

# ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРАВА

---

УДК 334.758:34

## Л. С. ШЕВЧЕНКО

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



## ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ В ЮРИДИЧНОМУ БІЗНЕСІ: ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ ПРОБЛЕМИ<sup>1</sup>

Проаналізовано сутність процесів злиття і поглинань у сфері юридичного бізнесу. Досліджено досвід M&A юридичних фірм у зарубіжних країнах. Особливу увагу приділено менеджменту укрупнення юридичних фірм.

**Ключові слова:** юридична фірма, укрупнення юридичних фірм, злиття і поглинання, синергія.

**JEL Classification:** K0, G34, M1.

**Постановка проблеми.** Одним із трендів розвитку сучасної економіки є консолідація бізнесу. Від початку 2008 р. щорічно у світі укладається до 30 тис. угод вартістю близько 3% ВВП, а компанії, які беруть участь в об'єднаннях, отримують рекордні прибутки [1, с. 36]. Зазначені процеси не оминають і юридичний бізнес. Останній працює у конкурентному середовищі, що змушує юристів шукати шляхи посилення своїх позицій на національних та

---

<sup>1</sup> 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).

світових ринках юридичних послуг. Одним із них і є створення великих регіональних, національних та міжнародних юридичних фірм (далі – ЮФ), які концентрують фізичний та інтелектуальний капітал об'єднаних організацій. Такий досвід укрупнення мають ЮФ США, Німеччини, Японії, Австралії, Іспанії, Франції, Італії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Українські науковці досліджують переважно загальні проблеми укрупнення компаній, ринки злиттів і поглинань. Слід виокремити роботи Д. А. Гонтар, О. М. Кириленко, А. Оксак, В. В. Сабадаш, Н. С. Скопенко, О. М. Твердомед та інших авторів. Утім теоретичні аспекти об'єднання ЮФ залишаються не дослідженими.

**Формулювання цілей.** Метою статті є аналіз процесів злиття і поглинання у сфері юридичного бізнесу в зарубіжних країнах та в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** В економічній літературі під злиттям та поглинанням (Mergers and Acquisitions, або M&A) розуміють один із способів укрупнення бізнесу, розширення діяльності компанії та сфер впливу на окремому ринку. Злиття – це угоди між двома і більше компаніями, в результаті яких з'являється нова компанія, що встановлює контроль і управління над активами і зобов'язаннями старих компаній, а останні припиняють самостійне існування. Причому йдеться як про утворення нової економічної одиниці, так і про появу нової юридичної особи. Послідовними кроками до цього можуть бути: 1) злиття активів, яке має місце, якщо до нової об'єднаної фірми передаються права контролю над рештою учасників угоди, проте останні продовжують здійснювати свою основну діяльність; 2) часткове злиття, яке передбачає формування асоціативних структур і здійснюється шляхом утворення за участі двох і більше фірм нового підрозділу, діяльність якого управляється разом учасниками об'єднання; 3) повне злиття – об'єднання двох або більше організацій, які раніше існували окремо, у нову. При цьому учасники угоди втрачають свій статус юридичної особи і ліквідовуються [2].

Поглинання – це взяття однією компанією під свій контроль іншої з метою управління і набуття абсолютного чи часткового права власності, що означає розширення її сфери впливу і господарської влади. Поглинання компанії здійснюється шляхом скуповування акцій або викупування контрольного пакета акцій, тобто придбання підприємства. Компанія, що поглинається, перестає існувати як економічна одиниця і самостійна юридична особа, стає частиною або «дочкою» того, хто її поглинув. Ініціатором процесу може бути як поглинач, так і власник (власники) компанії, що поглинається [3]. Поглинання може бути як дружнім (за згоди власників і менеджменту фірми-мішені), так і ворожим (проти згоди власників і менеджменту фірми, яка поглинається). Може варіюватися також повнота поглинань.

