняття рішень тощо).

Високий рівень помилок у роботі, спізнення та прогули, втрата мотивації – ось далеко не повний перелік можливих наслідків опору організаційним змінам. Тому перед менеджментом організації стоїть завдання не просто подолати опір, а заручитися підтримкою колективу при здійсненні змін. Для цього необхідно визначити причини опору, своєчасно вжити заходів щодо уникнення опору, вірно обрати у випадку необхідності методи подолання опору.

Серед найбільш розповсюджених причин опору організаційним змінам виділяють:

- *економічні причини*. Працівники бояться, що через зміни може відбутися зниження їхнього доходу, або система стимулювання трансформується таким чином, що забезпечити колишній рівень заробітку буде неможливо. Наприклад, коли стабільний рівень зарплати замінюється на плаваючу ставку (за рахунок преміювання) залежно від рівня доходу, отриманого фірмою у поточному місяці і вкладу кожного юриста у справу, рядові працівники можуть побоюватися, що у підсумку це призведе до зниження їх заробітної плати;

- *страх невідомого та невизначеність*. Будь-які зміни порушують сталі стереотипи організаційної поведінки. Це викликає настороженість у працюючих, які бояться, що не зможуть упоратися з новою роботою. Приміром, юристи, які зосе-

реджені на певному виді послуг, можуть опиратися переведенню чи приєднанню їх до інших підрозділів (навіть суміжних), через згадані побоювання, очікування додаткового навантаження (приміром, відряджень, яких раніше не було) тощо. Особливо це стосується юристів, до обов'язків яких віднесено практику у достатньо вузькій чи специфічній сфері (земельне право, антимонопольне законодавство тощо). Як правило, невизначеність посилює опір змінам у тому випадку, коли бракує інформації про зміст змін та їх наслідки;

- *низька терпимість до змін.* Для деяких категорій працюючих (догматично налаштовані співробітники, конформісти, працівники літнього віку) властивою є думка про те, що зміни нічого не дадуть. Тому вони всіляко опираються будь-яким нововведенням, будучи переконаними, що зміни не є необхідними або бажаними;

- *очікування втрат.* Організаційні зміни супроводжуються перерозподілом влади та впливу, тому окремі групи всередині організації (зокрема, старші партнери, партнери, старші юристи, які очолюють певні підрозділи чи групи юристів) ризикують втратити контроль над фінансовими, матеріальними, інформаційними ресурсами, що змушує їх чинити активний опір змінам.

Інтенсивність та тривалість опору змінам значною мірою залежить від того, як вони здійснюються. Більш сильний опір зустрічають несподівані, радикальні, одномоментні зміни. Опір може посилитися і через недостатню поінформованість працівників про характер, тривалість змін, їх очікувані результати. Взагалі чим більшої кількості людей стосуються зміни, тим активніший опір буде чинитися. Звісно, повністю уникнути опору неможливо. Але можна значно пом'якшити його, з'ясувавши, на якому рівні виникає опір та що стає його причиною.

«Ядром» опору змінам в юридичній фірмі частіше за все стають юристи. Справа, звичайно, не у відомому з анекдотів про юристів усього світу «склочному» характері останніх, а у ролі юристів у роботі фірми. Розуміючи, що вони є основним ресурсом фірми, юристи схильні більш ініціативно проявляти свою волю у випадку нав'язування ним небажаних організацій-

них змін. Якщо говорити про адвокатські фірми, то вагому роль також має можливість адвоката звернутися до органів адвокатського самоврядування за захистом своїх прав, що були порушені фірмою.

До факторів, які здатні суттєво полегшити процес організаційних змін, відносять:

- *ефективну комунікацію*. Працюючі активно чинять опір, коли погано усвідомлюють зміст та наслідки організаційних змін. Своєчасне розповсюдження необхідної інформації позбавляє людей страху невизначеності, знижує їх невпевненість у своєму становищі в організації. Слід також пам'ятати, що інформація, яка стосується групи співробітників, сприймається як об'єктивніша та має більший вплив, ніж інформація про окремих осіб. Тому важливо, щоб трудовий колектив юридичної фірми був повно і, за можливістю, заздалегідь повідомлений про зміни, що очікуються. Навіть коли йдеться про зміну керівного складу фірми (наприклад, прихід нового партнера), доцільно, щоб цей партнер був офіційно представлений фірмі, було пояснено мету його приходу, очікувані зміну у зв'язку з цим тощо;

