

вання галузі, впровадження науково обґрунтованого вектору розвитку м'ясопереробних підприємств, забезпечення якісної, безпечної, екологічно чистої продукції на основі унікальної рецептури – саме виконання цих завдань сприятиме відродженню м'ясопереробної галузі, а відтак і забезпеченню національної продовольчої безпеки.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бергер А.Д. Сучасні тенденції розвитку м'ясопереробної галузі України / А.Д. Бергер // Інтелект XXI. – 2017. – № 1. – С. 41-51.
2. Коляда А.Л. Аналітичне забезпечення управління ефективністю функціонування м'ясопереробних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09 / Анастасія Леонідівна Коляда. – Одеса, Одеський національний економічний університет, 2016. – 21 с.
3. Власова К.М. Тенденції, проблеми та напрями їх вирішення у м'ясопереробній галузі України / К.М. Власова // Економіка та держава. – 2015. – № 10. – С. 134-138.
4. Ціхановська В.М. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку м'яса і м'ясної продукції в Україні / В.М. Ціхановська, О.В. Томчук, О.М. Ціхановська // Міжнародний науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». – 2015. – Вип. 3(28). – С. 18-27.
5. Гриньов А.В. Оцінка стану розвитку м'ясопереробної галузі України / А.В. Гриньов // Вісник НТУ «ХПІ». – 2014. – № 4(1047). – С. 31-35.
6. Дзюба Р.Е. Проблеми розвитку сировинної бази м'ясопереробних підприємств у Луганській області / Р.Е. Дзюба // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Вип. 6. – Част. 1. – С. 179-181.
7. Мудрак Р.П. Сировинне забезпечення м'ясопереробної промисловості України – стан та перспективи розвитку / Р.П. Мудрак, Б.Б. Музика // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Вип. 28. – С. 44-49.
8. Виробництво м'яса за видами (в забійній вазі). Сільське господарство України: статистичний збірник за 2016 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Food and Agriculture Organization of United Nations, – Food Outlook Biannual Report on global food markets. – November, 2017. – Р. 7.
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

УДК 331.101

**Касич А.О.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту*

*Київського національного університету технологій та дизайну*

**Касумов О.О.**

*магістр*

*Київського національного університету технологій та дизайну*

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ВАЖЛИВИЙ КОМПОНЕНТ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЮРИДИЧНОГО БІЗНЕСУ

У статті досліджено процеси управління персоналом у сфері юридичного бізнесу та визначено його вплив на стратегію розвитку юридичної фірми. Також у статті вивчено загальний підхід до кадрової політики фірм цієї сфери, що функціонує на основі грейдингової системи. Розглянуто особливості залучення нових співробітників та перспективи їх професійного росту в межах побудови системи, що забезпечує безперервний професійний ріст співробітників та включає індивідуальне планування професійного розвитку та кар'єрного зростання.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, клімат у колективі, мотивування, підвищення кваліфікації.

### **Касич А.А., Касумов А.А. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ВАЖНЕЙШИЙ КОМПОНЕНТ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЮРИДИЧЕСКОГО БИЗНЕСА**

В статье исследованы процессы управления персоналом в сфере юридического бизнеса и определены пределы его влияния на стратегию развития юридической фирмы. Также в работе изучен общий подход к кадровой политике фирм этой сферы, функционирующей на основе грейдинговой системы. Рассмотрены особенности привлечения новых сотрудников и перспективы их профессионального роста в рамках построения системы, обеспечивающей непрерывный профессиональный рост сотрудников и включающей индивидуальное планирование профессионального развития и карьерного роста.

**Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, климат в коллективе, мотивирование, повышение квалификации.

### **Kasych A.A., Kasumov O.O. PERSONNEL MANAGEMENT AS THE MOST IMPORTANT COMPONENT OF THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF LEGAL BUSINESS**

The article examines the processes of personnel management in the sphere of legal business and determines the limits of its influence on the development strategy of a law firm. Also in the scientific work the general approach to the personnel policy of firms of this sphere, functioning on the basis of the grading system, has been studied. Features of attracting new employees and prospects for their professional growth are considered in the framework of building a system that provides continuous professional growth of employees and includes individual planning of professional development and career growth.

