

УДК 347.965.982

Принципы управления Анри Файоля и практика их реализации в управлении адвокатским бюро

**Муратова Н.Д.**

Кандидат юридических наук,
управляющий партнер адвокатского бюро
Республики Татарстан «Муратова и партнеры» (Казань)

В настоящее время Закон об адвокатуре содержит в себе немногочисленные нормы, которые не способны в полном объеме четко регулировать отношения в сфере управления адвокатским бюро. Так, довольно краткое нормативное положение закона о том, что ведение общих дел адвокатского бюро осуществляется управляющим партнером, если иное не установлено партнерским договором, фактически несет в себе колоссальные управленческие и ресурсные возможности. Именно управляющий партнер при правильном и системном регулировании в условиях договорных отношений партнеров-адвокатов проявляет лидерские качества с позиций обеспечения эффективного функционирования адвокатского бюро на рынке юридических услуг. Исследование юридических средств и методов, направленных на правовое регулирование управленческих отношений в адвокатском бюро, позволит определить возможности, риски и перспективы развития такой формы адвокатского образования, как адвокатское бюро.

Ключевые слова: адвокатское бюро, принципы управления, управляющий партнер

С принятием Федерального закона от 31.05.2002 г. № 63-ФЗ «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» (далее – Закон об адвокатуре) [1] адвокаты получили возможность выбирать одну из четырех организационно-правовых форм: коллегия адвокатов, адвокатское бюро, адвокатский кабинет и юридическая консультация (правда, сохранились они лишь в отдаленных уголках России). После происходили изменения, уточнения положений закона.

На базе ранее действующих юридических фирм стали образовываться адвокатские бюро. Согласно ст. 23 Закона об адвокатуре, адвокаты-партнеры, учредившие адвокатское бюро, соединяют свои усилия для оказания юридической помощи от имени всех партнеров [1]. По мнению А. Родионова, «партнер – это любой член адвокатского бюро в независимости является он учредителем или был принят в бюро позже» [2].

В. Емельянов считает, что такая форма деятельности на современном этапе развития российской адвокатуры является «оптимальной структурой»

[3]. И.М. Палеев подчеркивает, что взаимозаменяемость партнеров позволяет доверителям не зависеть от одного конкретного адвоката [4].

В.Н. Буробин считает, что адвокатские бюро – более устойчивое адвокатское образование, чем коллегия адвокатов, ибо адвокаты бюро наделены большей финансовой и имущественной ответственностью по обязательствам бюро перед Доверителями, которые вправе требовать исполнения как от всех адвокатов бюро совместно, так и от любого из них в отдельности, притом как полностью, так и в части долга. Отличительной чертой адвокатского бюро является возможность коллективной работы по проектам, отсутствие секретов в отношениях между адвокатами по «правовым технологиям», наработанным при решении конкретных правовых проблем, совместное продвижение «имени» или «торговой марки» адвокатского образования, высокий уровень адвокатской взаимопомощи. В современных условиях адвокатами бизнеса была востребована именно эта организационно-правовая форма [5].

Управляющий партнер по общему правилу, установленному ч. 5 ст. 23 Закона об адвокатуре, ведет общие дела адвокатского бюро, является одним из ключевых руководителей и принимает активное участие в управлении бюро. Он имеет различные полномочия, обязанности и функции. В конкретном случае они могут варьироваться в зависимости от особенностей бюро и его организационной структуры.

Эффективное управление адвокатским бюро, поддержание имиджа и устойчивого развития невозможно без соблюдения адвокатами, партнерами определенных принципов работы. Изучив различные мнения, выделим теоретика и практика менеджмента, основателя административной школы управления, автора работы «Общее и промышленное управление» Анри Файоля. В своей концепции он формулирует 14 принципов управления, которым должен следовать в своей деятельности управленец.

Итак, первый принцип – это разделение труда. Управленец должен быть организованным и уметь эффективно управлять ресурсами, временем и проектами адвокатского бюро. Организация – это процесс объединения людей и средств для достижения общеорганизационных целей. Процесс организации структурирует работу и формирует рабочие группы и подразделения, исходя из размеров фирмы, ее технологии и персонала. В процессе выполнения функций организации руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегирует отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации [6, с. 27] и затем координирует их деятельность.

