

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ПРАВА

УДК 330.1:339.92

Л. С. ШЕВЧЕНКО

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Харків
e-mail: shevchenko_ls@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-4567-0310



МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ В ЮРИДИЧНОМУ БІЗНЕСІ¹

Розкрито зміст інтеграційних процесів у сучасному бізнесі, сутність та види стратегічних альянсів. Обґрунтовано особливості утворення міжнародних стратегічних альянсів юридичних фірм та їх відмінності від альтернативних структур. Доведено успішність альянсів, які виникають на базі злиття юридичних фірм. Проаналізовано суперечності міжнародних стратегічних альянсів в юридичному бізнесі.

Ключові слова: юридична фірма, міжнародний стратегічний альянс юридичних фірм, злиття юридичних фірм, міжнародні юридичні мережі.

JEL Classification: K 0, F 20, M 21.

Постановка проблеми. Розвиток юридичного бізнесу виявляє нові тенденції, пов'язані з інтеграційними процесами. Однією із них є створення міжнародних стратегічних альянсів юридичних фірм. На жаль, практики участі в таких структурах вітчизняним юристам бракує.

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961) та фундаментального дослідження «Науково-теоретичні проблеми формування, розвитку та інституційної побудови правової економіки в Україні» за рахунок видатків державного бюджету (№ державної реєстрації 0115U000326).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізу діяльності стратегічних альянсів, їх перевагам та недолікам присвятили свої дослідження чимало зарубіжних та вітчизняних учених і практиків, серед них: Б. Гаррет, П. Дюссож, Р. В. Глушаниця, Т. Ю. Іванова, В. І. Корольов, Є. В. Корольова, Г. В. Костюк, О. В. Лавров, В. І. Приходько, К. М. Станіва та інші. Проте проблема створення та функціонування стратегічних альянсів юридичних фірм залишається не дослідженою.

Формулювання цілей. Мета статті – охарактеризувати сутність, форми й особливості діяльності міжнародних стратегічних альянсів у сфері юридичного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Альянс (фр. *alliance*, від *allier* – поєднувати) – це союз, об'єднання різних суб'єктів (фірм, організацій) на основі договірних зобов'язань; довгострокова угода про співробітництво.

Стратегічні альянси:

- як правило, не є самостійними юридичними особами і не мають специфічного юридичного статусу: компанії-партнери реалізують індивідуальні інтереси і цілі, які навіть можуть суперечити одна одній, однак усі погоджуються працювати спільно заради досягнення заздалегідь визначених загальних цілей;

- базуються на середньострокових або довгострокових, двосторонніх або багатосторонніх угодах про співробітництво, які виходять за межі звичайних торговельних операцій, але не передбачають злиття компаній;

- створюються на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, а також компаніями, зайнятими у суміжних сферах діяльності, які використовують взаємодоповнюючі технології, знання та досвід партнерів; можуть об'єднувати не тільки постачальників і клієнтів, а й конкурентів;

- мають кілька незалежних керівних центрів, які спільно приймають рішення стосовно спільної діяльності з вигодою для кожного партнера; проте жоден із партнерів не може контролювати прийняття стратегічних бізнес-рішень іншими партнерами, інакше альянс переростає у фінансово-промислову групу з домінуючою головною компанією;

- допускають участь своїх членів у багатьох інших альянсах;

- створюються на певний строк і розпадаються, якщо необхідності в об'єднанні більше немає;

- компанії альянсу спрямовують зусилля більше проти спільних конкурентів, ніж одна проти іншої; усі партнери одержують додаткові переваги й вигоди від входження до альянсу [1, с. 3–4; 2, с. 196–197].

Б. Гаррет і П. Дюссож розрізняють транзакційне, конкурентне і реляційне трактування природи альянсів. *Транзакційний підхід* пов'язаний із витратами укладення угод про вступ до альянсу. Здійснення діяльності всередині фірми доцільне тоді, коли виробничі витрати контролюються, а транзакційні ви-