Процеси злиття і поглинань в юридичному бізнесі мають свою специфіку: об'єднання ЮФ відбувається переважно в межах своєї галузі (горизонтальне злиття); родові злиття із фірмами, які надають пов'язані послуги (наприклад, консалтинговими, аудиторськими або страховими), трапляються рідко; вертикальні і конгломератні злиття неможливі. У США Модельні правила Американської асоціації юристів прямо забороняють неюристам бути власниками ЮФ. Останні не мають можливості залучати у свою структуру сторонніх інвесторів, професійних менеджерів і фінансистів та виходити на ринок з IPO. Однак у країнах англо-саксонського права спостерігається тенденція до лібералізації законодавства. У 2007 р. Австралія дозволила ЮФ залучати зовнішні інвестиції за рахунок виходу на IPO, після чого велика австралійська ЮФ «Slater & Gordon Ltd» успішно розмістила свої акції на Австралійській фондовій біржі. У 2009 р. у Великій Британії вступив у силу Legal Services Act (2007), що дає можливість ЮФ виходити на Лондонську фондову біржу, залучати в ЮФ керуючих партнерів, які не мають відношення до юридичної діяльності (здійснювати вертикальне чи конгломератне злиття) [4]. Legal Services Act узаконив і так звані альтернативні бізнес-структури – юридичні компанії, власниками (співвласниками) і керівниками яких можуть бути не лише юристи, а й інші особи. ЮФ може вважатися альтернативною бізнес-структурою, якщо у ній має частку інша юридична особа, 10% якої належить неюристам, тобто особам, які не уповноважені здійснювати юридичні дії [5].

Об'єднання ЮФ у більшості випадків має конкурентну природу. Сучасна ЮФ постійно вступає в конкуренцію з іншими учасниками ринку юридичних послуг з метою отримання не тільки кращого правового результату, а й більшого прибутку. Причому чим ефективніше функціонує ринок юридичних послуг і чим сильнішою на ньому є конкуренція, тим актуальнішим стає укрупнення юридичного бізнесу. Його головною перевагою є синергетичний ефект: консолідація інтелектуального капіталу об'єднаних ЮФ; крос-продажі нових юридичних послуг для клієнтів ЮФ; розширення видів діяльності, що особливо важливо для ЮФ, які виробляють взаємозв'язані послуги; доступ на нові ринки юридичних послуг, збільшення їх «географічного покриття»; зміцнення фінансового стану фірми шляхом скорочення витрат на організацію та управління юридичним бізнесом за рахунок усунення дублюючих підрозділів та інтелектуального ефекту масштабу; покращення менеджменту ЮФ.

До об'єднання ЮФ активно спонукають і споживачі юридичних послуг. Тільки великі ЮФ можуть швидко реагувати на зростаючі темпи розвитку бізнесу своїх клієнтів, постійно розв'язувати нові правові завдання. ТНК уза-

галі зручніше мати справу з глобальною, транснаціональною ЮФ, здатною забезпечити високоякісне обслуговування у різних сферах права та прийняти на себе великі обсяги роботи [6]. Тобто новим мірилом якості і показником успішності ЮФ стає розмір її «виробничих потужностей» [7]. Змінюється і розуміння поняття «велика ЮФ». Якщо на початку 2000-х рр. у Великій Британії та США такою вважалася ЮФ, яка налічувала 100 осіб, то зараз до великого юридичного бізнесу відносять ЮФ із кількістю персоналу понад 500 юристів. У Японії, де традиційно ЮФ були малими та середніми, чисельність юристів сягає 200 і більше.

Як наслідок – найуспішнішими гравцями на ринку юридичних послуг стають міжнародні ЮФ. Так, трансатлантична угода 2005 р. між фірмами Piper Rudnick і DLA, а також Gray Cary Ware & Freidenrich породила міжнародного гіганта DLA Piper. Зараз він налічує понад 3600 юристів, які працюють у 64 офісах по всьому світу. Гучне злиття у 2010 р. американської ЮФ Hogan & Hartson із британською ЮФ Lovells дозволило новоствореній ЮФ Hogan Lovells відразу увійти до десятки найкращих ЮФ світу з чисельністю персоналу майже 2 300 юристів [8]. Після злиття у 2011 р. китайської ЮФ King & Wood з австралійською фірмою Mallensons Stephen Jaques в об'єднану міжнародну компанію King & Wood Mallensons стався прорив китайської фірми на світовий юридичний ринок, а австралійський офіс новоствореної фірми отримав можливість обслуговування найбільших приватних та державних підприємств КНР, що є принципово важливим, адже іноземним юристам і ЮФ заборонено займатися у КНР юридичною практикою [9]. Прикладом вдалого злиття ЮФ в Україні є об'єднання у 2011 р. міжнародної ЮФ Magisters (Україна) та адвокатського бюро «Єгоров, Пугінський, Афанасьєв і Партнери» (РФ): утворена ЮФ суттєво випередила всі міжнародні й національні юридичні компанії за розміром команди та діапазоном областей практик у Росії та СНД.

