

стажем роботи. Креативністю думки вирізняється також компанія «Макдональдз Юкрейн», кращі працівники якої мають змогу працювати під час проведення Олімпійських ігор в Олімпійському селищі або просто отримати подорож в екзотичні країни за кошти компанії. Також, в підприємстві «Брітш Американ Тобакко Україна» працівник, який приводить до компанії співробітника, отримує грошову премію, таким чином самі працівники беруть участь у формуванні колективу та атмосфери в ньому.

Слід зазначити, що нестандартні методи мотивації є доволі відповідальною та ризиковою діяльністю, адже менеджери мають розробити суто індивідуальний спектр заохочень, який націлений на кожну категорію працівників з їх інтересами та особистими потребами, в інакшому випадку нововведення будуть сприйняті негативно або призведуть до соціальної диференціації працівників («любимчики» та «аутсайтери»). Прикладом невдалої політики заохочень може бути компанія «ВВН», де задля виказання недоліків в роботі, регіональному менеджеру з найгіршими показниками видається світлина скунса. На думку, спеціалістів рекрутмента публічною має бути лише похвала, адже приниження співробітника за його помилки навіть на іронічний манер призведе до комплексу меншовартості.

Загалом же найуспішнішим методом заохочення визнається вдалий симбіоз традиційних та нестандартних мотиваційних заходів, які самі по собі є суто субсидіарними.

Науковий керівник: Вовк І. А., к.е.н., доцент кафедри економічної теорії

**Чуприна О. О., к. е. н., доц.,
Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого,
кафедра економічної теорії**

ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЮРИДИЧНОЮ ФІРМОЮ

Лідерство як здатність особи впливати на інших, спрямовувати їх зусилля таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації, є об'єктом дослідження багатьох фахівців в галузі менеджменту. Вони часто намагаються визначити сутність лідерства через його порівняння з управлінською діяльністю. Головна різниця між цими поняттями, на їх думку, полягає в тому, що на відміну від управління лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Говорячи про

лідерство в юридичній фірмі, необхідно окремо зупинитися на питанні про те, хто саме має виконувати лідерські функції: партнер-юрист чи професійний менеджер.

Зазвичай засновниками юридичної фірми є професійні юристи, саме вони – юристи-партнери – беруть на себе функцію управління. І в цьому є значні переваги, пов'язані з їх високою обізнаністю в сфері надання юридичних послуг, зокрема:

- вони, зазвичай, мають напрацьовану клієнтську базу;
- вони мають зв'язки в сфері юридично-правової діяльності, що дає можливість знаходити шляхи швидкого та ефективного виконання доручення клієнтів;
- вони, зазвичай, можуть досить точно оцінити складність завдання та обсяг необхідних для його виконання ресурсів, а, відповідно, визначити ціну послуги та обґрунтувати доцільність її виконання;
- вони можуть досить точно оцінити професійні якості найманих працівників-юристів;
- вони розуміють, що саме є головними мотивами до високопродуктивної діяльності для їх колег-юристів;
- вони мають експертну владу над своїми підлеглими тощо.

Однак, у виконанні управлінських, лідерських функцій юристами-партнерами є й недоліки, найбільш суттєвий з яких полягає в неефективному, нераціональному використанні їх професійних можливостей. Адже заняття управлінською діяльністю забирає багато часу. І чим більша за розміром фірма, тим цього часу більше. Друга проблема полягає в тому, що гарний юрист може не бути гарним керівником. Йдеться як про особистісні якості партнерів, так і про рівень їх знань та навичок в сфері менеджменту.

Все сказане робить очевидним висновок про необхідність співпраці професійних юристів та професійних менеджерів в процесі управління юридичною фірмою. На думку І. Нікітіної, рівні розвитку системи управління юридичною фірмою, що базується на такій співпраці, можна представити в певній еволюційній послідовності.

Початковий рівень характеризується наявністю на фірмі менеджерів-професіоналів, основним обов'язком яких є своєчасне та ефективне виконання лише поточних операційних завдань. Постановка цих завдань, а також виконання функцій стратегічного управління цьому етапі цілком покладені на партнерів. На цьому етапі професійних менеджерів відносять до категорій «допоміжний персонал» або «адміністративна підтримка».