трати є високими. Якщо ж виробничі витрати зростають, а транзакційні витрати стають низькими, переваги надаються ринковим транзакціям. Коли ж ситуація на ринку є невизначеною, а величина транзакційних витрат виходить за допустимі межі, то замість постійного оформлення нових угод оптимальним є створення саме альянсу як структурованої організації. Тоді організаційні витрати на посилення координації та адміністрування стають меншими, ніж транзакційні витрати ринку. *Конкурентний підхід* означає, що поведінка компанії у будь-якій ситуації визначається логікою конкурентної боротьби, протистояння своїм економічним суперникам. Альянси діють в умовах неповної інформації, беруть на себе ризики опортуністичної поведінки партнерів. *Реляційний підхід* (relation – відносини) допускає, що в багатьох ситуаціях компанії цілеспрямовано відмовляються від конкурентного протиставлення і узгоджують свою поведінку на ринку, аби захистити власне виробництво, знизити конкурентні ризики та забезпечити стійкість економічної кон'юнктури. При цьому компанії не відмовляються повністю від методів конкурентної боротьби [1, с. 53–65].

Єдиної класифікації стратегічних альянсів не існує (табл. 1).

Таблиця 1

Основні види стратегічних альянсів

Критерій класифікації	Види стратегічних альянсів
Кількість учасників	Двосторонні, багатосторонні
Рівень охоплення	Національні, міжнародні
Тип взаємодії членів альянсу	Альянси горизонтального типу – створюються фірмами, які здійснюють господарську діяльність на одній стадії виробничого процесу, надають однакові послуги; альянси вертикального типу – формуються постачальниками сировини або споживачами продукції (послуг); альянси фірм, які виробляють і надають взаємодоповнюючі товари і послуги
Напрямок розвитку	Комплексні (мають широкую сферу діяльності; компанії домовляються про спільне здійснення кількох етапів процесу виведення товарів чи послуг на ринок, зокрема, НДДКР, проектування, виробництва, маркетингу і розподілу); функціональні (охоплюють тільки один напрям діяльності партнерів по альянсу – виробничі, маркетингові, фінансові, науково-технічні)

Закінчення табл. 1

Критерій класифікації	Види стратегічних альянсів
Галузь економіки	Одногалузеві, міжгалузеві
Значущість партнерів по союзу	Альянси рівних партнерів (усі учасники сильні або всі учасники слабкі); змішані альянси (сильний партнер – слабкий партнер; слабкий партнер – сильний партнер)
Фактор конкуренції	Альянси фірм, які не конкурують між собою (транснаціональні спільні підприємства, вертикальні партнерства, міжгалузеві угоди); альянси фірм-конкурентів (інтеграційні, псевдоконцентраційні, комплементарні альянси)
Сфера діяльності	Альянси з реалізації проектів НДДКР; альянси з організації спільного виробництва; альянси зі спільного освоєння нових ринків

Міжнародний стратегічний альянс (далі – МСА) – це відносно тривала за часом угода двох або більше самостійних організацій, розташованих у двох або більше країнах, яка передбачає спільне використання ресурсів і/або структур управління для спільного виконання завдань, що мають стратегічне значення для кожного учасника угоди. Метою створення МСА є: виведення своєї продукції (послуг) на нові зарубіжні ринки, подолання державних та інвестиційних бар'єрів при виході на зарубіжні ринки; одержання доступу до нових технологій; економія за рахунок ефекту масштабу; зменшення ризику господарської діяльності та інше.

Виокремлюють дві групи МСА: перша – ґрунтуються на укладенні *угод про співробітництво* (ліцензійні, маркетингові угоди, угоди про спільні НДДКР, розвиток виробництва, удосконалення продукції тощо); друга група передбачає укладення *угод про участь в активах* як із створенням нової організації (спільного підприємства), так і без її створення (угоди про інвестиції в акціонерний капітал, взаємний обмін акціями, придбання невеликої частки участі). В обох випадках організатори-засновники здійснюють спільне управління і контроль за спільною діяльністю [3; 4].

Створення МСА в юридичному бізнесі має певні особливості. По-перше, у МСА можуть вступати ЮФ, які:

1) спеціалізуються на одній юридичній практиці, але працюють у різних юрисдикціях, клієнти з яких потребують надійного представництва в інших країнах і містах; або бажають відкрити офіс у третій юрисдикції, особливо

високозатратній, що потребує створення спільного підприємства [5]. ЮФ тоді утворюють *інтеграційні альянси* з метою одержання інтелектуального ефекту масштабу від спільної практичної юридичної діяльності та її диференціації від бізнесу конкурентів. Має місце і розвиток ринку юридичних послуг, і розвиток юридичних продуктів;

