

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ПРАВА

УДК 330.1:234(477):334.012.42
DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-67

О. С. МАРЧЕНКО

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: ol.mar4enko2011@ukr.net
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4761-9620>



СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЮРИДИЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ¹

Обґрунтовано зміст, причини та головні напрями трансформацій юридичного консалтингу України в сучасний період. Розкрито концептуальні зміни, пов'язані з формуванням тривекторної моделі (професія-підприємництво-сервіс) соціально-етичного юридичного бізнесу, факторами конкурентоспроможності якого є клієнтоорієнтованість, дотримання професійних і соціальних етичних норм. Визначено головні напрями та види ринкових трансформацій юридичного консалтингу за об'єктним критерієм: комодизація пропозиції юридичних послуг і реструктуризація продуктового портфеля; суб'єктним критерієм: масштабізація юридичного бізнесу, сполучення організаційних принципів діяльності юридичних супермаркетів та бутиків.

Ключові слова: юридичний консалтинг, юридичний бізнес, тривекторна концептуальна модель юридичного бізнесу, клієнтоорієнтованість, соціально-етичний юридичний консалтинг, ринкові трансформації юридичного консалтингу, комодизація пропозиції юридичних послуг, складні та пакетні послуги, масштабізація юридичного бізнесу.

JEL Classification: K10, K20, K30, L86.

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961).

© Марченко О. С., 2019. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

Постановка проблеми. Розвиток юридичного бізнесу в Україні останніми роками характеризувався низкою нових явищ та процесів у цій сфері професійної діяльності юристів, що актуалізує дослідження, спрямовані на з'ясування змісту, напрямів і форм сучасних трансформацій юридичного консалтингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасний період дослідження юридичного консалтингу мають переважно прикладну спрямованість, орієнтовані на експертні оцінки розвитку ринку юридичних послуг [1]. У цьому напрямі досліджень національного юридичного консалтингу значний внесок належить експертам часопису українських юристів «Юридична практика», зокрема О. Насадюку [2]. Аналізу розвитку юридичного консалтингу присвячено праці українських дослідниць О. О. Хошуляк [3], Л. С. Шевченко [4; 5], О. В. Ярмач [6; 7]. Наукове узагальнення та систематизація статистичного й експертно-аналітичного матеріалу є важливим етапом розробки та впровадження ефективних заходів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів юридичного консалтингу на національному і міжнародному ринках юридичного консалтингу.

Формулювання цілей. Метою дослідження є обґрунтування особливостей, тенденцій і трансформацій, притаманних юридичному бізнесу в Україні, на основі аналізу його розвитку в період 2015–2018 рр.

Виклад основного матеріалу. Юридичному консалтингу в Україні в теперішній час притаманні нові, іноді суперечливі, тенденції розвитку, обумовлені низкою чинників, серед яких:

- по-перше, техніко-технологічні та соціально-економічні трансформації українського суспільства, пов'язані з четвертою промисловою революцією та цифровізацією економіки, євроінтеграційними та глобалізаційними процесами, політичними та економічними реформами;

- по-друге, структурні зміни, притаманні національному та світовому ринкам юридичних послуг, загострення конкуренції як з боку вітчизняних та іноземних суб'єктів юридичного консалтингу, так і з боку організацій, що надають різні ділові послуги, насамперед міжнародних консалтингових та аудиторських компаній;

- по-третє, новації вітчизняного законодавства щодо регулювання бізнесу та юридичної практичної діяльності. Наприклад, те, що з 2019 р. винятково адвокати представляють інтереси клієнтів не тільки у Верховному Суді, спеціалізованих та апеляційних судах, а й у судах першої інстанції, вимагає від суб'єктів юридичного консалтингу здійснення певних заходів щодо реструктуризації продуктового портфеля, змін кадрової політики;

- по-четверте, фактори етичного характеру, пов'язані з необхідністю захисту та підвищення репутації юристів, на яку негативно вплинули прита-

манні сучасному юридичному бізнесу такі негативні явища, як низька якість юридичних послуг, недотримання професійних стандартів та етичних норм юридичного консалтингу, квазіконсалтинг [8].

Вплив зазначених чинників призвів до певних трансформацій вітчизняного юридичного консалтингу, які можна поєднати в такі взаємопов'язані групи:

- концептуальні трансформації юридичного бізнесу як певні зміни загальних підходів юридичної спільноти до розуміння змісту, цілей і факторів успіху юридичного консалтингу;

- ринкові трансформації, що характеризуються змінами пропозиції юридичних послуг відповідно до об'єктного та суб'єктного критеріїв їх класифікації;

- організаційно-управлінські трансформації як певні новації менеджменту та маркетингу юридичного бізнесу.

Концептуальні, ринкові та організаційно-управлінські зміни у сфері національного юридичного бізнесу є взаємопов'язаними: формування нової концептуальної моделі юридичного консалтингу обумовлює його ринкові та організаційно-управлінські трансформації, які, у свою чергу, впливають на підходи та погляди щодо розуміння змісту, конкурентних переваг і чинників успіху юридичного обслуговування фізичних та юридичних осіб.

Концептуальні трансформації юридичного бізнесу. Еволюцію концепцій юридичного консалтингу можна представити як послідовну зміну підходів науковців і практиків консалтингу щодо змісту та факторів ефективності юридичного бізнесу.

1. Професійний підхід, за яким юридичний консалтинг – це професійна діяльність висококваліфікованих юристів, знання та досвід яких є гарантією і головним чинником успіху юридичного консультування. Відповідно до цього підходу юристи – це інтелектуальна еліта, висока репутація якої визначається професійністю, а такі дії, як пошук клієнтів та формування з ними ефективних консультант-клієнтських відносин, просування юридичних послуг та інші заходи маркетингу, є другорядними і навіть непотрібними. Головний чинник успіху – професійність, яка забезпечує ринкові переваги суб'єкта юридичного консалтингу. За цією концепцією юрист – це професіонал-експерт, який володіє знаннями та досвідом, що забезпечують його високу репутацію і визнання клієнтами.