Второй принцип заключается в ответственности руководителя. Управляющий партнер адвокатского бюро должен быть профессиональным и опытным адвокатом, который обладает превосходными знаниями и навыками в области права. В целом он должен сочетать юридическую экспертизу с руководящими и управленческими навыками, чтобы обеспечить эффективное функционирование и развитие адвокатского бюро. Управляющий партнер должен обладать способностью вести и вдохновлять коллег, принимать решения и действовать в интересах бюро, продвигать бренд, других партнеров и адвокатов, мотивировать, поддерживать в коллегах здоровые амбиции, поощрять. Осознавать и уметь учитывать экономические и финансовые аспекты деятельности адвокатского бюро и разрабатывать стратегии по его развитию – также необходимая черта управляющего партнера. Кроме того, управляющий партнер должен уметь эффективно общаться с партнерами, клиентами, сотрудниками и внешними сторонами, а также вести переговоры и решать конфликты [7, с. 301].

Фундаментальным принципом управления адвокатским бюро является дисциплина. Это неотъемлемый элемент успешного функционирования адво-

катского бюро, который охватывает все аспекты его работы, включая внутренние процессы и взаимоотношения с клиентами. Во-первых, дисциплина в адвокатском бюро проявляется в соблюдении норм профессиональной этики. Приоритетом в деятельности адвоката является строгое соблюдение кодекса профессиональной этики, который определяет их обязанности и ответственность перед клиентами, судом и обществом в целом. Уважение к суду, конфиденциальность информации, прозрачность в отношениях с клиентами – все это является основой этического поведения адвокатов и важной составляющей эффективного управления. Во-вторых, дисциплина в адвокатском бюро проявляется в планировании и налаживании бизнес-процессов. Успешное управление адвокатским бюро требует установления четких процедур, которые помогут эффективно организовать работу организации [8, с. 315]. Дисциплина в этом случае означает соблюдение установленных процедур, регулярное обновление документации и строгое следование правилам исчисления времени и выплаты гонораров. Такая система позволяет избежать произвола и неэффективности в работе, а также повышает прозрачность и ответственность перед клиентами. В-третьих, дисциплина в адвокатском бюро проявляется в профессиональном развитии и обучении адвокатов. Юридическая сфера постоянно развивается, и, чтобы быть конкурентоспособными, адвокаты должны быть в курсе последних изменений и новаций в законодательстве. Бюро должно осуществлять регулярное обучение своих сотрудников, чтобы они могли справляться с постоянно меняющимся юридическим окружением [9, с. 198–199]. Дисциплина в этом случае означает проявление старания в развитии своих профессиональных навыков, обучение новым методам работы и поиск возможностей для роста.

Самодисциплина является неотъемлемым качеством квалифицированного адвоката, которая проявляется в высоком уровне ответственности по отношению к своим обязанностям и клиентам. Консультирование, исследование правовых вопросов, подготовка документов – все эти аспекты требуют сосредоточенности на задаче и соблюдения сроков. Самодисциплинированный адвокат умеет организовывать и планировать свое время, чтобы выполнять свои обязанности в срок. Самодисциплина позволяет адвокату эффективно управлять своими эмоциями и строить конструктивные рабочие отношения. Значительная часть работы адвоката связана с взаимодействием с клиентами, противоположными сторонами, свидетелями и судьями. Способность сохранять спокойствие и профессионализм в сложных ситуациях с доброжелательностью и толерантностью является признаком высокой самодисциплины.

Следующий принцип управления – единоначалие. Этот принцип управления, основанный на кон-

цепции единого руководителя, который принимает все стратегические и тактические решения в организации. В адвокатском бюро, где ответственность за успех дела возлагается на адвоката, единоначалие может играть значительную роль в обеспечении эффективного функционирования и достижения успешных результатов для клиентов. Единоначалие в адвокатском бюро предполагает, что единственный руководитель берет на себя всю ответственность и принимает решения относительно стратегии развития фирмы, кадровых вопросов, финансового планирования, маркетинга и управления клиентскими отношениями. Это позволяет упростить коммуникацию, сократить бюрократические процессы и повысить оперативность принятия решений.

