

ТЕМА 3
ЮРИДИЧНА ФІРМА ЯК ОРГАНІЗАЦІЯ
ТА ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ

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.

Юридична фірма – це форма юридичної практики, пов'язана з організованим наданням юридичних послуг на платній основі. Може бути створена у різних організаційно-правових формах, які визначаються законодавством країни, на території якої вона діє. Юридична фірма може мати різні розміри, спеціалізації, структури та стратегії, залежно від своїх цілей, ресурсів, клієнтів та ринку.

Зміст та основні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища юридичної фірми – це тема, яка стосується менеджменту юридичної фірми, який є процесом управління соціально-економічними процесами на рівні організації.

Внутрішнє середовище включає в себе основні елементи і підсистеми організації, які забезпечують функціонування всіх організаційних процесів, наприклад, соціальна (персонал, кваліфікація, мотивація, етика), виробничо-технічна (обладнання, ресурси), організаційна (форми і методи управління, якість), інформаційна (система збору, обробки, зберігання, передачі інформації), економічна складова (рух капіталу, витрати, дохід).

Зовнішнє середовище – це фактори, об'єкти, умови функціонування, які виходять за межі прямого контролю організації, але стикаються з нею і впливають на її поведінку, зокрема політичне становище (законодавство, політична стабільність, корупція), економічне

середовище (ринок, конкуренція, попит, пропозиція), соціальне середовище (демографія, освіта, культура), технологічне середовище (дослідження, розробки, винаходи), екологічне середовище (природні ресурси, клімат).

Для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища юридичної фірми можна використовувати різні методи, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз. Це допоможе визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для юридичної фірми, а також вибрати оптимальну стратегію розвитку.

Організаційно-правові форми юридичних фірм – це способи організації та управління юридичною діяльністю, які визначають правовий статус, відповідальність, оподаткування, фінансування та інші аспекти юридичної фірми. Існує *індивідуальна юридична практика* – це форма, за якою юрист самостійно надає юридичні послуги фізичним та юридичним особам. Переваги цієї форми: простота реєстрації, незалежність, можливість вибору клієнтів, спрощене оподаткування. Недоліки: відсутність колегіальності, високий ризик, обмеженість ресурсів. Також *юридична фірма* – це форма, за якою двоє або більше юристів об'єднуються для надання юридичних послуг фізичним та юридичним особам. Юридична фірма може мати різні організаційно-правові форми, такі як товариство, кооператив, корпорація тощо. Переваги цієї форми: співпраця, розподіл відповідальності, розширення ресурсів, збільшення репутації. Недоліки: складність реєстрації, конфлікти, бюрократія, збільшення податків.

Для вибору оптимальної організаційно-правової форми юридичної фірми необхідно враховувати різні фактори, такі як мета, обсяг, спеціалізація, ризики, фінанси, законодавство тощо.

Життєвий цикл юридичної фірми – це послідовність етапів, через які проходить фірма від її заснування до ліквідації або оновлення. Ці етапи характеризуються різними особливостями, проблемами, можливостями та стратегіями управління.

Виділяють декілька стадій життєвого циклу юридичної фірми. Наприклад, *зародження і становлення* – це початкова стадія, коли фірма формує свою місію, цілі, стратегію, структуру, персонал, ресурси, клієнтів тощо. На цій стадії фірма залежить від своїх засновників, які виявляють ініціативу, креативність, гнучкість, ризи-

кованість та відданість справі. Наступною є *стадія зростання* – це стадія, коли фірма активно розвивається, збільшує свою частку ринку, обсяги продажу, прибуток, репутацію, конкурентоспроможність тощо. На цій стадії фірма зміцнює свою організаційну структуру, підвищує кваліфікацію персоналу, впроваджує інновації, розширює асортимент послуг, залучає клієнтів. *Зрілість* – це стадія, коли фірма досягає стабільності, оптимальності, ефективності своєї діяльності. На цій стадії фірма має високу ринкову позицію, визнану бренд-назву, вірних клієнтів, професійний персонал, розвинену інфраструктуру, надійних партнерів тощо. *Старіння* – це стадія, коли фірма починає втрачати свої переваги, зменшувати свою продуктивність, прибутковість, конкурентоспроможність тощо. На цій стадії фірма стикається з проблемами, такими як зниження попиту на її послуги, зростання конкуренції. *Оновлення* – це стадія, коли фірма здатна перетворитися, адаптуватися, модернізуватися, відродитися з урахуванням нових умов ринку. На цій стадії фірма змінює свою місію, цілі, стратегію, структуру, персонал, ресурси, клієнтів тощо.

Культура юридичної організації – це сукупність цінностей, норм, правил, символів, традицій, які характеризують юридичну діяльність, визначають стиль поведінки та спосіб мислення юристів, впливають на ефективність та якість юридичних послуг. Культура юридичної організації формується під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, історії, традиції, репутації і тд.

Соціальна відповідальність у сфері юридичного бізнесу – це добровільне зобов'язання юридичних компаній щодо захисту інтересів суспільства, клієнтів, співробітників, партнерів, навколишнього середовища та боротьби з корупцією у своїй діяльності, що сприяє підвищенню його репутації, конкурентоспроможності, ефективності, лояльності, інноваційності та сталого розвитку.

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 координації 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 партерами 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 ситуація 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 застосовувати 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 законотворчості.

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, на пряму 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 організації* 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 поживавлення 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; стилю управління; переструктуризацію ролей і позицій членів організації та їх владних повноважень; критеріїв стимулювання та мотивації; зміщення акцентів в кадрової 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 XIX 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. XX 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 відіграють **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 XX ст. діяло біля 40 програм правової допомоги бідним, на початку XXI 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 XIII 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 інформації 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.