2. Професійно-підприємницький (двовекторний) підхід: юридична послуга є інтелектуальним продуктом юриста (інтелектуальний вектор), ринкове визнання якого забезпечує підприємницький вектор. Це найбільш розповсюджений у теперішній час підхід до трактування змісту та факторів успіху юридичного консалтингу. Його визнання фахівцями з права пов'язано зі

зростанням конкуренції на ринку юридичних послуг і поширенням квазіконсалтингу, який руйнує репутацію юристів, породжує сумніви потенційних клієнтів щодо їх професійності. Це обумовлює необхідність здійснення юристами-професіоналами певних підприємницьких заходів щодо збереження свого цільового ринку, формування мережі постійних клієнтів, просування юридичних практик тощо. За цією концепцією юрист – це професіонал-експерт, який володіє знаннями та досвідом не тільки у сфері права, а й у підприємницькій діяльності, формуванні конкурентних переваг, завоюванні ринку юридичних послуг тощо (рис. 1).

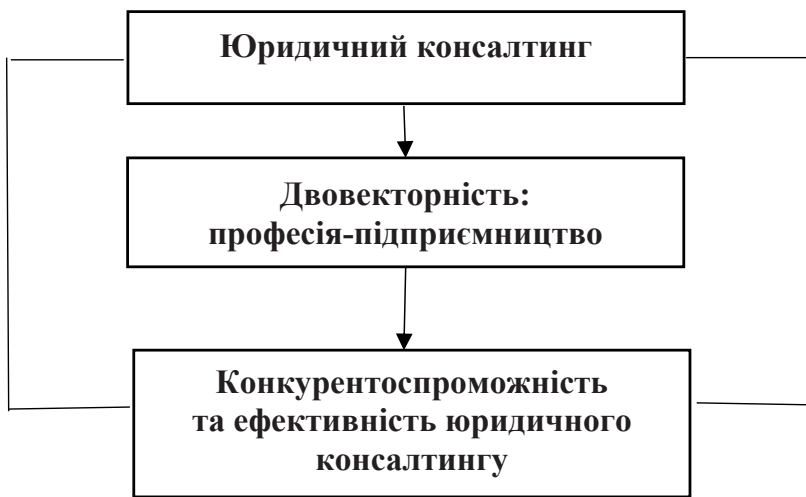


Рис. 1. Двовекторна модель юридичного консалтингу

3. У теперішній час двовекторна концепція юридичного консалтингу трансформується у тривекторну: юридичний консалтинг – це професія-підприємництво-сервіс. Українська юридична спільнота все більше визнає сервісну природу бізнесу з професійного надання юридичних послуг, що, у свою чергу, обумовлює необхідність певних змін щодо розуміння його змісту, цілей та факторів успіху. На обґрунтовану думку міжнародного консультанта із сервісу CEO «Customer Service Consulting» А. Владичинської, якщо виходити із загальноприйнятих цілей бізнесу, таких як «задоволений клієнт, гарна репутація та наявність рекомендацій», слід дати ключову роль сервісу. Успіх у клієнтів досягається за наявності двох складових високої якості – товару (послуги) і сервісу [9].

Сервісними характеристиками юридичного консалтингу є такі:

– юридичний консалтинг є діловою послугою, як аудит, бухгалтерське обслуговування, управлінське консультування тощо. Це професійний бізнес у сфері послуг;

– діяльність юристів-консультантів є сервісною (послуговою) – це юридичне обслуговування, що має такі ознаки, як: а) активна участь клієнта у процесі надання юридичних послуг, співпраця юриста та клієнта на всіх стадіях консультаційного процесу; б) високий ступінь індивідуалізації юридичного обслуговування відповідно до вимог клієнтів; в) орієнтація на якісне юридичне обслуговування клієнта та максимальне задоволення його потреб;

– юридична фірма є сервісним підприємством, ознаками якого є спрямованість на якісне задоволення потреб клієнтів у процесі юридичного обслуговування.

Відповідно до тривекторної концепції юридичного бізнесу сучасний юрист – це професіонал у сфері права, підприємець, організатор, координатор та учасник продуктивних консультант-клієнтських відносин, спрямованих на забезпечення якісного юридичного обслуговування.

Тривекторна концепція юридичного бізнесу є основою визначення клієнтоорієнтованості як одного з основних чинників успіху юридичного консалтингу. Головний юрисконсульт ТОВ «Рабен Україна» І. Кравцова зазначає, що сучасна юридична фірма має бути клієнтоорієнтованою. Це означає не тільки надання індивідуальних консультацій у погоджений строк, але й запровадження певних інструментів, які вирізнятимуть її з-поміж інших юрфірм, підкреслюючи індивідуальний підхід до кожного клієнта [10]. «Сьогодні кожна компанія, – зазначає партнер юридичної фірми Pavlenko Legal Group В. Бурдак, – виборює титул клієнтоорієнтованості та називає себе клієнтоорієнтованою в засобах масової інформації. Деякі не бажають відставати від конкурентів, які публічно заявляють про таку ознаку своєї діяльності. Інші слідкують за сучасними трендами та усвідомлюють, що це *must have* для іміджу компанії та підвищення прибутку. Однак лише нечисленні компанії насправді ведуть клієнтоорієнтований бізнес, побудований на реальних принципах і засадах роботи з клієнтами» [11].

Клієнтоорієнтованість – це розуміння клієнта як центру уваги суб'єктів юридичного консалтингу, діяльність яких спрямовується на визначення та найякісніше задоволення його потреб, що є умовою досягнення цілей юридичного бізнесу. Визнання клієнтоорієнтованості як концептуальної основи сучасного юридичного бізнесу обумовлює новий підхід до формування клієнтської мережі суб'єктів юридичного консалтингу, за яким їх конкурентною перевагою вважається лояльність клієнтів, базовими клієнтами – постійні клієнти, головними маркетинговими заходами – програми формування, збе-

реження, розширення клієнтських мереж. У сучасний період лояльність клієнтів є найважливішим фактором успіху юридичного бізнесу. Клієнтоорієнтований юридичний консалтинг спирається на формування:

- уявлення клієнта про високий професійний рівень юриста та його послуг;
- довіри та лояльного ставлення клієнта до юриста як до партнера, а не джерела загроз його професійній репутації;
- продуктивних консультант-клієнтських відносин як у період здійснення юридичного консультаційного проекту, так і на майбутнє з метою перетворення замовника послуги в базового (постійного) клієнта.