Преимущества единоначалия в адвокатском бюро ощутимы как для руководителя, так и для остальных сотрудников. В данной системе каждый адвокат знает, кто принимает окончательные решения и на чьем опыте и компетенции базируются эти решения. Это позволяет избежать конфликтов, связанных с неопределенностью и нечеткостью власти, и обеспечивает более эффективные коммуникационные процессы. Кроме того, единоначалие дает руководителю возможность эффективно контролировать выполнение поручаемых задач и демонстрировать лидерские качества [10, с. 164]. Однако следует отметить, что принцип единоначалия может также иметь некоторые ограничения. Возможность одного лица принимать все решения может привести к отсутствию коллегиальности в процессе управления и ограничить креативность и инициативу сотрудников. Поэтому важно найти баланс между лидерством и коллективностью, чтобы обеспечить наилучшие результаты для адвокатского бюро.

Таким образом, единоначалие как принцип управления в адвокатском бюро может быть полезным и эффективным, особенно когда на плечах одного руководителя лежит ответственность за принятие ключевых решений. Однако важно помнить о необходимости учесть потенциальные ограничения этого принципа и создать условия для развития креативности и коллективной работы в организации.

Анри Файоль выделяет еще один принцип управления – единство действий. В контексте управления адвокатским бюро это означает эффективную координацию и согласованность действий, которые совершаются всеми членами команды. Важно понимать, что адвокатское бюро не является набором отдельных практикующих адвокатов, а командой, объединенной общими целями и принципами работы.

Первый шаг к достижению единства действий в адвокатском бюро – определение общих целей и стратегии развития [11, с. 274]. Все члены команды должны ясно представлять цели и понимать их значение. Одновременно с этим разработка общей стратегии позволит определить курс развития и направ-

ление работы бюро. Как только это будет сделано, каждый член команды будет знать, какие действия и усилия ему необходимо предпринять для достижения общих целей. Другим важным аспектом единства действий является эффективное коммуникационное взаимодействие между членами команды. Чтобы добиться согласованности и эффективности, необходимо установить систему обмена информацией, которая будет позволять всем членам команды быть в курсе всех важных изменений, решений и событий. Регулярные совещания, электронная почта и другие средства коммуникации должны быть использованы для того, чтобы информация передавалась быстро и точно.

Единство действий достигается также через распределение задач и ответственности внутри команды. Каждый член бюро должен ясно знать свои обязанности и роли, а также обязанности остальных участников команды. Это позволит избежать дублирования задач и проблем, связанных с неопределенностью обязанностей. Не менее важно в контексте единства действий развитие и поддержка сильной корпоративной культуры. Значимость установления общих ценностей, этики работы и подходов к клиентам не может быть недооценена. Постоянное обучение, тренинги и коучинг помогут членам команды сформировать общую позицию и подход к работе.

Одним из важных принципов управления адвокатским бюро является подчинение личных интересов, которое способствует эффективному функционированию и качественному предоставлению юридических услуг. Личные интересы адвокатов, как и у любого другого работника, могут быть разнообразными: повышение доходов, расширение клиентской базы, повышение профессионального рейтинга и прочее. Однако для эффективного управления адвокатским бюро необходимо, чтобы личные интересы адвокатов были подчинены общим интересам бюро и качеству оказываемых услуг. Это может быть достигнуто через несколько ключевых методов управления. Во-первых, важно устанавливать ясные цели и ожидания по отношению к адвокатам, чтобы они понимали, что первостепенное значение имеют общие интересы бюро и достижение высокого уровня клиентского сервиса. Во-вторых, важно создать положительную корпоративную культуру. Это может быть достигнуто через поощрение сотрудничества, коллективной работой и взаимопониманием. Регулярные внутренние коммуникации и обратная связь также помогут сотрудникам понять, как их личные интересы вписываются в общую цель бюро. В-третьих, важно обеспечить прозрачность и справедливость во всех аспектах работы адвокатского бюро. Определение ясных критериев оценки работы и карьерного роста способствует тому, чтобы личные интересы адвокатов были подчинены общим интересам бюро.