Злиття та поглинання ЮФ можуть мати й антикризову природу, адже навіть в успішних ЮФ із періодичністю у 6–7 років виникають кризи [7], більшість із яких є управлінськими. Так, відповідно до моделі життєвого циклу організації Л. Грейнера [10], в ЮФ можуть спостерігатися: *криза лідерства*, якщо компетенції партнерів і менеджерів не відповідають завданням розвитку організації; *криза автономії*, якщо централізоване управління ЮФ перешкоджає прийняттю самостійних рішень керівниками юридичних практик та інших підрозділів; *криза контролю*, якщо ЮФ розширює географію і сфери своєї діяльності, що передбачає децентралізацію управління; *криза заборон*, коли формальні процедури беруть верх над загальними цілями і завданнями; *криза зростання (оновлення)*, якщо має місце посилення інтенсивності праці

і психологічне виснаження юристів. Завданням менеджерів є своєчасне реагування на такі ситуації. Перший спосіб – виокремити найбільш конкурентні підсистеми старої системи (стратегічні індустрії, юридичні практики і послуги) і забезпечити їх розвиток. Другий спосіб – укрупнити ЮФ. Причому, якщо ЮФ ще не вичерпала ресурси свого внутрішнього розвитку, її можна злити з іншою, «молодшою» за віком із тією ж головною функцією; якщо ж фірма є неспроможною до розвитку, доцільним є її поглинання або ліквідація. Зарубіжні ЮФ вдаються до об'єднань на будь-якій фазі життєвого циклу, якщо не можуть подолати чергову управлінську кризу у своєму розвитку. В Україні, на противагу світовим тенденціям, юридичний бізнес під час управлінських криз тяжіє не так до об'єднання, як до подрібнення<sup>1</sup>. Утім очікується, що об'єднання ЮФ в Україні рано чи пізно розпочнеться і піде або по лінії поглинання столичними ЮФ перспективних регіональних ЮФ, або шляхом злиття невеликих столичних і регіональних ЮФ, як це відбувалося у США, Великій Британії та Німеччині.

Об'єднання бізнесу ЮФ потребує особливого менеджменту. Як слушно зазначає П. Моросіні, виникнення міцного структурного взаємозв'язку і/або синергії між компаніями, що об'єднуються, є *результатом*, який піддається вимірюванню, але не *фактором*, який сприяє створенню цінності. Реальними факторами створення об'єднаною компанією цінності для своїх основних зацікавлених осіб (клієнтів, працівників, акціонерів та інших представників громадськості і різних установ із середовища цієї організації) є унікальні способи перетворення нею своїх матеріальних і нематеріальних активів і ресурсів на винятково конкурентоспроможні продукти і послуги. Вирішальну роль у забезпеченні цього перетворення відіграє формування «загальної згуртованості» компаній, що об'єднуються [11]. Для юридичного бізнесу це є теж актуальним. Річ у тім, що укрупнення юридичної організації супроводжують як операційні, так і стратегічні зміни. Операційні зміни, як правило, пов'язані з процесами передавання прав власності й укладенням відповідних угод, подальшою модифікацією способів організації надання правової допомоги, взаємодії партнерів, юристів та іншого персоналу ЮФ. Стратегічні зміни є набагато глибшими і стосуються суттєвих змін в місії юридичних фірм, їх цілях та структурах, управлінських моделях, організаційній культурі тощо. Ні операційні, ні стратегічні зміни не можна здійснити шляхом адміністрування, без узгодженості інтересів і згуртованості організацій (колективів), які об'єднуються.