Концептуальні трансформації юридичного консалтингу пов'язані також з поширенням у юридичній спільноті розуміння соціальної ролі та соціальної відповідальності юридичного бізнесу. Якщо звернутися до сайтів юридичних фірм України, то майже кожний із них містить положення про цінності та етичні норми юридичного консалтингу. Відмінністю сучасного періоду є те, що соціально-етичні засади юридичного консалтингу не тільки наголошуються, а й набувають значення дієвого фактора просування юридичних послуг, формування клієнтської бази, завоювання нових ринків, підвищення ефективності та конкурентоспроможності юридичного бізнесу. Це пов'язано з концептуальними змінами у сфері юридичного консалтингу, зокрема з визнанням його сервісної природи та визначенням клієнтоорієнтованості як провідного чинника конкурентоспроможності. «Кожна компанія обирає юрфірму, яка відповідала б її власним стандартам рівності та справедливості, антидискримінаційним, етичним та іншим соціальним принципам» [10]. Важливість досягнення необхідного рівня довіри та лояльності клієнтів вимагає від суб'єктів юридичного консалтингу визначення та дотримання ціннісних принципів і соціально-етичних норм консалтингової діяльності.

Таким чином, сучасному юридичному консалтингу притаманні певні концептуальні трансформації, пов'язані зі зміною поглядів і підходів суб'єктів юридичного бізнесу щодо розуміння змісту консалтингової діяльності, критеріїв і факторів її успіху. Професійна та двовекторна моделі юридичного консалтингу трансформуються в сучасну (тривекторну) модель, за якою юридичний бізнес – це клієнтоорієнтований, інтелектуальний, соціально-етичний бізнес професіоналів з юридичного обслуговування фізичних та юридичних осіб, важливими чинниками ефективності та конкурентоспроможності якого є якість юридичних послуг і лояльність клієнтів (рис. 2).

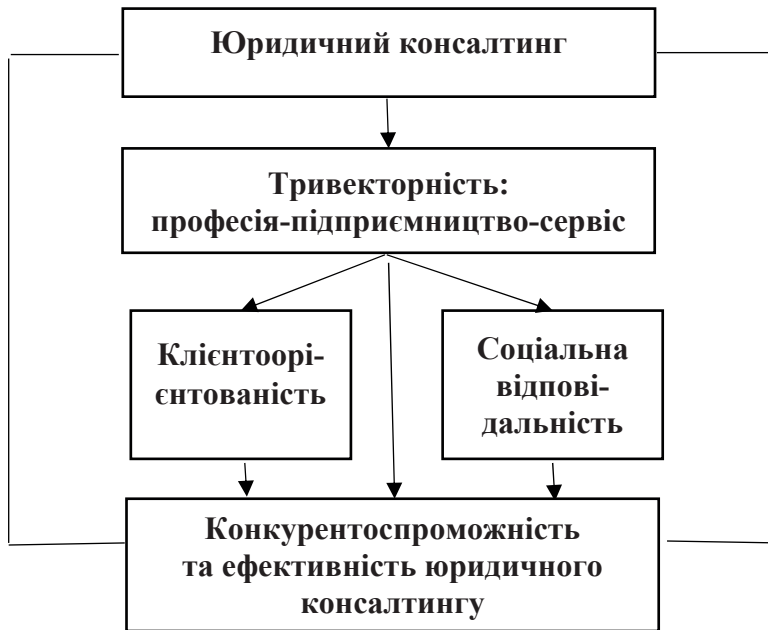


Рис. 2. Сучасна модель юридичного консалтингу

Тривекторність, клієнтоорієнтованість, соціально-етична складова як концептуальні засади юридичного бізнесу визначають його сучасні ринкові та організаційні трансформації.

Ринкові трансформації юридичного консалтингу. Слід зазначити, що ринок юридичних послуг є ринком клієнта, оскільки визначальна роль на ньому належить попиту. На ринку діє велика кількість суб'єктів юридичного бізнесу: від юридичних супермаркетів до бутиків, від юристів – фізичних осіб-підприємців до великих національних і міжнародних юридичних компаній. Усі вони орієнтовані на національних і закордонних клієнтів, вибір яких визначається якістю та клієнтоорієнтованістю їх юридичного обслуговування. Отже, від рівня розвитку не тільки професійного та інтелектуального векторів, а й сервісного вектора юридичного консалтингу значною мірою залежить якість юридичного обслуговування клієнтів, що є конкурентною перевагою суб'єктів юридичного бізнесу.

Сучасні ринкові трансформації юридичного консалтингу характеризуються змінами об'єктної та суб'єктної структури пропозиції на ринку юридичних послуг України. Зміни об'єктної структури пропозиції юридичних послуг відбивають дані табл. 1.

Таблиця 1
Об'єктна структура пропозицій на ринку юридичних послуг України (2015–2018 рр.)

Юридичні практики та індустрії	Частка юридичних фірм із тих, що ввійшли до рейтингу ТОП-50				+/- за період, %	% у сукупному доході 50 провідних юридичних фірм у 2018 р.
	2015	2016	2017	2018		
Судова практика	75,3	89,0	93,0	96,0	+27,5	19,2
Корпоративне право	–	77,0	90,7	88,0	+14,3	8,0
Податкове право	54,1	70,0	79,1	84,0	+55,3	11,0
M&A	–	41,0	58,1	69,0	+68,3	6,0
Банківське, фінансове право	31,8	51,0	65,5	67,0	+210,7	6,6
Земельне право та нерухомість	28,2	58,0	62,0	65,0	+230,5	–
Інтелектуальна власність	17,6	49,0	63,0	63,0	+358,0	5,0
Кримінальне право	24,7	50,0	55,8	61,0	+247,0	5,8
Трудове право	15,3	–	55,3	61,0	398,7	3,0
Захист бізнесу	–	39,0	51,2	61,0	156,4	4,0
Конкурентне право	21,2	36,0	48,8	55,0	+259,4	4,0
Міжнародний арбітраж	21,2	–	55,5	53,0	+250	5,03
Комплайнс	4,7	25,0	39,5	49,0	1042,7	–
Реструктуризація	5,9	36,0	39,5	47,0	796,6	2,9
Приватні клієнти	–	30,0	48,8	47,0	156,7	–
Банкрутство	20,8	40,0	37,2	45,0	+216,4	2,6
Державно-приватне партнерство та взаємодія з державними органами	–	18,0	37,2	43,0	238,9	–
Інфраструктура та логістика	–	–	20,9	37,0	177,9	–
Сімейне право	–	28,0	27,9	35,0	125,0	–
Ринки капіталу	–	12,0	20,9	33,0	–	–
Міжнародна торгівля та право СОТ	–	16,0	16,3	29,0	181,3	–
Медіація	–	11,0	–	–	–	–

Джерела: [2; 12–16].

