

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.

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 англomовних 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.). Смысл 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 стіл», 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, організовування, мотивацію, контроль і координацію людської діяльності.; 2) низку універсальних принципів менеджменту, рекомендованих усім управляючим для ефективнішого виконання ними своїх обов'язків; 3) основні вимоги 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: мотиваціях, 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 вміти 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; дифузії знань – розподіл знань в межах організації та обмежено поза нею; координацію та контроль знань – забезпечення того, що організаційне знання є точним та постійним (2946, 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, проектів, 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 (своєчасною), 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 наданою 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) *організовування* – 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 проектів.

Посилення конкуренції на внутрішньому й зовнішніх ринках потребує *конкурентного менеджменту*. У широкому сенсі 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 приходить 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 консультації, а бізнес-орієнтованого рішення на основі чіткого розуміння специфіки їхнього бізнесу;

7) *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 самотійно 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 консультації 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.