Одной из ключевых стратегий управления мотивацией является разработка четкой системы вознаграждений. Здесь важно учитывать как материальные, так и нематериальные стимулы. Сотрудникам адвокатского бюро необходимо чувствовать себя оцененными и признанными за свои достижения. Такая система вознаграждений может включать как финансовые поощрения, например, премии или бонусы за успешное завершение проектов [12, с. 114], так и различные формы признания, такие как поощрительные письма или благодарности от руководства, а также моральные, социальные и творческие стимулы [11, с. 47].

Профессиональный рост и развитие играют также важную роль в мотивации сотрудников адвокатского бюро. Предоставление возможностей для обучения, участия в семинарах или конференциях, повышения квалификации или получения дополнительных сертификатов позволяет сотрудникам постоянно развивать свои навыки и компетенции. Это не только будет служить их личному профессиональному росту, но и способствует повышению качества работы адвокатского бюро в целом.

Централизация как принцип управления, по А. Файоллю, в управлении адвокатским бюро означает концентрацию принятия важных решений и контроля над действиями всех сотрудников в руках управляющего. Один из главных аргументов в пользу централизации – это единое видение стратегии и целей, которые преследуются. Каждый юрист может быть экспертом в своей области, но вместе они должны работать как единая команда, идеально выполнять задачи и достигать целей. Централизация позволяет установить единый курс и координировать усилия сотрудников, что в результате обеспечивает более эффективное представление интересов клиентов. Еще одно преимущество централизации – это улучшение коммуникации между сотрудниками. Взаимодействие и обмен информацией становятся более прозрачными и эффективными, поскольку централизованная система управления облегчает поток информации между всеми юристами бюро. Кроме того, централизация позволяет эффективно использовать ресурсы бюро. Управляющий имеет возможность оптимизировать распределение задач и обязанностей между сотрудниками, учитывая их знания и навыки. Это помогает избежать ситуации, когда несколько юристов работают над одним и тем же делом. Такой подход способствует повышению производительности и эффективности бюро в целом. Однако, необходимо учитывать и потенциальные недостатки централизации в управлении адвокатским бюро. Полное централизованное управление может ограничить свободу действий юристов и их способность принимать самостоятельные решения.

Иерархическая структура, по мнению А. Файоля, является одним из основных принципов управ-

ления во многих организациях, включая адвокатские бюро. На вершине иерархии находится сам основатель и глава организации. Он берет на себя ответственность за стратегическое управление и принятие ключевых решений, которые влияют на всю деятельность. Далее находятся партнеры, которые помогают в реализации стратегических целей. Они отвечают за руководство подразделениями, ресурсы, взаимодействие с клиентами и контроль качества предоставляемых услуг. Каждый партнер имеет свою сферу ответственности, но все они работают в тесном сотрудничестве для достижения общих целей под управлением управляющего партнера. В нижней части иерархии находится административный персонал, который выполняет рутинные задачи, такие как бухгалтерия, архивирование, управление документами и поддержка в организационных вопросах [10, с. 141].

Принцип порядка в управлении адвокатским бюро олицетворяет систематический и организованный подход к деловым операциям, ресурсам и процессам. Этот принцип объединяет несколько важных аспектов. Во-первых, порядок в управлении проявляется в четком определении иерархии и ролей сотрудников. Каждый сотрудник имеет свою область ответственности и знает, какую роль он играет в достижении общей цели бюро. Во-вторых, все сотрудники бюро следуют определенному регламенту, который гарантирует качество оказываемых услуг и удовлетворение клиентов. Принцип порядка требует, чтобы каждый юрист был внимателен к деталям, соблюдал сроки и сотрудничал с коллегами для достижения наилучшего результата. В-третьих, порядок в управлении подразумевает эффективное использование ресурсов, чтобы оптимизировать использование времени, труда и финансовых ресурсов [13, с. 102].

Справедливость является фундаментальным принципом права и играет важную роль в повседневной работе адвокатов. Этот принцип включает в себя ряд аспектов, которые являются важными для обеспечения честности и равноправия в правовой сфере. Во-первых, справедливость требует обеспечить всем клиентам безопасность и защиту их прав. Во-вторых, справедливость включает в себя решение споров и конфликтов на основе законов и правовых норм. Адвокаты строго соблюдают этический кодекс и работают в рамках закона, чтобы защитить интересы своих клиентов. Третий аспект справедливости включает в себя равенство перед законом и равные возможности для всех людей. Принцип равноправия и гарантируют, что ни один клиент не будет подвергнут дискриминации на основе расы, пола, религии или других факторов.