<sup>1</sup> Саме в такий спосіб були утворені АФ ENGARDE (2009), юридичні фірми «Антика» (2010), Legart (2010), Ulysses (2010), MVP Legal Group (2010), «Кібенко, Оніка і Партнери» (2011), «Авеллум Партнерс» (2011), GTA Partners (2012), Aequo (2014) та ін.

Управління об'єднанням ЮФ повинно включати:

– управління підготовкою до об'єднання ЮФ: 1) проведення комплексного аудиту об'єднуваних ЮФ, виявлення ризиків об'єднувачого процесу; 2) розроблення стратегії та планування конкретних дій для проведення трансформації. Укрупнення ЮФ має сприяти здійсненню місії та цілей юридичної організації, бути адаптованим до стану макроекономічного середовища, забезпечувати зростання конкурентоспроможності та досягнення стратегічних показників розвитку ЮФ; 3) прийняття рішень із питань розробки нових процесів, систем, процедур, продуктів і ринків; 4) визначення необхідних ресурсів та бюджетів;

– управління самим переходом від поточного стану ЮФ до бажаного. На цьому етапі зростає необхідність подолання опору організаційним змінам, перешкод управлінського і психологічного характеру. Серед них: неузгодженість внутрішніх норм життєдіяльності об'єднуваних ЮФ; певне ослаблення сильних ЮФ та складнощі з управлінням новоствореною фірмою; проведення змін без урахування думок співробітників; можливість виникнення психологічного дискомфорту партнерів і юристів при роботі в нових колективах та інше. Для міжнародних ЮФ украй важливою є імплементація злиття в юрисдикціях/містах, де є офіс кожної ЮФ. Наприклад, після об'єднання у Hogan Lovells був запроваджений дворічний перехідний період в одинадцяти юрисдикціях/містах, де була представлена кожна фірма. Звичайно, в такий період уникнути змін у команді партнерів і юристів складно. З Hogan Lovells за час адаптації звільнилися близько 35 партнерів (із більш ніж 800 до об'єднання, у тому числі непайових);

– постоб'єднравче управління новоствореною ЮФ, оцінку економічної ефективності об'єднувачих процесів. Досвід укрупнення зарубіжних ЮФ показує, що економії на масштабі та високої довгострокової рентабельності досягають далеко не всі ЮФ, які пережили злиття (поглинання). Витрати, понесені ЮФ через злиття, часто призводять до зниження рентабельності відразу після злиття ЮФ. Економічна вигода навіть успішних об'єднань ЮФ виявляє себе не раніше ніж через 2–4 роки після злиття. Синергія у вигляді зростання рентабельності має місце лише тоді, коли нарощується не тільки сукупний обсяг, а й якість юридичних послуг об'єднаних ЮФ. До того ж великі ЮФ завжди мають більші накладні витрати в розрахунку на одного юриста, ніж малі ЮФ [12]. Особливої актуальності набуває усвідомлення впливу трансакційних витрат (вартості угод) укрупнення. Останні збільшують загальні витрати фірми, серйозним чином модифікують взаємовідносини між об'єднуваними організаціями, можуть спричинити низку небажаних явищ,

як-от: розбалансування ринку юридичних послуг. Високі трансакційні витрати взагалі здатні зробити об'єднання економічно недоцільним. Загальна ж економічна вигода від укрупнення юридичного бізнесу виникає лише тоді, коли ринкова вартість новоствореної ЮФ стає вищою за суму ринкових вартостей тих юридичних фірм, які об'єдналися та її утворили. Це той синергетичний ефект, заради якого консолідувався бізнес.