2) спеціалізуються на взаємодоповнюючих юридичних практиках (наприклад, трудове та імміграційне право); або мають взаємно сумісні спеціалізації і потребують спільної юридичної діяльності (у зарубіжних країнах – патентне право та судові бутики для розв’язання патентних спорів);

3) використовують у партнерському проекті активи і наукові напрацювання фірм із інших галузей, але такі, що доповнюють одна одну. Такі фірми утворюють *комплементарні альянси*, партнери яких не конкурують між собою ні за технологією, ні за географією надання послуг, а надають клієнтам комплексні професійні послуги. Наприклад, MSI Global Alliance (об’єднує понад 250 незалежних юридичних і бухгалтерських фірм із понад 100 країн світу) і World Services Group (20 тис. фахівців в області юриспруденції та інвестиційно-банківської діяльності) відкриті для бухгалтерських фірм [6; 7]. Бухгалтерські фірми, зі свого боку, утворюють альянси з фірмами, що входять до мереж ЮФ. Скажімо, Ecosvis є провідною глобальною консалтинговою фірмою походженням із континентальної Європи (понад 4500 працівників, які працюють у понад 60 країнах) із ключовими компетенціями: бухгалтерський облік, аудит, податкове консультування, юридичні консультації [8]. При цьому юридичні і бухгалтерські фірми залишаються самостійними юридичними особами.

Об’єднання ЮФ у міжгалузеві альянси (вертикальна кооперація), тим більше із фірмами, які технологічно не пов’язані між собою, в юридичному бізнесі не практикуються. Хоча в умовах цифрового суспільства логічним було б утворення альянсів ЮФ із тими ІТ-компаніями, які сприяють наповненню юридичного бізнесу сучасними інформаційними технологіями.

По-друге, міжнародний юридичний бізнес представлений як *комплексними*, так і *функціональними МСА*. У першому випадку МСА мають широку сферу діяльності і надають юридичні послуги з різних галузей права. Зокрема, Міжнародний альянс юридичних фірм CMS International B. V. має 59 офісів у 31 країні і об’єднує понад 3 тис. юристів. Членами альянсу є 9 європейських юридичних фірм, які надають достатньо широкий перелік послуг, проте основними практиками є корпоративне, банківське, міжнародне, фінансове і податкове право. Серед партнерів: CMS Bureau Francis Lefebvre (Франція), CMS Albiñana & Suárez de Lezo (Іспанія), CMS Adonnino Ascoli & Cavasola Scamoni (Італія), CMS Cameron McKenna LLP (Велика

Британія) та інші. Серед клієнтів: більшість компаній, включених до індексу Німецької фондової біржі (DAX 30), компанії, включені до фондового індексу FT European 500, низка компаній із фондового індексу Fortune 500 [9; 10]. При цьому взаємозв'язок із кожним клієнтом від імені альянсу узгоджує один із партнерів.

Функціональні МСА ЮФ спеціалізуються переважно на одному напрямі практичної юридичної діяльності партнерів по альянсу. Так, Ius Laboris є найбільшим світовим альянсом провідних ЮФ у сфері трудового права: до альянсу входять 46 ЮФ, 1000 юристів із 43 країн і 150 міст. Глобальний альянс юридичних компаній World IT Lawyers надає послуги ІТ-сектору і включає 13 ЮФ з усього світу, які мають унікальний досвід у рамках ІТ-спеціалізації. Глобальний WTS Alliance об'єднує податкових та юридичних консультантів, які здійснюють діяльність більш ніж у 100 країнах світу.

По-третє, альянси ЮФ можуть бути не тільки формальними, а й *неформальними*. У разі неформальних альянсів взаємодія ЮФ здійснюється без будь-яких офіційних угод і без письмового закріплення обов'язків кожної із сторін і, як правило, не передбачає досягнення стратегічних завдань. Але з часом неформальний альянс може перерости у формальний і стратегічний. Так, у 2006 р. американська ЮФ White & Williams, маючи у своєму штаті 230 юристів, уклала неформальний союз із китайською Xue Law Firm, яка спеціалізувалася на корпоративній праці. Співробітництво виявилось настільки плідним, що вже у 2007 р. фірми утворили стратегічний альянс: американська ЮФ почала супроводжувати операції своїх клієнтів у Китаї, а партнери у Шанхаї надали можливість американським юристам обслуговувати китайські компанії, зацікавлені у ринках США [11].