У період 2015–2018 рр., відповідно до даних табл. 1:

1) найпоширенішими юридичними практиками були їх класичні види: судова практика, корпоративне право, податкове право. При цьому частка юридичних фірм із тих, що ввійшли до рейтингу ТОП-50 та здійснювали ці практики, постійно зростала: судова практика – з 75,3 % у 2015 р. до 96 % у 2018 р.; корпоративне право відповідно з 78,8 % (з урахуванням практики M&A) до 88 %, податкове право з 54,1 % до 84 %. Як видно з табл. 1, у продуктовому портфелі провідних юридичних фірм України ці практики є головними. Вони ж у 2018 р. були й високодохідними;

2) серед юридичних практик, які були поширеними, але не досягли ще рівня головних практик, слід назвати M&A, банківське та фінансове право, земельне право та нерухомість, інтелектуальну власність, кримінальне право, трудове право, захист бізнесу, конкурентне право, міжнародний арбітраж (у 2018 р. ці юридичні послуги надавали від 69 % до 53 % юридичних фірм із тих, що ввійшли до рейтингу ТОП-50 2018);

3) не подолали 50-відсотковий поріг поширеності юридичні практики з комплаєнсу, реструктуризації, банкрутства, державно-приватного партнерства і взаємодії з державними органами, інфраструктури та логістики, сімейного права, ринків капіталу, міжнародної торгівлі та права СОТ. Але такі практики, як комплаєнс, захист бізнесу, за результатами опитування юридичних фірм, є перспективними [16];

4) у цілому, у період 2015–2018 рр. пропозиції юридичних послуг була притаманна позитивна динаміка. Найбільш динамічними юридичними практиками були: комплаєнс (1042,7 %), реструктуризація (796,6 %), трудове право (398,7 %), інтелектуальна власність (358,0 %);

5) у 2018 р. найбільшу частку сукупного доходу 50 провідних юридичних фірм забезпечили такі юридичні практики: судова практика, корпоративне право, податкове право, банківське, фінансове право, M&A.

У сучасний період об'єктній структурі ринку юридичних послуг в Україні притаманні певні зміни, серед яких:

1. Комодизація пропозиції юридичних послуг, характеристиками якої є: а) збільшення пропозиції різними фірмами однотипних юридичних послуг, наприклад, у 2018 р. послуги із судової практики пропонували 96 % з 50 провідних юридичних фірм України; б) перетворення колись унікальних (нішевих) юридичних практик у типові. Так, юридичну практику з комплаєнсу в 2018 р. пропонували майже половина провідних юридичних фірм, що ввійшли до рейтингу ТОП 50 2018, тоді як у 2015 р. – тільки 4,7 %. Без сумніву, у 2019 р. комодизація комплаєнсу продовжиться, оскільки, як зазначив експерт «Юридичної практики» О. Насадюк, четверта частина на-

ших респондентів заявили про намір зайнятися комплаєнсом: якщо ці плани будуть реалізовані, комплаєнс має всі шанси ввійти в ТОП-5 найбільш поширених практик [2].

Комодизація пропозиції хоча й обумовлена попитом клієнтів юридичного консалтингу на юридичні послуги, які є типовими, певним чином суперечить концепції клієнтоорієнтованості юридичного бізнесу, принципом якої є індивідуальний підхід до обслуговування клієнтів. Подоланню цієї суперечності сприяють сучасні зміни у структурі як зазначених типових послуг, так і в пропозиції юридичних послуг у цілому.

2. Реструктуризація продуктового портфеля юридичних фірм як чинник трансформацій пропозиції юридичних послуг:

1) пропозиція складних за структурою юридичних послуг як сукупності стандартних професійних дій юристів відповідно до певних типових юридичних практик та індивідуалізованих послуг, що відбивають особливості клієнтів та їх правових проблем. Наприклад, патентно-юридична агенція «ДУБИНСЬКИЙ & ОШАРОВА» здійснює юридичну практику у сфері інтелектуальної власності, для якої у теперішній час характерний певний рівень комодизації пропозиції: юридичні послуги у сфері інтелектуальної власності надавали у 2015 р. тільки 17,6 % із 50 провідних юридичних фірм України, у 2018 р. – 63 % (збільшення майже у 3,5 разу). Агенція надає складну юридичну послугу, поєднуючи патентні послуги, що забезпечують набуття клієнтами прав на об'єкти інтелектуальної власності, та здійснює юридичний захист цих прав. Завдяки такій спеціалізації патентно-юридична агенція «ДУБИНСЬКИЙ & ОШАРОВА» позиціонує себе як бутик – вузькоспеціалізована компанія, що працює у галузі права інтелектуальної власності та в суміжних галузях права, що дає змогу забезпечувати високий професійний рівень і залишатися серед лідерів цього сегмента ринку [17]. Завдяки саме індивідуалізованій складовій типові юридичні послуги відповідають критеріям клієнтоорієнтованості юридичного консалтингу;

2) пропозиція пакетних послуг, у складі яких не тільки послуги юристів, а й економістів, фінансистів, бухгалтерів та інших фахівців. Прикладом пакетних послуг є практика «форензик» – у широкому сенсі це професійна діяльність фахівців із різних галузей знань з виявлення, аналізу та врегулювання ситуацій у внутрішньому чи зовнішньому середовищі корпорацій, що містять у собі значні економічні та правові ризики, у вузькому сенсі – це практика моніторингу, контролю, виявлення та запобігання ризикам внутрішньокорпоративного шахрайства [18]. Пакетною послугою із захисту бізнесу за своїм змістом є діяльність започаткованого у 2018 р. провідною юридичною фірмою Asters інтегрованого центру CyberDesk, який об'єднав ІТ-фахівців

з кібербезпеки та юристів. На думку старшого партнера Asters A. Хачатуряна, зараз створюються міксовані групи з представників різних професій для того, щоб надавати комплексні послуги клієнтам. За таких умов юристу необхідно бути координатором цих процесів, а майбутнє буде за тими фірмами, які переходять до такого світогляду [19];