**Висновки.** Характер і глибина змін в укрупнюваних ЮФ визначаються багатьма факторами: організаційно-правовою формою ЮФ, її «віком», розмірами та фінансово-економічним станом, ризиками об'єднання процесу тощо. Через це партнери і менеджери ЮФ вдаються не тільки до злиття і поглинання, а й до альтернативних варіантів укрупнення юридичного бізнесу. Серед них: стратегічні альянси, що зберігають юридичну самостійність учасників кооперації, проте збільшують імовірність успішного функціонування об'єднаної структури в майбутньому; спільні підприємства, створювані без зміни юридичного статусу учасників угоди, але такі, що приводять до появи нових юридичних осіб; партнерські договори, у рамках яких ЮФ допомагають своїм клієнтам в інших регіонах або країнах. Перевагу здобуває та форма консолідації, яка в умовах чинного законодавства дає найбільший економічний ефект (мінімізацію витрат, досягнення конкурентних переваг, зменшення контролю з боку антимонопольних органів держави тощо). Усе це потребує продовження досліджень процесів укрупнення юридичного бізнесу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Старе на смітник // Укр. тиждень. – 2016. – 23–28 груд. (№51). – С. 36–37.
2. Борзенко-Мірошніченко, А. Ю. Проектно-кластерне управління регіональним освітнім простором як складова реформування системи вищої освіти / А. Ю. Борзенко-Мірошніченко // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – №2(46). – С. 117–124.
3. Волков, О. Злиття і поглинання компаній: технології та результати [Електронний ресурс] / О. Волков. – Режим доступу: [http://www.ufin.com.ua/analit\\_mat/sdu/031.htm](http://www.ufin.com.ua/analit_mat/sdu/031.htm).
4. Юридична фірма [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
5. Космина, А. International: Непрофільна активність [Електронний ресурс] / А. Космина // Укр. юрист. – 2012. – №9. – Режим доступу: <http://jurist.ua/?article/232>.
6. Руженцева, Є. Тема: З'їж мене, якщо зможеш [Електронний ресурс] / Є. Руженцева // Укр. юрист. – 2012. – №5. – Режим доступу: <http://jurist.ua/?article/134>.

7. Основные тенденции развития рынка юридических услуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://accl.pro/o\\_nas/o\\_proekte/osnovnie\\_tendencii\\_razvitiya\\_rinka\\_yuridicheskikh\\_uslug/](http://accl.pro/o_nas/o_proekte/osnovnie_tendencii_razvitiya_rinka_yuridicheskikh_uslug/).
8. Our History [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hoganlovells.com/en/about-us>.
9. Космина, А. International: Пороблено у Китаї [Електронний ресурс] / А. Космина // Укр. юрист. – 2012. – №5. – Режим доступу: <http://jurist.ua/?article/142>.
10. Greiner, L. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review. May-June.
11. Моросини, П. Ведут ли M&As к созданию ценности [Електронний ресурс] / П. Моросини // Управление комплексными слияниями. В помощь руководителю компании, использующей стратегии M&As / ред. Пьеро Моросини, Ульрих Стеджер. – Режим доступу: [http://www.cfn.ru/investor/m\\_and\\_a/value.shtml](http://www.cfn.ru/investor/m_and_a/value.shtml).
12. Bower, W. Strategic Alliance as a Prelude to Merger [Електронний ресурс] / W. Bower. – Режим доступу: <file:///Strategic%20Alliance%20as%20a%20Prelude%20to%20Merger%20%20FindLaw.htm#sthash.cJWB09Or.dpuf>.

## REFERENCES

1. Stare na smitnyk (2016). Ukrainskyi tyzhden. 51.
2. Borzenko-Miroshnichenko A. Yu. (2013). Proektno-klasterne upravlinnia rehionalnym osvithnim prostorom yak skladova reformuvannia systemy vyshchoi osvity. Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: Zbirnyk naukovykh prats. 2(46). – Luhansk: vydavnytstvo SNU imeni V. Dalia.
3. Volkov O. Zlyttia i pohlynannia kompanii: tekhnolohii ta rezultaty. Retrieved from: [http://www.ufn.com.ua/analit\\_mat/sdu/031.htm](http://www.ufn.com.ua/analit_mat/sdu/031.htm).
4. Yurydychna firma (2016). Retrieved from: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
5. Kosmina A. (2012). International: Neprofilna aktyvnist. Ukrainskyi yuryst. 9. Retrieved from: <http://jurist.ua/?article/232>.
6. Ruzhentseva Ye. (2012). Zizh mene, yuakshcho zmozhesh. Ukrainskyi yuryst. 5. Retrieved from: <http://jurist.ua/?article/134>.
7. Osnovnye tendentsii razvitiya rynka yuridicheskikh uslug (2016). Retrieved from: [http://accl.pro/o\\_nas/o\\_proekte/osnovnie\\_tendencii\\_razvitiya\\_rinka\\_yuridicheskikh\\_uslug/](http://accl.pro/o_nas/o_proekte/osnovnie_tendencii_razvitiya_rinka_yuridicheskikh_uslug/).
8. Our History (2016). Retrieved from: <http://www.hoganlovells.com/en/about-us>.
9. Kosmina A. (2012). International: porobleno u Kytai. Ukrainskyi yuryst. 5. Retrieved from: <http://jurist.ua/?article/142>.
10. Greiner L. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review. May-June.
11. Morosini P. (2005). Vedut li M&A k sozdaniiu tsennosti. Upravlenie kompleksnymi sliianiiami. V pomoshch rukovoditeliu kompanii, ispolzuiushchei strategii M&A. Retrieved from: [http://www.cfn.ru/investor/m\\_and\\_a/value.shtml](http://www.cfn.ru/investor/m_and_a/value.shtml).
12. Bower W. Strategic Alliance as a Prelude to Merger. Retrieved from: <file:///Strategic%20Alliance%20as%20a%20Prelude%20to%20Merger%20%20FindLaw.htm#sthash.cJWB09Or.dpuf>.