Принцип стабильности рабочих кадров, создание оптимальных условий для привлечения, удержания и развития высококвалифицированных профессионалов. Создание положительной рабочей атмосфе-

ры и установление прозрачных коммуникационных каналов являются еще одним важным аспектом стабильности рабочих кадров [14, с. 41]. Инвестиции в обучение и профессиональное развитие помогают повысить квалификацию юристов, расширить их профессиональные горизонты и удержать талантливых специалистов в команде. Этот подход способствует росту карьеры сотрудников и повышению их мотивации и преданности работе. Также при управлении трудовым потенциалом организации необходимо учитывать соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда [15, с. 54–55].

Инициатива как принцип управления, по Анри Файолю, является одним из ключевых принципов успешного управления в современном бизнесе, включая и адвокатские бюро. В контексте адвокатского бюро инициатива играет важную роль в обеспечении высокого качества юридических услуг и удовлетворения потребностей клиентов. Введение инициативы как принципа управления в адвокатское бюро позволяет достичь нескольких ключевых преимуществ. Во-первых, она стимулирует сотрудников к поиску новых и эффективных подходов в решении правовых вопросов. Благодаря этому, адвокаты поощряются к активному исследованию и обновлению своих знаний и навыков, что способствует повышению их профессионализма и компетентности. Во-вторых, инициатива позволяет бюро быть гибким и адаптивным к изменениям в окружающей среде. Юридические требования и нормы регулирования постоянно меняются, и только адаптивные адвокаты смогут эффективно работать в этих условиях. Благодаря принципу инициативы, адвокатское бюро способно быстро реагировать на новые требования и предлагать наиболее соответствующие и инновационные решения. В-третьих, инициатива способствует развитию командного духа и сотрудничеству внутри адвокатского бюро. Когда каждый сотрудник имеет возможность высказывать свои идеи и предлагать улучшения, создается атмосфера доверия и взаимной поддержки. Это позволяет повысить эффективность работы бюро и достигнуть общих целей.

Последний принцип, по А. Файолю, это корпоративный дух, который содействует созданию эффективной и гармоничной рабочей среды, в которой каждый член команды может достичь своих профессиональных целей. Адвокатское бюро, так же как и любое другое предприятие, нуждается в эффективной организации своих ресурсов и управлении персоналом [16, с. 65]. Но в отличие от других организаций адвокаты работают в интеллектуальной сфере, где тонкость мышления, коммуникации и коллективной работы играют решающую роль в достижении успеха клиента. Именно поэтому дух сотрудничества и общей ответственности за исход

дел является неременным принципом управления в адвокатском бюро. Мотивация, вовлеченность и чувство принадлежности к команде становятся важными камнями в фундаменте успеха организации [12]. Для успешного развития корпоративного духа в адвокатском бюро необходимо поощрять сотрудничество и обмен знаниями. Проведение совместных тренингов, обсуждение интересных случаев из жизни бюро и участие в профессиональных конференциях позволяют создать атмосферу взаимопонимания и солидарности.

Подытоживая вышеизложенное, необходимо подчеркнуть, что принципы управления Анри Файоля, сформулированные им в начале XX столетия, и описанные в статье, несомненно, представляют собой ценные ориентиры для успешного управления деятельностью адвокатского бюро. В центре его подхода находятся высокие стандарты этики и профессиональной ответственности, что является основой успешного управления в данной отрасли.

Стремление к максимальной квалификации и безупречности юридической работы, акцент на индивидуальном подходе к каждому клиенту, командная работа и коллективное решение проблем позволяет бюро достичь высокого уровня качества предоставляемых услуг и уверенности клиентов в его компетентности. В управлении адвокатским бюро особое значение имеет формирование команды и ее функционирование, так как успешный результат многих дел возможен только благодаря сплоченным и согласованным усилиям ее участников, что, в свою очередь, позволяет эффективно объединять знания и опыт участников команды, а также обеспечивать максимальную компетенцию во всех аспектах оказания юридической помощи.