На наступному етапі, команду професіоналів-управлінців починають очолювати функціональні директори. Вони беруть на себе обов'язки з управління виконанням поточних функціональних завдань. Досить поширеним явищем на цьому етапі є поява виконавчого директора, на якого покладаються обов'язки з координації різних напрямів діяльності юридичної фірми. Така команда менеджерів-професіоналів починає називатися «Адміністрація». Прерогативою партнерів залишається розробка стратегії розвитку бізнесу. Координацію відносин між партнерами та функціональними менеджерами, як правило, здійснює керуючий партнер фірми, часто поєднуючи це навантаження з іншими своїми обов'язками, зокрема юридичною практикою.

В процесі розширення бізнесу, коли управління юридичною фірмою набуває рис управління великою корпорацією, з'являється нова категорія професійних управлінців – С-менеджери. На цьому етапі ролі і юристів-партнерів і професійних менеджерів суттєво змінюються. Партнери довіряють менеджерам не тільки повне управління операційною діяльністю фірми, а й активно залучають їх до процесу підготовки до прийняття стратегічних рішень. Хоча ухвалення цих рішень, звісно, залишається справою партнерів. Це суттєво скорочує комунікаційний розрив між партнерами-власниками і професійними менеджерами. Роль останніх значно підсилюється, що відображається і в їх назві – «Команда бізнес-підтримки».

Як бачимо, не можна виділити єдину найбільш ефективну форму співробітництва професійних юристів та професійних менеджерів в процесі управління юридичною фірмою. Не можна однозначно визначити оптимальний перелік обов'язків, завдань та повноважень для керівників-партнерів і найманих управлінців. Не можна чітко виділити час, який партнер має витратити на виконання управлінських функцій, а який – присвячувати юридичній практиці. Так, скажімо, М. Харенко – партнер юридичної фірми «*Sayenko Kharenko*» – стверджує, що партнери його компанії прагнуть витратити на управління фірмою не більш ніж 20-30 % робочого часу, делегуючи цілу низку повноважень професійним менеджерам; партнери відповідають за загальну стратегію фірми, професійні менеджери забезпечують її імплементацію. О. Макаров – партнер юридичної фірми «Василь Кисіль і Партнери» – відводить управління діяльності значно більше часу. Він вважає, що керівний партнер має витратити до 20 % свого часу на роботу з клієнтами, до 15 % - на адміністрування, весь інший час – на роботу з розвитку та взаємодію з керівниками практик. Отже, вибір оптимального розподілу управлінських обов'язків та повноважень –

це завдання, яке кожна окрема фірма вирішує по-своєму. Однак, висновок про необхідність залучення професійних менеджерів до виконання управлінських функцій на юридичній фірмі залишається беззаперечним.

**Афоніна О. В.,
Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого,
господарсько-правовий факультет,
2 курс, 4 група**

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У СФЕРІ ЮРИДИЧНОГО КОНСАЛТИНГУ

Менеджмент знань у сфері юридичного консалтингу є комплексним управлінським процесом, який спрямований на підвищення ефективності використання знань, що є пріоритетним ресурсом юридичної практичної діяльності. Ця діяльність є відносно новим напрямом менеджменту підприємств. Як зазначає О. Кендюхов, голова Всеукраїнської спілки вчених-економістів, оскільки концепція інтелектуального капіталу почала формуватися порівняно недавно (наприкінці 90-х років ХХ століття), то багато прикладних аспектів його використання залишаються невідпрацьованими, зокрема одна із ключових проблем – це розробка системи управління інтелектуальним капіталом на рівні підприємства.

Знання складають зміст інтелектуального капіталу юридичної фірми, носіями яких виступають її працівники. Це безпосередні знання професіональних консультантів-юристів, які використовуються в процесі надання юридичних послуг. Елементами управління знаннями в сфері юридичного консалтингу є забезпечення юридичної фірми необхідними їй інтелектуальними трудовими ресурсами, підвищення рівня професіоналізму працівників, створення належних організаційних, економічних і психологічних умов для ефективної реалізації їх творчого потенціалу.

Зовнішнім джерелом знань виступає мережа юридичної фірми: клієнтська, партнерська, соціальна, Окремо слід згадати про курси підвищення кваліфікації. Так, Академія адвокатури України здійснює підвищення кваліфікації фахівців за спеціальністю «Правознавство» з видачею документа державного зразка.

Внутрішнім джерелом є працівники фірми, при цьому обмін знаннями між учасниками юридичного процесу спирається на вертикальні та горизонтальні зв'язки. Також не можна ігнорувати