**Keywords:** personnel, personnel management, climate in the team, motivation, qualification improvement.

**Постановка проблеми.** На розвиток підприємництва в країні має вплив правова система, юридичний бізнес. В юридичних фірмах, де якість послуг, що надаються, безпосередньо залежить від знань і досвіду співробітників, ефективне управління персоналом

має бути одним із пріоритетних напрямів діяльності. Планування потреб організації в персоналі, його залучення, відбір та оцінка; підвищення кваліфікації та перепідготовка; управління кар'єрою; побудова і організація роботи на основі функціональних

зв'язків; стимулювання персоналу; його соціально-економічний і правовий захист; управління витратами на персонал – такий далеко не повний перелік завдань, які необхідно вирішувати в межах кадрового забезпечення діяльності будь-якого суб'єкта, в тому числі юридичної фірми.

Управління персоналом поступово перестає бути суто адміністративною функцією. Сьогодні все більше фірм дотримується концепції, відповідно до якої функція управління персоналом є найважливішим компонентом стратегії розвитку юридичного бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Праці, які формують теоретичну основу конструювання ефективної системи управління персоналом в юридичних фірмах, можна згрупувати за двома напрямками: по-перше, роботи, які розкривають питання розвитку систем управління персоналом у сучасних умовах; по-друге, праці, в яких досліджено галузеву специфіку процесів розвитку та управління в нематеріальній сфері, у сфері юриспруденції.

О.А. Харун [1] досліджує особливості забезпечення ефективного управління персоналом на основі вдосконалення мотиваційного механізму. Особлива увага приділяється оцінці показників, пов'язаних із трудовою діяльністю працівників (зокрема, керівників, спеціалістів, технічних службовців) з урахуванням каналів зворотнього зв'язку та особливостей праці; їх інтегральна оцінка являє собою інструментарій мотиваційного механізму, що розробляється на засадах встановлених закономірностей, методів, принципів. У роботі А.О. Касич [2] наголошується на важливості удосконалення підходів до аналізу ефективності діяльності, при цьому питання ефективності використання персоналу залишається важливим. Управління персоналом набуває особливого значення в умовах упровадження стратегічних підходів, на чому наголошено у роботі [3]. Оприлюднення звітності про стійкий розвиток, змістовні характеристики якого розкрито в роботі [4], є формою презентації змісту соціальної політики підприємства.

Юридичні фірми належать до сфери послуг, відповідно, у процесі розроблення стратегії управління персоналом слід зважати на особливості цього сектору економіки.

Особливості розвитку сфери послуг досліджують Е.А. Афонін [5], Н.С. Венгерська [6]. Сфера послуг має вирішувати завдання стимулювання підприємництва в країні, забезпечуючи при цьому якісну правову основу, а тому персонал, відповідальний за це, повинен мати адекватні професійні характеристики. Непрофесійність персоналу у сфері юриспруденції може мати негативні наслідки не лише для окремого підприємства, а й для економіки країни загалом. Саме тому питання управління персоналом у юридичному секторі має важливе значення та потребує проведення сучасних досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження процесів управління персоналом у сфері юридичного бізнесу та визначення його впливу на стратегію розвитку юридичної фірми.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Найважливішим організаційним аспектом управління персоналом є розроблення його науково обґрунтованих кількісних і якісних параметрів, які використовуються для розроблення стратегії розвитку кадрового потенціалу будь-якої організації. Одним з інструментів є грейдингова система (від Grade – ступінь, клас), що являє собою систему позиційних посад та означає, по суті, корпоративний табель за рангами. Вона дає змогу побудувати ієрар-

хію, яка опирається на гнучкий рівень заробітних плат. Грейдинг – це створення ієрархії рангів, універсальної для персоналу підприємства [7].