3) пропозиція спеціалізованих (нішевих) послуг у межах практик з певної галузі права. Наприклад, у галузі кримінального права (поширення практики – 61 % юридичних фірм із тих, що ввійшли до рейтингу ТОП-50 2018) окремі юридичні фірми спеціалізуються на практиці White-Collar Crime (злочини «білих комірців» / посадові злочини) [20]. За результатами 2018 р. ці практики були лідерами з генерування доходів [16]. Нішевими практиками, що вже користуються попитом і будуть затребуваними в майбутньому, юристи називають управління активами, відновлювальну енергетику, державну допомогу в антимонопольному праві, блокчейн в ІТ, транскордонне вирішення спорів і міжнародний арбітраж, альтернативне позасудове врегулювання спорів. Слід зазначити, що практика з медіації тільки в 2016 р. у експертних оцінках структури ринку українського юридичного консалтингу була виокремлена як окремий напрям (поширення практики – 11 % юридичних фірм із тих, що ввійшли до рейтингу ТОП-50 2016), у 2017 та 2018 рр. ця практика була складовою рубрики «інші юридичні послуги»;

4) зміни у пропозиції юридичних послуг-функцій як аутсорсинг. У сучасний період, коли ведення судових справ здійснюється виключно адвокатами та їх об'єднаннями, по-перше, суб'єкти господарювання вимушені відмовлятися від послуг інхауз (корпоративних) юристів та звертатися до адвокатів; по-друге, для юридичних фірм, юристи яких раніше здійснювали цю практику, ситуація, що склалася, також вимагає відмови від цього виду юридичної практичної діяльності. Таким чином, пропозиція практики з ведення судових справ зараз має певні обмеження, пов'язані з адвокатською монополією. Але слід підкреслити, що забезпечення відповідного вимогам клієнтів рівня якості зазначених послуг обумовлює необхідність залучення адвокатами фахівців з економіки, фінансів, бухгалтерського обліку, а також і з певних галузей права. Крім того, підприємства зараз здійснюють перетворення інхауз юристів у зовнішніх як самозайнятих осіб, що займаються індивідуальною адвокатською діяльністю за їх замовленнями, юридичні фірми формують власну адвокатську мережу. Таким чином, з часом пропозиція зазначених послуг-функцій як аутсорсинг буде зростати;

5) зростання пропозиції юридичних послуг on-line, що надаються через мережу Інтернет, можуть бути платними та безкоштовними, сприяють економії часу клієнтів юридичного консалтингу. Ідея і головна перевага таких по-

слуг – мобільність і доступність. По-перше, юридичні фірми практикують on-line консультації. По-друге, діють юридичні портали, які забезпечують задоволення попиту на юридичні послуги без будь-якого контакту з їх джерелом – юристом. Прикладом цього виду юридичного консалтингу on-line може бути сервіс правових документів «Моє право», який пропонує клієнтам зразки договорів, установчих документів та протоколів, кадрових і процесуальних документів тощо, а також консультації з актуальних правових питань [21]. Розвиток Legal tech приводить до поширення онлайн-посередництва між клієнтом і суб'єктами юридичного бізнесу, формування практики юридичного самообслуговування фізичних та юридичних осіб;

6) розвиток юридичних практик pro-bono як напряму соціально-етичного юридичного консалтингу [22]. Це професійні дії юристів з надання правової допомоги тим, хто її потребує, але має фінансові, соціальні та інші обмеження щодо її отримання, на засадах добровільності, безоплатності, некомпенсованості витрат, професійності, соціальної ефективності та співпраці з громадськими організаціями. Добровільність професійних дій pro bono пов'язана з усвідомленням юристами соціального значення юридичних послуг та їх власної соціальної ролі та відповідальності, визначається етичними нормами практичної юридичної діяльності;

7) розвиток «конференц-бізнесу» юристів. Юридичному консалтингу, по-перше, є притаманним навчальний ефект, оскільки надання правової допомоги передбачає засвоєння клієнтом рекомендацій юриста, оволодіння переданими йому в процесі консультування правовими знаннями та інформацією. І в цьому аспекті кожна юридична практика має певні навчальні характеристики. По-друге, специфічним видом консалтингової діяльності є навчальний юридичний консалтинг. Особливістю сучасного періоду є перетворення навчального юридичного консалтингу в окрему юридичну практику – юридичний конференц-бізнес, який швидко розвивається;

8) клієнтські індустрії юридичних фірм майже не змінилися: головними замовниками послуг, як і у 2017 р., залишаються банки, фінансові установи, підприємства енергетичної галузі, сільського господарства, будівництва, фармацевтичної галузі та медицини (табл. 2).

Таблиця 2

Клієнтські індустрії юридичних фірм, що увійшли до рейтингу ТОП-50 2018

№ з/п	Галузь	% отриманих замовлень клієнтів
1	Банківський сектор та фінансові заклади	15
2	Енергетика та природні ресурси	12
3	Сільське господарство та харчова промисловість	11

Закінчення табл. 2

№ з/п	Галузь	% отриманих замовлень клієнтів
4	Нерухомість та будівництво	9
5	FMCG і торгівля	7
6	Транспорт, інфраструктура та логістика	6
7	Медицина та фармацевтика	6
8	Інформаційні технології	5
9	Гірничорудна промисловість та металургія	5
10	Машинобудування та авторинок	4
11	Державний сектор	4
12	Хімічна промисловість	3
13	Телекомунікації	3
14	Інші	10

Джерело: [16].

За суб'єктним критерієм пропозиції на ринку юридичних послуг України притаманні такі головні трансформації:

1. Масштабізація юридичного бізнесу, що обумовлено багатьма чинниками, серед яких: посилення конкуренції, необхідність мобілізації ресурсів для надання складних і пакетних юридичних послуг, здійснення повного циклу багатопрофільного юридичного обслуговування клієнтів, завоювання нових сегментів національного та міжнародного ринків юридичних послуг тощо. Як підкреслює Л. С. Шевченко, чим ефективніше функціонує ринок юридичних послуг і чим сильнішою на ньому є конкуренція, тим актуальнішим стає укрупнення юридичного бізнесу [4, с. 90].

У 2018 р. було об'явлено про злиття провідних юридичних компаній України: Asters та «ЕПАП Україна», AVELLUM та AGA Partners, міжнародної юридичної фірми Integrites та адвокатської компанії «Правочин» [23], компанії Axon Partners з харківським адвокатським бюро Оксани Кобзар, компанії Spenser & Kauffmann та ST Partners [24]. У результаті злиття Asters та «ЕПАП Україна» об'єднана фірма з офісами в Києві та Вашингтоні стане однією з найбільших в Україні з 26 партнерами і більше 140 юристами. Усього у фірмі буде працювати понад 250 співробітників [25]. Щодо об'єднання AVELLUM та A. G. A., то «обидві фірми вважають злиття органічним поєднанням кращих практик та команд на українському ринку юридичних послуг. Спеціалізація AVELLUM у трансакційній та регуляторній практиках буде розширена завдяки сильним практикам вирішення спорів та міжнародної торгівлі A. G. A.» [26].