По-четверте, у азійських країнах популярним різновидом МСА є створення *спільних товариств ЮФ* з іноземцями. Це веде до збільшення витрат, але статутні документи спільного підприємства більш чітко формалізують обов'язки сторін. Так, TMI Associates – шоста за величиною ЮФ Японії – організувала декілька спільних підприємств. Створенню першого з них – спільного товариства з французькою фірмою Gide Loyrette Nouel – сприяло введення у 1995 р. нового закону, який регулював діяльність іноземних адвокатських контор у Японії. У 1999–2007 рр. діяло тимчасове товариство з іншою французькою фірмою – Laurent Dubois Foreign Law Office. У 2001 р. було відкрито СП з англійською МЮФ Simmons&Simmons, у 2005 р. – створено СП Morgan Lewis-TMI (з американською ЮФ Morgan, Lewis & LLP Bockius); у 2006 р. – Wakely Foreign Law Office (з канадським адвокатським бюро Wakely); у 2009 р. – ARQIS Foreign Law Office (з німецькою ЮФ ARQIS). Японці та іноземці у рівних частках беруть участь у капіталі нової компанії,

а розподіл прибутку відбувається з урахуванням працездатності співробітників кожної фірми. Керують товариством два керуючих партнера – по одному з кожної сторони [12].

По-п'яте, МСА не передбачають злиття компаній, однак їх утворення тісно пов'язане із цією формою укрупнення юридичного бізнесу. Одні вчені вважають, що альянси ведуть до процесів злиття і поглинань. Багато великих регіональних канадських фірм використали саме цей підхід, аби гарантувати собі потенційний успіх, перш ніж домагатися повного злиття. Інша група вчених, і ми поділяємо цю думку, наполягає на тому, що шанси на успіх набагато вищі у МСА, який утворюється на базі злиття ЮФ.

Покажемо це на прикладі американської ЮФ Hogan & Hartson і британської ЮФ Lovells, які в 2010 р. шляхом злиття створили ЮФ Hogan Lovells. На момент злиття фірми були приблизно однаковими за показниками РРР та оборотом, кількістю юристів (Н 1121, L 1180) та офісів у світі (Н 27, L 28). Проте історія розвитку британської ЮФ Lovells – це історія саме міжнародних злиттів ЮФ, починаючи з 1902 р. (табл. 2).

Таблиця 2

Розвиток юридичної фірми Lovells, Велика Британія

Рік	Відбувається злиття з юридичною фірмою	Утворюється нова юридична фірма
1899	–	Джон Спенсер Ловелл (John Spencer Lovell) засновує практику у Великій Британії
1902	Приєднується Реджинальд Уайт (Reginald White)	
1925	Приєднується Чарльз Кінг (Charles King)	Lovell, White & King
1966	Haslewoods (Велика Британія)	–
1988	Durrant Piesse (заснована 01.01.1973 в результаті злиття Durrant Cooper & Hambling і Piesse & Sons. У 1985 р. до них приєдналася Faithful Owen & Fraser).	Lovell White Durrant
2000	Boesebeck Droste (Німеччина)	Lovells
2000	Ekelmans den Hollander (Нідерланди)	–
2001	Siméon & Associés (Франція)	–
2010	Hogan & Hartson (США)	Hogan Lovells

Джерело: складено за [13].

Новостворена Hogan Lovells відразу увійшла до десятки найкращих ЮФ світу (зараз вона об'єднує майже 2 300 юристів) і почала інтенсивно завойовувати світові ринки юридичних послуг, вступивши відразу до кількох МСА (табл. 3). Тобто Hogan Lovells використала всі переваги економічної консолідації юридичного бізнесу, яка відбулася ще до утворення МСА.

Таблиця 3

**Стратегічні альянси,
до яких вступила ЮФ Hogan Lovells**

№	Назва альянсу	Регіон світу	Юридичні послуги
1	Al-Yaqoub Attorneys & Legal Advisers (AYALA)	Союз провідних саудівських ЮФ, який діє на території міст Ер-Ріяд і Джидла, де у AYALA є власні офіси	Широкий спектр юридичних послуг
2	Albright Stonebridge Group	США, міжнародна юридична фірма	Консультує на стику комерційних, фінансових, державних і цивільних інтересів, із питань стратегічного розвитку, кризового управління, планування в галузі корпоративної і соціальної відповідальності, а також із питань приватизації
3	Bogdanovic, Dolicki & Partners	Афілійована компанія Hogan Lovells у Хорватії	Утворення філій і дочірніх структур, створення спільних підприємств, розв'язання спорів
4	GTs Advocates LLC	Афілійована компанія Hogan Lovells в Улан-Баторі, Монголія	Повний спектр юридичних послуг як монгольським компаніям, так і міжнародним корпораціям, інвестиційним банкам, приватним акціонерним товариствам і фондам Північної Америки, Європи та Азії