У багатьох юридичних фірмах діє грейдингова система з докладним описом компетенцій по кожному грейду. Найчастіше градація персоналу здійснюється за такими ступенями, як молодший юрист, юрист, старший юрист, молодший партнер, партнер, старший партнер. У деяких фірмах виділяються позиції керівника відділу і керівника практики.

«Клітини» грейдингової матриці мають своє наповнення, закріплене у внутрішніх документах компанії і доступне кожному співробітнику. Відповідно до цього персонал може вибудовувати перспективи професійного розвитку і кар'єрного зростання. Важливо, що тривалість роботи не є обов'язковим критерієм для переміщення на наступну позицію: якісний стрибок залежить від особистих ділових якостей, оволодіння відповідним набором професійних знань і навичок, виконання службових вимог і досягнутих результатів. У цьому у полягають особливості застосування цього підходу у сфері юридичного підприємництва.

З огляду на специфіку функціонування суб'єктів підприємництва у юридичній сфері проведення кадрової політики має такі риси, як:

- поєднання залучення молодих фахівців – випускників вишів і досвідчених юристів зі стажем роботи;
- диференційований (адаптований) підхід до цільових груп співробітників (забезпечують прибуток юристи; підтримують персонал функціональні менеджери та технічні працівники) з однаковою увагою до кожної з них;
- побудова внутрішньої кадрової роботи відповідно до грейдингової системи, яка передбачає створення матриць грейдерів (професійних профілів);
- підготовка кадрового резерву і забезпечення професійного і кар'єрного зростання співробітників усередині компанії;
- використання прозорих систем оцінки професійних знань і навичок під час атестації, поєднання матеріальних і нематеріальних форм мотивації співробітників.

Важливим інструментом управління персоналом є атестація співробітників. Створення ефективної системи атестації – завдання не з легких. Така система має бути прозорою, включати об'єктивні критерії і при цьому не бути надмірно формальною. Як правило, атестація в компаніях проходить раз на рік, деякі юридичні фірми здійснюють її кожне півріччя. Форми атестації різні, частіше це інтерв'ювання та анкетування. В основі того й іншого лежить спеціальний опитувальник, як правило, з кількома десятками позицій за ключовими показниками ефективності роботи юриста.

Поповнення персоналу йде за двома напрямками: залучення молодих фахівців – випускників вишів і досвідчених юристів, які мають професійний стаж.

За першим напрямком основною формою роботи є співпраця з провідними юридичними вузами і факультетами. Більшість фірм мають багатий і різноманітний досвід участі у проведенні у вишах «Ярмарок вакансій» та «Днів кар'єри», підтримки студентських творчих конкурсів і різних наукових студентських конференцій.

Низка юридичних фірм робить ставку на роботу безпосередньо в навчальних аудиторіях, де їхні провідні фахівці читають студентам окремі лекції і цілі спецкурси з актуальних проблем правозастосування, проводять тренінги з розвитку практичних професійних навичок. Для зазначених цілей використо-

вуються і майданчики власних офісів, де організуються літні школи для студентів, проводяться дні відкритих дверей та інші заходи. Реалізація освітніх програм для студентів вишів – соціально корисна діяльність, що компенсує розрив між суто теоретичною підготовкою та освоєнням навичок практичної роботи. Багато юридичних фірм приймають студентів на практику і стажування. Все це дає молодим фахівцям можливість дізнатися про переваги роботи в тій чи іншій фірмі, а юридичним компаніям – відібрати найбільш талановитих випускників вишів.