- *авторитет керівництва*. Чим вище авторитет керівництва, тим більше довіри до ініційованих ним змін, тим менший опір вони зустрічають. Лідерство у юридичній фірмі часто має харизматичний характер, коли фірмою управляє керівник чи група керівників, з якими фірма по суті ототожнюється (недарма у назвах юридичної фірми часто містить прізвище керуючого та старших партнерів, наприклад, ЮФ «Іванов і партнери», ЮФ «Іванов, Петров, Смирнов» тощо). Авторитет лідера позитивно впливає на відносну «безболісність» організаційних змін у фірмі, однак може породжувати і зворотній ефект. Зменшення довіри до лідера, втрата останнім зв'язку з трудовим колективом породжує процеси ентропії (хаосу) у середині фірми, які можуть закінчитися реорганізацією чи навіть розпадом останньої;

- *залучення до змін*. Якщо працівники залучаються до процесу планування та здійснення змін (беруть участь в обговореннях, консультаціях, розробці заходів), вони приймають на

себе частку відповідальності за успішні організаційні перетворення, що посилює їх мотивацію до змін;

- *мотивація*. Співробітники, яких торкаються зміни, повинні чітко усвідомлювати нові можливості, які з'являються в результаті організаційних перетворень (отримання додаткового доходу, поява перспектив кар'єрного просування, навчання, підвищення кваліфікації тощо), що знову повертає на до необхідності пояснення трудовому колективу тих змін, що очікують фірму. Тоді вони (принаймні найбільш активні і корисні для фірми співробітники) не тільки не вчинятимуть опір, а й охоче підтримують зміни;

- *увага та підтримка* (зворотний зв'язок). Якщо агенти змін (керівництво, сторонні експерти) систематично цікавляться сприйняттям змін у колективі, співробітники охочіше діляться інформацією. Відкритість, увага та підтримка дозволяють налагодити партнерські стосунки та подолати протистояння незацікавлених у змінах співробітників або груп;

- *робота з групами, у тому числі неформальними*. Сила опору значно знижується, якщо ініціатива змін надходить з середини групи. Зовнішні ініціативи сприймаються групою вороже, особливо якщо агенти змін не належать до групи. Авторитет групи для її членів теж є одним з чинників, що послаблюють опір змінам.

Універсальної практики подолання пору змін не має. Однак існують різні підходи до подолання опору змінам. Їх сутність, умови використання, переваги та недоліки наведено у табл. 8.2.

Таблиця 8.2.

**Основні підходи до подолання опору змінам
(за І. Ансоффом)**

Сутність підходу	Умови використання	Переваги	Недоліки
<i>Примусове подолання опору</i> (опір долається за допомогою влади вищого менеджменту)	Застосовується у ситуаціях, які потребують швидкої реакції, а також тоді, коли ініціатори змін мають значну владу	Швидке подолання будь-якого виду опору	Формує негативне ставлення персоналу до ініціаторів змін та викликає ще більший опір змінам. Ігнорування людського фактору
<i>Адаптивні зміни</i> (опір долається шляхом поступових перетворень, розтягнутих у часі)	Застосовується, коли влада ініціаторів перетворень обмежена	Подолання конфліктів шляхів знаходження компромісу, укладення угод	Повільне здійснення перетворень
<i>Кризове управління</i> (опір змінюється на підтримку змін під час кризи)	Застосовується під час кризи, коли персонал відчуває необхідність перетворень	Попередження паники. Створення умов для згуртування колективу	Вірогідність невірних рішень через брак часу та недостатньо критичне ставлення до перетворень. Швидке відродження опору після виходу з кризи
<i>Керований опір</i> (поєднання примусового та адаптивного подолання опору)	Застосовується в умовах, коли часу достатньо для того, щоб не вдаватися до примусу,	Знаходження компромісу між зміненням опору та вико-	Складність складність застосування. Необхідність постійної уваги з боку вищого

	але на адаптивний підхід часу бракує	ристанням влади	керівництва
--	--------------------------------------	-----------------	-------------

У межах кожного підходу можуть застосовуватися різні методи подолання опору організаційним змінам. Їх зміст та наповнення визначаються, виходячи з конкретної ситуації. До основних методів подолання опору персоналу змінам Дж. Коттер і Л. Шлезінгер відносять:

- *утворення та передачу інформації* (переконання співробітників у необхідності змін). Здійснюється шляхом проведення бесід, виступів перед персоналом, доповідей, розповсюдження меморандумів;

- *залучення персоналу до прийняття рішень* (надання можливості вільно висловлювати свою думку щодо організаційних нововведень та пов'язаних з ними проблем). Як правило, ці заходи забирають багато часу та можуть виявитися неефективними, оскільки неможливо врахувати думку абсолютно всіх співробітників;

- *полегшення і підтримку* (засоби, за допомогою яких персонал легше сприймає зміни – уважне ставлення керівництва, професійна підготовка співробітників, підвищення їх кваліфікації);

- *матеріальне і моральне стимулювання* (здобуття згоди на зміни шляхом підвищення оплати праці, зобов'язань не звільняти співробітників тощо). Слід зазначити, що використання цього методу пов'язано зі значними витратами, а також може налаштувати окремі групи всередині організації вчиняти додатковий опір, доки їх згода на зміни не буде «обмінена» на конкретний набір благ;

- *кооптацію* (надання особі, що чинить опір, провідної ролі у прийнятті рішень щодо здійснення організаційних змін);

- *маневрування* (вибіркове надання персоналу інформації, складання чіткого графіку заходів та доведення його до персоналу). На певному етапі перетворень може призвести до втрати довіри до агентів змін;

- *поетапність перетворень* (створення умов для поступового звикання до змін). Забирає багато часу, але дозволяє мінімізувати опір на початковому етапі організаційних пере-

творень;

- *примус* (загроза позбавити роботи, просування по службі, підвищення кваліфікації, заробітної плати тощо). Цей метод використовується обмежено та потребує критичного ставлення, оскільки його вживання стає безпосереднім чинником конфронтації у колективі, поширення страхів, причиною невдоволення персоналу, масових звільнень.

Окремо слід зазначити, що при здійсненні змін існує чимало проблем морально-етичного характеру. Так, виникає необхідність повідомити персонал про скорочення штатів, скасування деяких пільг та бонусів, зменшення заробітної плати, а деяких працівників – про пониження у посаді, професійну непридатність, майбутнє звільнення. У цих випадках найбільш адекватною лінією поведінки менеджменту є відкрите визнання проблем, що виникли, їх широке обговорення, роз'яснення необхідності змін, уважне ставлення та організація допомоги тим, чиє становище в результаті змін суттєво погіршиться. Так, наприклад, здійснюється додаткове навчання, перекваліфікація тощо. Співробітникам, що підпадають під скорочення штатів, може надаватися декілька вільних оплачуваних годин на тиждень для пошуку роботи, сплачується вихідна допомога, рекомендації, які можуть бути використані для працевлаштування тощо.

4. Критерії та показники ефективності управління юридичною фірмою

Ефективність управління – комплексне поняття, яке характеризує здатність менеджменту організації швидко, повно та з мінімальними витратами забезпечувати досягнення поставлених цілей в умовах змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Існують різні підходи до визначення ефективності управлінської праці:

- *цільовий підхід*. Ефективність управління визначається як досягнення організацією встановлених цілей її основної діяльності найбільш раціональним (економічним) способом.

Показниками ефективності за таких умов є ті показники, що характеризують головні цілі діяльності організації (наприклад, положення на ринку юридичних послуг, наявність великих клієнтів тощо);

- **функціональний підхід**. Ефективність управління оцінюється з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто порівнюються результати і витрати безпосередньо управлінської системи. Показниками ефективності за таких умов є: продуктивність управлінської праці; трудомісткість управлінських робіт; терміни обробки інформації; втрати робочого часу менеджерів; плинність управлінських кадрів;

- **композиційний підхід**. Ефективність управління вимірюється ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому. Показниками ефективності тоді є: продуктивність праці в організації (дохід у перерахунку на кожного юриста); обсяги приросту прибутку тощо;

- **множинний підхід**. Ефективність управління вимірюється за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють різні аспекти управлінської діяльності. Прикладом таких показників є рейтинги конкурентоспроможності (наприклад, низка національних і міжнародних організацій щороку публікують рейтинги провідних юридичних фірм України). Проте слід пам'ятати, що подекуди вони носять суб'єктивний характер і тому клієнти, звертаючись до цих рейтингів, надають перевагу відомим організаціям, чия репутація підтверджена протягом часу;