Закінчення табл. 3

№	Назва альянсу	Регіон світу	Юридичні послуги
5	Азіатсько-Тихоокеанська консультативна рада (Pacific Rim Advisory Council (PRAC))	Ексклюзивна мережа провідних ЮФ з офісами у великих ділових центрах Азії і Латинської Америки, включаючи Аргентину, Австралію, Бразилію, Чилі, Індію, Індонезію, Японію, Корею, Малайзію, Мексику, Нову Зеландію, Перу, Філіппіни, Сингапур, Тайвань, Тайланд і Венесуелу	Увесь спектр юридичних послуг
6	Partos & Noblet	Афілійована компанія Hogan Lovells в Угорщині	Увесь спектр юридичних послуг, включаючи корпоративне і комерційне право, злиття і поглинання, фінансове і банківське право, розв'язання спорів та консультації з питань нерухомості
7	Sino-Global Legal Alliance	До альянсу входять 13 провідних китайських ЮФ, які мають офіси у найбільших економічних центрах Пекіну, Сяминя, Ченду, Шанхая, Гуанчжоу, Шеньчжень, Ханчжоу, Циндао, Тяньцзинь, Ухань, Шеньян і Чунцин	Міжнародне право, корпоративне і комерційне право, розв'язання спорів, захист прав інтелектуальної власності, нерухомість і будівництво, фінансові послуги

Джерело: складено за [14].

МСА ЮФ не є безпроблемними і не розв'язують усіх проблем юридичного бізнесу. У межах альянсу ЮФ можуть перехоплювати юристів або клієнтів інших ЮФ, ухилятися від виконання договірних зобов'язань. Інколи причиною вступу до альянсу стає бажання скористатися інноваціями інших учасників, посилити свою позицію на міжнародному ринку юридичних послуг, одержати закриту інформацію про потенційних парт-

нерів та їх клієнтів тощо. Серйозні проблеми можуть виникнути у МСА ЮФ, які утворені сильними і слабкими партнерами. Існування альянсу тоді є недовгим і, як правило, завершується поглинанням більш слабого партнера [5; 15].

Виникають передумови припинення існування МСА та пошуку нових партнерів для іншого альянсу. Або використання альтернативних до МСА структур, які виконують певною мірою схожі функції, через що деякі дослідники називають їх неформальними альянсами. Ідеться насамперед про *ділові мережі*, або *асоціації ЮФ*. На цей час функціонують: а) міжнародні універсальні юридичні мережі, які приймають до свого складу тільки великі і найбільш авторитетні у своєму регіоні ЮФ. Найбільшими є мережі: Lex Mundi (заснована у 1989 р.), Meritas (1990), TerraLex (1991), International Jurists (1992); б) спеціалізовані мережі, створені на основі професійної спеціалізації (наприклад, на трудовому, цивільному законодавстві тощо); в) міжпрофесійні мережі, створені не тільки ЮФ, а й аудиторськими та бухгалтерськими фірмами.

Проте асоціація (мережа) ЮФ суттєво відрізняється від МСА принципами своєї організації, серед яких: 1) добровільність членства, причому всі члени зберігають адміністративну, фінансову й операційну самостійність і можуть вийти з мережі у будь-який час; однак члени мережі можуть і виключити зі свого складу фірму, яка не здатна підтримувати потрібний рівень послуг або помічену в порушенні внутрішніх правил; 2) доступність для клієнтів ресурсів і послуг кожної із фірм мережі; 3) територіальна ексклюзивність: якщо клієнту ЮФ однієї країни потрібні юридичні послуги в іншій країні, то там буде тільки одна ЮФ – член мережі, яка обслужить даного клієнта. Цим виключається конкуренція [16].