Слід підкреслити, що процеси масштабізації юридичного бізнесу на перший погляд суперечать концепції його клієнтоорієнтованості. Але це не так: великий юридичний бізнес, який є багатопрофільним, забезпечує індивідуальний підхід до якісного задоволення потреб клієнтів на рівні окремих юридичних практик.

2. Структурні трансформації суб'єктів юридичного бізнесу на основі сполучення організаційних принципів діяльності багатопрофільних юридичних супермаркетів та юридичних бутиків. Юридичні супермаркети – це, як правило, юридичні фірми, які за розміром доходу і чисельністю персоналу належать до великого та середнього юридичного бізнесу. В Україні майже всі юридичні фірми, які представлені в рейтингу провідних юридичних фірм ТОП-50 2018, є юридичними супермаркетами. Юридичний бутик відрізняється від юридичних супермаркетів, по-перше, індивідуальним підходом до вирішення завдань клієнта, по-друге, принципом діяльності юридичного бутика є ексклюзивність якості послуг. «Бутикові фірми є більш клієнтоорієнтованими, адже для партнерів full service law firm достатньо складно витратити час на підтримку та розвиток відносин із кожним клієнтом через значну завантаженість» [27].

У сучасний період дієвим заходом забезпечення клієнтоорієнтованості юридичних практик та їх конкурентоспроможності є створення юридичними супермаркетами: а) бутикових підрозділів; б) власної мережі юридичних бутиків з метою захоплення нішевих сегментів ринку юридичного консалтингу, використання конкурентних переваг високоякісного індивідуалізованого юридичного обслуговування обмеженого за певними критеріями кола клієнтів.

3. Розширення діяльності на національному ринку юридичних послуг альтернативних бізнес-організацій, зокрема аудиторських та консалтингових фірм. По-перше, активно діють на ринку юридичних послуг України міжнародні консалтингові компанії, які входять до так званої «Великої трійки»: MCKINSEY & COMPANY, BOSTON CONSULTING GROUP, BAIN & COMPANY, а також міжнародної мережі консалтингових фірм БДО; «Велика четвірка» міжнародних аудиторських компаній: KPMG, Price Waterhouse Coopers, Ernst & Young, Deloitte & Touche. По-друге, конкурентами юридичних фірм із надання пакетних послуг є вітчизняні аудиторські, консалтингові, бухгалтерські фірми.

4. Активізація юридичних фірм регіонального сегмента національного ринку юридичних послуг. Традиційно ринок юридичного консалтингу України представлений центральним (столичним) та регіональними сегментами. Київ є осередком філій та офісів транснаціональних юридичних корпорацій, великих і середніх національних юридичних фірм, діяльність яких поширюється і на юридичне обслуговування інвестиційно привабливих клієнтів регіо-

нальних сегментів. У сучасний період ситуація дещо змінилася. У рейтингу регіональних юридичних фірм 2018 р. провідними харківськими фірмами названі ІЛФ, «Шкребець і Партнери», «Шевердін і Партнери», FELIX. При цьому фірми ІЛФ та «Шкребець і Партнери» зайняли відповідно 15-те та 42-ге місця в рейтингу провідних юридичних фірм України ТОП-50 2018 [28], що свідчить про суттєве зростання конкурентоспроможності регіональних юридичних фірм як «гравців» національного ринку юридичного консалтингу в цілому, а не тільки його регіонального сегмента.

Висновки. Проведений аналіз розвитку українського юридичного консалтингу свідчить, що йому в теперішній час притаманні трансформації, що є взаємопов'язаними:

– концептуальні трансформації – сучасна концептуальна модель юридичного бізнесу, що формується та все більше визнається юридичною спільнотою, є тривекторною, поєднує його інтелектуальні (професійні), підприємницькі та сервісні характеристики і фактори конкурентоспроможності, є клієнтоорієнтованою та соціально-етичною;

– ринкові трансформації, серед яких: комодизація юридичних послуг і реструктуризація продуктового портфеля юридичного консалтингу, що обумовлює зміни у структурі пропозиції на ринку юридичних послуг, зокрема: поширення складних і пакетних послуг, юридичних практик pro-bono, юридичного консультування on-line, зміни у структурі юридичних послуг-функцій як аутсорсинг та ін.; масштабізація юридичного бізнесу, сполучення організаційних принципів діяльності юридичних супермаркетів і бутиків, зростання конкуренції з боку консалтингових та аудиторських фірм, активізація суб'єктів регіонального сегмента ринку юридичного консалтингу.

Концептуальні та ринкові зміни у сфері юридичного консалтингу обумовлюють необхідність організаційно-управлінських трансформацій юридичного бізнесу, що є предметом подальшого дослідження тенденцій його розвитку в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Геселева Н. В., Подольна В. В., Слободянюк В. О. Огляд ринку юридичних послуг в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки.* 2015. №6. С. 75–80.
2. Насадюк А. Эволюционные настроения. *Юридическая практика.* 2019. №4. URL: <http://pravo.ua/article.php?id=1001184540> (дата звернення: 10.04.2019).
3. Хохуляк О. О. Тенденції розвитку мегарегіональних ринків юридичних послуг. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/16-2016/25.pdf> (дата звернення: 10.04.2019).