Що стосується залучення досвідчених фахівців зі стажем роботи, то тут юридичні фірми використовують інші механізми. Практично ніхто не відмовляється від звернення до авторитетних кадрових агентств, деякі юридичні фірми ведуть власну внутрішню базу кандидатів, використовують рекомендації співробітників і менеджерів своєї компанії. Для досвідчених фахівців, крім матеріального придбання у вигляді збільшення зарплати і соціального пакету, важливою є наявність сприятливого робочого клімату та умов роботи, які максимально відповідають принципам *work & life balance*. Також важливою є можливість швидкого кар'єрного росту в тій чи іншій практиці, освоєння нової спеціалізації, максимальне розкриття індивідуальних здібностей і реалізація професійних якостей.

Не можна не відзначити ще один інструмент, що активно використовується для демонстрації потенційним співробітникам переваг роботи в конкретній юридичній фірмі, – її веб-сайт. Саме з його відвідин багато претендентів починають своє знайомство з компанією. Тут можна отримати вичерпну інформацію про її історію, напрями діяльності, склад команди, умови праці та наявні вакансії.

Невід'ємним складником управління персоналом є побудова системи, що забезпечує безперервний професійний ріст співробітників. Вона включає індивідуальне планування професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Низка юридичних компаній мають програми з навчання та підвищення кваліфікації юристів. Основна форма їх реалізації – корпоративні навчальні центри. На навчання і перепідготовку персоналу юридичні фірми витрачають значні кошти зі свого бюджету. У разі необхідності, крім власних фахівців із числа найбільш кваліфікованих співробітників, до викладання залучаються і зовнішні фахівці на основі конкурсного відбору. Програми корпоративних навчальних центрів плануються з урахуванням прямої діяльності та потреб компанії та орієнтовані на різні рівні підготовки співробітників.

Форми навчання та перепідготовки персоналу є різноманітними. Найчастіше це модульне навчання – семінари з окремих тем і внутрішні тренінги, спрямовані на розвиток професійних навичок. Вони можуть проводитися як в офісі, так і за його межами. У деяких фірмах прийнято відряджати співробітників для отримання нових знань в інший підрозділ. Цей метод ефективний для забезпечення взаємозамінності фахівців.

У фірмах, що мають кілька офісів, використовується також дистанційне навчання шляхом створення навчально-методичних комплексів (бібліотек наукової літератури, нормативно-правових баз) і проведення онлайн-конференцій. Досить широко застосовується і зовнішнє навчання з відрядженням працівників як на короткострокові семінари, конференції та спеціалізовані програми, так і на довгострокові курси та стажування.

Більшість компаній у юридичній сфері підтримують будь-яке прагнення своїх співробітників підвищити освітній рівень, стимулюють заочне навчання суміжних спеціальностей (економіка, фінанси тощо), навчання в аспірантурі, захист дисертацій, здачу кваліфікаційних іспитів для отримання статусу адвоката. При цьому вони часто беруть на себе матеріальні витрати на додаткову освіту персоналу. Багато уваги приділяється навчанню співробітників іноземних мов.

У більшості компаній існує інститут наставництва, який передбачає закріплення кожного юриста за певним партнером або старшим юристом. Це допомагає новим співробітникам адаптуватися, швидше досягти необхідного рівня ефективності в роботі, дає змогу розраховувати на допомогу і сприяння в подоланні можливих складних професійних ситуацій.

Добре вибудована система безперервного навчання і підвищення кваліфікації створює умови для внутрішнього професійного зростання кожного співробітника, будучи потужним мотиваційним фактором, залучає до компанії нових фахівців.

Взагалі методи мотивації співробітників діляться на дві загально визнані категорії: матеріальні і нематеріальні.

До матеріальної мотивації належать системи преміювання та соціальні пакети. Крім традиційних видів преміювання (за якість, обсяг і складність виконуваної роботи, залучення нових клієнтів і отримання нових доручень, кількість виставлених клієнтові годин, що потребують оплати), у багатьох компаніях передбачено матеріальне стимулювання ініціативи та реалізації інноваційних заходів, спрямованих на розвиток фірми; розміщення публікацій у ЗМІ; участі в професійних організаціях, законотворчих процесах і наукових дослідженнях; наставництва; діяльності *pro bono* і навіть надання допомоги державі у вирішенні окремих національно значущих завдань.