Висновки. Українські ЮФ виявляють зацікавленість у вступі до МСА. Так, ЮФ «Астери» стала єдиним в Україні членом авторитетної світової організації World Services Group. ЮФ «Василь Кисіль і Партнери» з 2013 р. представляє Україну в МСА Ius Laboris. АО «Юскутум» є членом глобального альянсу юридичних компаній World IT Lawyers. До цього спонукають транснаціоналізація та глобалізація бізнесу клієнтів, досвід і значні конкурентні переваги тих ЮФ, які змогли об'єднати свої ресурси саме на міжнародних юридичних ринках. Вони не тільки зберегли традиційні переваги окремих ЮФ – членів альянсу, а й сконцентрували економічну владу в руках самого альянсу. Усе це потребує продовження досліджень теорії та практики створення і функціонування МСА, економічних та правових особливостей їх діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гаррет Б. Стратегические альянсы : пер. с англ. / Б. Гаррет, П. Дюссож. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 332 с.
2. Иванова Т. Ю. Теория организации / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – СПб : Питер, 2004. – 269 с.
3. Понятие международного стратегического альянса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://adload.ru/page/up_0214_526.htm.
4. Wilson R. Todd (2005). Early Stage Companies and Strategic Business Alliances [Електронний ресурс] / R. Todd Wilson. – Режим доступу: <http://www.theiplawblog.com/2005/07/articles/webtech/early-stage-companies-and-strategic-business-alliances/>.
5. Bower W. Strategic Alliance as a Prelude to Merger [Електронний ресурс] / W. Bower. – Режим доступу: <file:///D:/%D0%9C%D0%BE%D1%97%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96%20%D0%B2%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D1%86%D1%96/Strategic%20Alliance%20as%20a%20Prelude%20to%20Merger%20-%20FindLaw.htm#sthash.cJWBo9Or.dpuf>.
6. Офіційний сайт MSI Global Alliance [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.msiglobal.org/about-us/who-we-are/>.
7. Офіційний сайт World Services Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.worldservicesgroup.com/wsg_practicegroups.asp?type=industry.
8. Profile. About Ecovis [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ecovis.com/en/profile/>.
9. Компания CMS International B. V. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://of.ru/company/cms-international-b-v>.
10. CMS – ваш международный партнер на рынке юридических и налоговых услуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cmslegal.ru/Pages/default.aspx>.
11. Лако М. Альянсы иностранных юридических фирм [Електронний ресурс] / М. Лако // Юрид. бизнес. – 2008. – № 3. – Режим доступу: <http://www.legal-business.ru/archive-03-2008/236>.
12. Офіційний сайт TMI Associates [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tmi.gr.jp/english/global/foreign.html>.
13. Our history [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hoganlovells.com/en/about-us>.
14. Стратегические альянсы [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hoganlovells.com/ru/strategicalliances>.
15. Костюк Г. В. Дослідження сучасних конкурентних стратегій [Електронний ресурс] / Г. В. Костюк, І. О. Дубровська. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/116.pdf.

16. Лахути Н. Сети, в которые юристам попасть полезно [Електронний ресурс] / Н. Лахути. – Режим доступу: <http://www.lawfirmmanagement.ru/articles/262-useful-nets.html>.

REFERENCES

1. Garret B. (2002). Strategicheskie al'yansy / B. Garret, P. Dyussozh. – Moskva, INFRA-M.
2. Ivanova T. Yu., Prihod'ko V. I. (2004). Teoriya organizatsii. – SPb, Piter.
3. Ponyatie mezhdunarodnogo strategicheskogo al'yansa. Retrieved from: http://adload.ru/page/up_0214_526.htm.
4. Wilson R. Todd (2005). Early Stage Companies and Strategic Business Alliances. Retrieved from: <http://www.theiplawblog.com/2005/07/articles/webtech/early-stage-companies-and-strategic-business-alliances/>.
5. Bower W. Strategic Alliance as a Prelude to Merger. Retrieved from: <file:///D:/%D0%9C%D0%BE%D1%97%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96%20%D0%B2%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D1%86%D1%96/Strategic%20Alliance%20as%20a%20Prelude%20to%20Merger%20-%20FindLaw.htm#sthash.cJWBo9Or.dpuf>.
6. Ofitsiynyi sait MSI Global Alliance (2017). Retrieved from: <http://www.msiglobal.org/about-us/who-we-are/>.
7. Ofitsiynyi sait World Services Group (2017). Retrieved from: http://www.worldservicesgroup.com/wsg_practicegroups.asp?type=industry.
8. Profile. About Ecovis (2017). Retrieved from: <http://www.ecovis.com/en/profile/>.
9. Kompaniia CMS International B. V. (2017). Retrieved from: <http://of.ru/company/cms-international-b-v>.
10. CMS – vash mezhdunarodnyy partner na rynke yuridicheskikh I nalogovykh uslug. Retrieved from: <http://www.cmslegal.ru/Pages/default.aspx>.
11. Lako M. (2008). Al'yansy inistrannykh yuridicheskikh firm. Yuridicheskiy biznes. 3. Retrieved from: <http://www.legal-business.ru/archive-03-2008/236>.
12. Ofitsiynyi sait TMI Associates (2017). Retrieved from: <http://www.tmi.gr.jp/english/global/foreign.html>.
13. Our history (2017). Retrieved from: <http://www.hoganlovells.com/en/about-us>.
14. Strategicheskie al'yansy. Retrieved from: <http://www.hoganlovells.com/ru/strategicalliances>.
15. Kostiuk H. V., Dubrovskaya I. O. Doslidzhennya suchasnykh konkurentnykh stratehii. Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/116.pdf.
16. Lakhuti N. Seti, v kotorye yuristam popast' polezno. Retrieved from: <http://www.lawfirmmanagement.ru/articles/262-useful-nets.html>.