Таким образом, можно проследить взаимосвязь между принципами управления адвокатским бюро и качеством оказываемой юридической помощи. Заложенные в законе императивные нормы о партнерстве, наличие управляющего партнера, которому другие адвокаты доверяют ведение общих дел бюро, а также совместная ответственность адвокатского бюро, позволяет применять именно те принципы управления, которые обеспечивают реализацию конституционного права на получение квалифицированной юридической помощи.

Литература:

1. Федеральный закон от 31.05.2002 г. № 63-ФЗ «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» (ред. от 31.07.2020, с изм. от 10.11.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) // СПС КонсультантПлюс.
2. Родионов А. От имени партнеров... // эж-Юрист. – 2004. – № 25. – URL: <https://base.garant.ru/3995090/>
3. Емельянов В. Осторожно: адвокатское бюро! // ЭЖ-Юрист. – 2003. – № 15. – URL: <https://base.garant.ru/3952886/>
4. Палеев И.М. Адвокатское бюро в системе адвокатских образований: сравнительно-правовой анализ // Гражданин и право. – 2010. – № 7. – С. 26–32.
5. Буробин В.Н. Русская бизнес адвокатура (Опыт практического создания юридической фирмы). – URL: <https://yustina.ru/public/9c/e1/28/e2/37/5c/4d/dd/aa/ee/22/a1/ef/95/66/f2/239b10f182841a3fe307b676348e1389.pdf>.
6. Кармах А.Н.Х. Влияние делегирования полномочий на эффективность работы персонала организации // Евразийский союз ученых. – 2018. – № 3-4 (48). – С. 26–28.
7. Дзялошинский И.М. Коммуникативное воздействие: мишени, стратегии, технологии. – М.: НИУ ВШЭ, 2012. – 572 с.
8. Яшкова Е.В., Лаврентьева Л.В., Жбаков Е.Б. Профессиональное развитие управленческого персонала как инновационный тренд в работе организации // Проблемы современного педагогического образования. – 2020. – № 66-4. – С. 314–317.
9. Адвокатура в России: учеб. для вузов / Под ред. д.ю.н., проф. В.И. Сергеева. – М.: Юстицинформ, 2019. – 548 с.
10. Общее управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Кн. 1 / Под ред. Центра поддержки НКО. – М.: Изд-во МСоЭС, 2002. – 340 с.
11. Вагнер В.А., Лымарева О.А. Мотивация и стимулирование персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 1-1 (95). – С. 45–49.
12. Терелецкова Е.В., Халитова Э.Р. Мотивация как один из инструментов снижения текучести персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 1-2 (95). – С. 112–115.
13. Потепнева А.А. Организационная культура и ее влияние на управление персоналом в организации // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2016. – № 12. – С. 99–104.
14. Климин С.А., Захарова Л.Н. Роль организационной культуры и корпоративного духа в управлении поведением персонала организаций сферы услуг // Научные известия. – 2020. – № 18. – С. 40–44.
15. Забродин А.Н. Оптимизация управления трудовым потенциалом как фактор эффективного управления экономическими ресурсами современной организации // Вестник научных конференций. – 2016. – № 7-1 (11). – С. 53–57.
16. Удалов Ф.Е., Алёхина О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента: учеб. пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. – 363 с.

Management Principles of Henri Fayol and the Practice of Their Implementation in the Management of a Law Office

Muratova N.D.

Republic of Tatarstan «Muratova and Partners» (Kazan)

Currently, the Law on Advocacy contains a few rules that are not fully capable of clearly regulating relations in the field of managing a law office. Thus, a rather brief regulatory provision of the law stating that the general affairs of a law office is carried out by the managing partner, unless otherwise established by the partnership agreement, actually carries enormous managerial and resource opportunities. It is the managing partner, with proper and systematic regulation in the conditions of contractual relations between partner lawyers, who demonstrates leadership qualities from the standpoint of ensuring the effective functioning of a law office in the legal services market. The study of legal means and methods aimed at the legal regulation of managerial relations in a law office will help determine the opportunities, risks and prospects for the development of such a form of legal education as a law office.

Key words: law office, management principles, managing partner