Важливо, що в багатьох фірмах чіткі критерії преміювання розроблено стосовно кожної категорії співробітників, що дає змогу мотивувати як початківців, так і досвідчених фахівців. Прозорість цих критеріїв і доведення їх до всіх співробітників дає змогу кожному прогнозувати розмір власної потенційної винагороди.

Що стосується нематеріальних методів мотивації, то тут спостерігається розмаїття і гнучкість програм. Насамперед це внутрішні конкурси з присвоєнням почесних звань у різних номінаціях, що дають змогу підкреслити найрізноманітніші професійні якості співробітників. У цьому контексті доцільно привести приклад щорічного конкурсу «Кращий юрист року». Його організатором є рада партнерів фірми. Конкурс заснований на анкетуванні, в якому співробітники фірми оцінюють професійну компетентність і особистісно-ділові якості один одного, у ньому беруть участь співробітники всіх посад – від секретаря до керуючого партнера, проте основні номінації призначені для асоціатів.

Для учасників конкурсу ця винагорода дає особливий стимул і показує результати та роботу не лише одного фахівця а й всієї команди. Ця нагорода сприймається співробітником як визнання не тільки його особистих заслуг, а й заслуг тих, з ким він працює. Також ця нагорода стає, з одного боку, показником плідної діяльності, а з іншого – зобов'язує і надалі ні на йоту не знижувати планку рівня роботи. Заохочення переможців цього конкурсу будується на поєднанні нематеріального і матеріального стимулювання: почесні звання підкріплюються грошовими призами, корпоративним відпочинком за рахунок

компанії, а ті, хто увійшли до першої п'ятірки переможців, отримують можливість пройти стажування за кордоном за рахунок компанії.

**Висновки з проведеного дослідження.** З проведеного вище дослідження видно, що управління персоналом є важливим складником стратегії розвитку юридичних фірм у сучасних умовах. Дослідження особливостей кадрової політики юридичних фірм, яка формується на основі грейдингової системи, дало змогу визначити її переваги та недоліки. Розглянуто особливості залучення нових співробітників та перспективи їх професійного росту, з чого можна дійти висновку про те, що мотивація персоналу є найважливішим інструментом у кадровій політиці юридичних фірм, які вимагають філігранної «настройки», тому що як ніщо інше стимулює творчий потенціал кожного співробітника, його націленість на результат та є важливим компонентом стратегії розвитку юридичного бізнесу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Харун О.А. Мотиваційний механізм ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. – Хмельницький: ХНУ. – 2010. – 20 с.
2. Касич А.О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства / Касич А.О., Хіміч І.Г. // Бізнес-Інформ, 2012. – № 12. – С. 55-59.
3. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А.О. Касич // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290-294.
4. Касич А.О. Звіт про стійкий розвиток як аналітичний інструмент формування корпоративної соціальної відповідальності / Касич А.О., Яковенко Я.Ю. // Ефективна економіка. – 2014. – № 10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com>.
5. Афонін Е.А. Експортноорієнтована сфера послуг – новий вектор економічного зростання України? / Афонін Е.А., Благодетельова-Вовк С.Л. // Український соціум. – 2012. – № 4(43). – С. 141-160.
6. Венгерська Н.С. Проблеми розвитку сфери послуг як складової національного господарства Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Стратегія розвитку національної економіки в умовах зміни ролі та місця людини в системі суспільного виробництва» // Бізнес Інформ – 2009. – № 11. – Т. 1. – С. 19-21.
7. Степанова А.А. Грейдування як сучасна система оплати праці на українських підприємствах на прикладі ПАТ «КІЇВЕНЕРГО» // А.А. Степанова, К.В. Білокриницька: Науково-практичний збірник Фінансові послуги № 1 2017. – С. 40-43.