Стаття надійшла до редакції 08.02.2017.

Л. С. ШЕВЧЕНКО

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Харьков

**МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ
В ЮРИДИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ**

Раскрыто содержание интеграционных процессов в современном бизнесе, сущность и виды стратегических альянсов. Обоснованы особенности международных стратегических альянсов юридических фирм и их отличия от альтернативных структур. Доказана успешность альянсов, возникающих на основе слияния юридических фирм. Проанализированы противоречия международных стратегических альянсов в юридическом бизнесе.

Ключевые слова: юридическая фирма, международный стратегический альянс юридических фирм, слияния юридических фирм, международные юридические сети.

L. S. SHEVCHENKO

Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Head of Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv

**INTERNATIONAL STRATEGIC ALLIANCES
IN LEGAL BUSINESS**

Problem setting. The development of legal business reveals new trends related to integration processes. One is to establish international strategic alliances (ISA) of law firms. Unfortunately, Ukrainian lawyers don't have the practice of participation in such structures.

Recent research and publication analysis. B. Garrett, P. Dyussozh, R. Hlushanytsya, V. Korolev, Ye. Koroleva, H. Kostyuk, O. Lavrov, K. Staniva and others foreign and domestic scholars and practitioners devote their studies to analysis of strategic alliances. However, the problem of the establishment and operation of strategic alliances of law firms is unexplored.

Paper objective. The article's purpose is to characterize the nature, forms and characteristics of ISA in legal business.

Paper main body. The author investigates the essence of ISA, separates transactional, competitive and relational interpretations of alliances nature, and summarizes scientific approaches to classification of strategic alliances.

The author exposes the features of an integration ISA of law firms who specialize a) at one legal practice, but work in different jurisdictions; b) at complementary or compatible legal practice, but require joint legal action. The article substantiates the possibility of forming complementary ISA of law firms with firms from other sectors whose activities

complement each other (legal consulting, taxation, accounting and auditing). International legal practice also demonstrates the effectiveness of the creation of complex and functional ISA, formal and informal ISA, as well as joint venture of law firms with foreign partners.

The author argues that the ISA does not mean merger, but the ISA, which was established on the basis of law firm mergers, are much more successful. This is shown by the example of the American law firm Hogan & Hartson and British law firm Lovells, which in 2010 created through the merger of law firm Hogan Lovells. The newly formed company immediately entered into the top ten law firms in the world, joined to multiple ISA and began to conquer the world market of legal services.

However, the law firm ISA is not problem-free and does not solve all the problems of the legal business. Often there are prerequisites for the demise of the ISA and search for new partners to the alliance or for the use of other alternative structures, especially of business networking or associations of law firms.

Conclusion of the research. Ukrainian law firms are interested in joining to ISA. Among the reasons for this there are transnationalization and globalization of business customers experience and significant competitive advantages of the law firm who already operating in the international legal market. This requires further research theory and practice of creation and functioning of ISA.

Short Abstract for an article

Abstract. The article analyzes the content of integration processes in modern business, essence and types of strategic alliances. The author examines the features of international strategic alliances of law firms and their differences from alternative structures. The author pays special attention to the success of alliances arising on the basis of the merger of law firms and to the contradictions of international strategic alliances in the legal business.

Key words: law firm, international strategic alliance of law firms, mergers of law firms, international legal networks.