Стаття надійшла до редакції 14.12.2016.



**Л. С. ШЕВЧЕНКО**

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

**СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ В ЮРИДИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ:  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ПРОБЛЕМЫ**

Проанализирована сущность процессов слияний и поглощений в сфере юридического бизнеса. Исследован опыт M&A юридических фирм в зарубежных странах. Особое внимание уделено менеджменту укрупнения юридических фирм.

**Ключевые слова:** юридическая фирма, укрупнение юридических фирм, слияния и поглощения, синергия.

**L. S. SHEVCHENKO**

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

**MERGERS AND ACQUISITIONS IN THE LEGAL BUSINESS:  
ECONOMIC ASPECT OF PROBLEM**

**Problem setting.** The current legal business operates in a competitive environment. This forces lawyers to create large regional, national and international law firms (LFs) through mergers and acquisitions (M&A) of business.

**Recent research and publication analysis.** The problems of legal entrepreneurship have been researched in scientific papers of economists of the Yaroslav Mudryi National Law University. However, the subject of consolidation of LFs is represented mainly in Ukrainian business press. Many theoretical aspects of this problem remain unexplored.

**Paper objective.** The article's purpose is to analyze of mergers and acquisitions in the legal activity in foreign countries and Ukraine.

**Paper main body.** The author analyzes the features of mergers and acquisitions in the legal business.

1. Combining of LFs is mainly within its industry.

2. An expected synergetic effect is traditionally considered as an incentive for consolidation of LFs through mergers and acquisitions. This effect comprises: combining intellectual capital of consolidative law firms; cross-selling of new legal services to clients; expansion activities; opening access to new markets of legal services, increasing their «geographical coverage»; strengthening the financial condition of the company by reducing costs for the organization and management of corporate business by eliminating redundant departments and economies of scale; improving management of the law firm. However, experience of consolidation of foreign LFs shows that not all firms achieve economies of scale in legal practice and high long-term profitability.

3. The consolidation of LFs in most cases has a competitive nature. Only large LFs with a wide range of highly specialized areas and the ability to coordinate large teams, meet the requirements of consumers of legal services. The international LFs are the most competitive players on the legal market.

4. M&A of LFs may have anti-crisis nature, even in successful LFs there are crises with intervals of 6–7 years. Most of them are internal management crises. That is why the consolidation of LFs requires special management and should include: management training to association law firm; management by the transition from the current state to the desired LF; management of newly established law firm, calculations of economic efficiency of integration processes. Particular attention should be given to overcoming resistance to organizational changes.

**Conclusion of the research.** Many risks influence in the decision on the consolidation of LFs. Because of this, law firm partners and managers resort to alternatives of consolidation of legal business. They include strategic alliances, joint ventures, partnerships and other agreements. This requires further research processes of consolidation of the legal business.

#### **Short Abstract for an article**

**Abstract.** The article analyzes the sense of the merger and acquisition processes in the legal business. The author has examined the experience of M&A of law firms in the foreign countries. The author pays special attention to management of consolidation of law firms.

**Key words:** law firm, consolidation of law firms, mergers and acquisitions, synergy.