- **поведінковий підхід**. Ефективність управління вимірюється ступенем задоволення потреб всіх груп, що зацікавлені в результатах діяльності організації. Ці групи можуть бути зовнішніми по відношенню до організації (клієнти, акціонери - якщо йдеться про юридичні фірми, засновані на акціонерному капіталі; галузеві асоціації, органи державної влади тощо) та внутрішніми (наймані працівники, профспілки, підрозділи організації, керівництво). Як правило, кожна з них має своє власне уявлення і про ефективність управління, і про критерії її оцінки. Вважається, що менеджмент працює ефективно, якщо вдається

знайти баланс між інтересами всіх зацікавлених у результатах діяльності організації груп.

Ефективність прийнято оцінювати як співвідношення результатів і витрат. Проте ефективність управління юридичною фірмою – значно ширше поняття, яке неможливо ототожнювати зі скороченням витрат або підвищенням результатів будь-якою ціною. Так, наприклад, якщо менеджмент схильний збільшувати прибуток фірми шляхом зменшення рівня оплати праці юристів, то врешті-решт це призведе до втрати провідних кадрів, погіршенню якості надаваних послуг, втрати клієнтів і у підсумку – до зменшення прибутку. Тому *ефективність управління має оцінюватися насамперед як здатність компанії створювати та використовувати нові можливості для її розвитку.*

Виміряти ступінь впливу управлінської праці на результати діяльності організації у цілому надзвичайно важко. Однак зважаючи на те, що метою менеджменту є досягнення цілей організації, ефективність управлінської праці іноді оцінюється за допомогою загальних показників ефективності: продуктивності праці в організації; фондо- та капіталовіддачі; рентабельності; матеріало- та ресурсоемності; темпів приросту прибутку; обсягів реалізації продукції; показників плинності кадрів тощо. При цьому слід враховувати, що:

по-перше, загальні показники ефективності відображують результат господарської діяльності та управління в цілому, але не в повній мірі характеризують ефективність саме управлінської праці. Наприклад, важко визначити, у якій мірі зростання продуктивності праці пов'язано з оновленням обладнання, а у якій – з ефективною роботою менеджменту. Крім того, потрібно розуміти, що управлінські витрати в юридичній фірмі часто важко виокремити серед інших витрат, адже менеджери юридичної фірми часто (особливо коли йдеться про старших партнерів, партнерів) крім функції керівництва займаються ще й юридичною практикою, тобто залучені до процесу надання юридичних послуг;

по-друге, специфіка управлінської праці полягає в тому,

що характеризується результатами всього колективу, а не окремого працівника управління. Тому її оцінювати необхідно за впливом на результати роботи всього колективу юридичної фірми або окремого підрозділу.

На ефективність управлінської діяльності впливає чимало факторів, а саме: рівень підготовки менеджерів; досвід практичної роботи; раціональна організація праці менеджерів; добре налагоджені комунікації у фірмі; структура управління, розподіл повноважень, мотивація, особисті якості менеджерів тощо. Відповідно, існують можливості вплинути на ефективність роботи управлінських кадрів шляхом підвищення кваліфікації працівників управління, провадження періодичної атестації, удосконалення організаційної структури, форм і методів керування; комунікаційних процесів, мотиваційних заходів (виплата бонусів залежно від результатів діяльності підрозділу, участь у прибутках) тощо. Важливим стимулом для партнерів у юридичній фірмі є укладення партнерського договору, який фіксує права і обов'язки партнерів, їх участь у розподілі прибутків фірми, соціальні гарантії на випадок втрати роботи тощо.

Навчальне видання

Електронне видання

**МЕНЕДЖМЕНТ ЮРИДИЧНОЇ ФІРМИ:
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

галузь знань 0304 «Право»,
освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр»,
спеціальність 8.03040101 «Правознавство»

для студентів денних факультетів

А в т о р и: ШЕВЧЕНКО Людмила Степанівна,
МАКУХА Світлана Миколаївна,
МАРЧЕНКО Ольга Сергіївна,
ВОВК Ірина Андріївна,
ОВСІЄНКО Ольга Вікторівна

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

(у авторській редакції)