4. Шевченко Л. С. Злиття і поглинання в юридичному бізнесі: економічний аспект проблеми. *Економічна теорія та право*. 2017. № 1. С. 88–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2017_1_9 (дата звернення: 11.04.2019).
5. Шевченко Л. С. Інноваційні трансформації юридичного бізнесу та правничої освіти. *Економічна теорія та право*. 2017. №3 (30). С. 64–73. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/3-64-73.pdf> (дата звернення: 10.04.2019).
6. Марченко О. С., Ярмак О. В. Юридичний консалтинг: сутність та роль у правовій економіці: монографія. Харків: ФОП Данилко Н. С., 2016. 243 с.
7. Marchenko O. S., Yarmak O. V. Dysfunction of legal services business in Ukraine: content, consequences, ways of overcoming. *Actual Problems of Economics*. 2017. №190 (4). P. 53–61.
8. Харитонов О. Адвокатська монополія. Що зміниться для бізнесу вже з січня 2019-го. URL: <https://mind.ua/openmind/20192494-advokatska-monopoliya-shcho-zmynitsya-dlya-biznesu-vzhe-z-sichnya-2019-go> (дата звернення: 10.04.2019).
9. Про формулу успіху юридичного бізнесу на форумі ААУ «Київські дзвони». URL: http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA008406 (дата звернення: 10.04.2019).
10. Кравцова І. Ідеальна юридична фірма очима інхауза. *Юридична газета on-line*. 2017. №20–21. URL: <http://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/idealna-yuridichna-firma-ochima-inhauza.html> (дата звернення: 10.04.2019).
11. Бурдак В. Клієнтоорієнтованість у 2019 році: хто наш клієнт і що йому потрібно? *Юридична газета online*. 2019. № 1. URL: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/klientoorientovanist-u-2019-roci-hto-nash-klient-i-shcho-yomu-potribno.html/> (дата звернення: 10.04.2019).
12. Насадюк А. Практический учет. Какие практики обеспечили наполнение бюджетов юрфирм в 2015 году. *Юридическая практика*. 2016. № 3. URL: <http://pravo.ua/article.php?id=100112574> (дата звернення: 10.04.2019).
13. Насадюк А. Приходный ордер. *Юридическая практика*. 2016. № 48. URL: <http://pravo.ua/article.php?id=100114459> (дата звернення: 10.04.2019).
14. Насадюк А. Бремя возможностей. *Юридическая практика*. 2017. № 50. URL: <http://pravo.ua/article.php?id=100116429> (дата звернення: 10.04.2019).
15. Насадюк А. Тройной удар. *Юридическая практика*. 2018. № 49. URL: <http://pravo.ua/article.php?id=100118399> (дата звернення: 10.04.2019).
16. Насадюк А. Спектральный анализ. *Юридическая практика*. 2018. № 49. URL: <http://pravo.ua/article.php?id=100118398> (дата звернення: 10.04.2019).
17. Офіційний сайт патентно-юридичної агенції «ДУБИНСЬКИЙ & ОШАРОВА». URL: <https://www.iplaw.com.ua/> (дата звернення: 10.04.2019).
18. Ковбель А. Економіка форензик: аудит чи інструмент для бізнесу. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/01/29/644720/> (дата звернення: 10.04.2019).
19. Юридичний бізнес: погляд у майбутнє. *Юридична газета online*. 2018. №9. URL: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/yuridichniy-biznes-poglyad-u-maybutne.html> (дата звернення: 10.04.2019).
20. Мігдаль О. White-Collar Crime: останні тенденції. *Юридична газета online*. 2017. № 24. URL: <http://yur-gazeta.com/publications/practice/kriminalne-pravo-ta-proces/whitcollar-crime-ostanni-tendenciyi.html> (дата звернення: 10.04.2019).

21. Офіційний сайт Сервісу правових документів «Мое право». URL: <https://moe-pravo.com.ua/> (дата звернення: 10.04.2019).
22. Купер О. Про bono по-українськи: про що говорить рейтинг «Лідери ринку – 2017». *Юридична газета on-line*. 2018. URL: <http://jur-gazeta.com/publications/practice/inshe/pro-bono-poukrayinski-pro-shcho-govorit-reyting-lideri-rinku--2017.html> (дата звернення: 10.04.2019).
23. Насадюк А. Активный образ в жизни. *Юридическая практика*. 2018. №49. URL: <http://pravo.ua/article.php?id=100118392> (дата звернення: 10.04.2019).
24. Родюк А. Юридичний бізнес: Що було, що буде, чим серце заспокоїться. *Юридична газета online*. 2018. URL: <http://jur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/yuridichniy-biznes-shcho-bulo-shcho-bude-chim-serce-zaspokoyitsya.html> (дата звернення: 10.04.2019).
25. АМКУ разрешил юрфирмам «Астерс» и «ЕПАП Украина» объединиться. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/534261.html> (дата звернення: 10.04.2019).
26. AVELLUM та А. G. A. Partners оголошують про об'єднання. URL: <https://avellum.com/ua/news/doc?urlCode=247> (дата звернення: 10.04.2019).
27. Бутикові юридичні компанії в Україні: захист, якого потребують клієнти. *Юридична газета online*. 2018. №51–52. URL: <http://jur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/butikovi-yuridichni-kompaniyi-v-ukrayini-zahist-yakogo-potrebuyut-klienti.html> (дата звернення: 10.04.2019).
28. ТОП-50 ведущих юридических фирм Украины, 2018. Ведущие региональные юридические фирмы Украины. URL: <http://top50.com.ua/ru/group/top50/2018> (дата звернення: 10.04.2019).

REFERENCES

1. Heseleva, N. V., Podolna, V. V., & Slobodianiuk, V. O. (2015). Ohliad rynku yurydychnykh posluh v Ukraini [Review of the legal services market in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Kiev National University of Technology and Design. Series: Economic Sciences*, 6, 75–80 [in Ukrainian].
2. Nasadyuk, A. (2019). Evolyutsionnyie nastroeniya [Evolutionary moods]. *Yuridicheskaya praktika – Legal practice*, 4. Retrieved from <http://pravo.ua/article.php?id=1001184540> [in Russian].
3. Khokhuliak, O. O. (2016). Tendentsii rozvytku meharehionalnykh rynkiv yurydychnykh posluh [Trends in the development of megacity legal services markets]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Herald of the International Humanitarian University*. Retrieved from <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/16–2016/25.pdf> [in Ukrainian].
4. Shevchenko, L. S. (2017). Zlyttia i pohlynannia v yurydychnomu biznesi: ekonomichni aspekt problemy [Mergers and acquisitions in the legal business: the economic aspect of the problem]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1 (28), 88–97 [in Ukrainian].
5. Shevchenko, L. S. (2017). Innovatsiini transformatsii yurydychnoho biznesu ta pravnychoi osvity [Innovative transformations of legal business and legal education]. *Ekonomichna*

- teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 3 (30), 64–73. Retrieved from <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/3-64-73.pdf> [in Ukrainian].
6. Marchenko, O. S., & Yarmak, O. V. (2016). *Yurydychnyi konsal'tynh: sutnist ta rol u pravovii ekonomitsi [Legal Consulting: Essence and Role in the Legal Economy]*. Kharkiv: FOP Danylko N. S. [in Ukrainian].
 7. Marchenko, O. S., & Yarmak, O. V. (2017). Dysfunction of legal services business in Ukraine: content, consequences, ways of overcoming. *Actual Problems of Economics*, 190 (4), 53–61 [in Ukrainian].
 8. Kharytonov, O. (2018). *Advokatska monopoliiia. Shcho zminytsia dlia biznesu vzhe z sichnia 2019-ho [Lawyer's monopoly. What will change for business since January 2019]*. Retrieved from <https://mind.ua/openmind/20192494-advokatska-monopoliya-shcho-zminytsya-dlya-biznesu-vzhe-z-sichnya-2019-go> [in Ukrainian].
 9. *Pro formulu uspikhu yurydychnoho biznesu na forumi AAU «Kyivski dzvony» [About the formula for the success of the legal business at the forum AAA «Kievan Bells»]*. (n. d.). Retrieved April 10, 2019, from http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA008406 [in Ukrainian].
 10. Kravtsova, I. (2017). Idealna yurydychna firma ochyma inkhauza [Ideal law firm by the eyes of the inhouse]. *Yurydychna hazeta on-line – Legal newspaper on-line*, 20–21. Retrieved from <http://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/idealna-yuridichna-firma-ochima-inhauza.html> [in Ukrainian].
 11. Burdak, V. (2019). Kliientoorientovanist u 2019 rotsi: khto nash kliient i shcho yomu potribno? [Client orientation in 2019: who is our client and what do we need?]. *Yurydychna hazeta on-line – Legal newspaper on-line*. Retrieved from <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/kliientoorientovanist-u-2019-roci-hto-nash-kliient-i-shcho-yomu-potribno.html/> [in Ukrainian].
 12. Nasadyuk, A. (2016). Prakticheskiy uchet. Kakie praktiki obespechili napolnenie byudzhetrov yurfirm v 2015 godu [Practical accounting. What practices ensured the filling of budgets of law firms in 2015?]. *Yuridicheskaya praktika – Legal practice*, 3. Retrieved from <http://pravo.ua/article.php?id=100112574> [in Russian].
 13. Nasadyuk, A. (2016). Prihodnyy order [Receipt order]. *Yuridicheskaya praktika – Legal practice*, 48. Retrieved from <http://pravo.ua/article.php?id=100114459> [in Russian].
 14. Nasadyuk, A. (2017). Bremya vozmozhnostey [Burden of opportunity]. *Yuridicheskaya praktika – Legal practice*, 50. Retrieved from <http://pravo.ua/article.php?id=100116429> [in Russian].
 15. Nasadyuk, A. (2018). Troynoy udar [Triple hit]. *Yuridicheskaya praktika – Legal practice*, 49. Retrieved from <http://pravo.ua/article.php?id=100118399> [in Russian].
 16. Nasadyuk, A. (2018). Spektralnyi analiz [Spectral analysis]. *Yuridicheskaya praktika – Legal practice*, 49. Retrieved from <http://pravo.ua/article.php?id=100118398> [in Russian].
 17. Ofitsiyni sait patentno-yurydychnoi ahentsii «DUBYNSKYI & OShAROVA» [The official site of the DUBINSKY & OSHAROVA patent and legal agency]. (n. d.). Retrieved April 10, 2019, from <https://www.iplaw.com.ua/> [in Ukrainian].
 18. Kovbel, A. (2019). Ekonomika forenzyk: audyt chy instrument dlia biznesu [Economics forensic: audit or tool for business]. *Ekonomichna pravda – Economic truth*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/01/29/644720/> [in Ukrainian].

19. Iurydychnyi biznes: pohliad u maibutnie [Legal business: A look into the future]. (2018). *Yurydychna hazeta online – Legal newspaper online*, 9. Retrieved from <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/yuridichniy-biznes-poglyad-u-maybutne.html> [in Ukrainian].
20. Mihdal, O. (2017). White-Collar Crime: ostanni tendentsii [White-Collar Crime: Recent Trends]. *Yurydychna hazeta online – Legal newspaper online*, 24. Retrieved from <http://yur-gazeta.com/publications/practice/kriminalne-pravo-ta-proces/white-collar-crime-ostanni-tendenciya.html> [in Ukrainian].
21. Ofitsiyniy sait Servisu pravovykh dokumentiv «Moie pravo» [The official site of the Service of legal documents «My law»]. (n. d.). Retrieved April 10, 2019, from <https://moe-pravo.com.ua/> [in Ukrainian].
22. Kuper, O. (2018) Pro bono po-ukrainsky: pro shcho hovoryt reitynh «Lidery rynku – 2017» [Pro bono in Ukrainian: What does the rating «Leaders of the Market – 2017» say?]. *Yurydychna hazeta on-line – Legal newspaper online*. Retrieved from <http://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/pro-bono-poukrayinski-pro-shcho-govorit-reyting-lideri-rynku-2017.html> [in Ukrainian].
23. Nasadyuk, A. (2018). Aktivniy obraz v zhizni [Active way of life]. *Yuridicheskaya praktika – Legal practice*, 49. Retrieved from <http://pravo.ua/article.php?id=100118392> [in Russian].
24. Rodiuk, A. (2018). Yurydychnyi biznes: Shcho bulo, shcho bude, chym sertse zaspokoitsia [Legal business: What was going to be what the heart would calm down]. *Yurydychna hazeta online – Legal newspaper online*. Retrieved from <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/yuridichniy-biznes-shcho-bulo-shcho-bude-chim-serce-zaspokoyitsya.html> [in Ukrainian].
25. *AMKU razreshil yurfirmam «Asters» i «EPAP Ukraina» ob'edynitsya [AMCU Allied Asters and EPAP Ukraine to Join]*. (2018). Retrieved from <https://interfax.com.ua/news/economic/534261.html> [in Russian].
26. *AVELLUM ta A. G. A. Partners oholoshuiut pro obiednannia [AVELLUM and A. G. A. Partners announce mergers]*. (2018). Retrieved from <https://avellum.com/ua/news/doc?urlCode=247> [in Ukrainian].
27. Butykovi yurydychni kompanii v Ukraini: zakhyst, yakoho potrebuyut kliienty [Boutique Law Firms in Ukraine: The Protection Required by Customers]. (2018). *Yurydychna hazeta online – Legal newspaper online*, 51–52. Retrieved from <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/butykovi-yuridichni-kompaniyi-v-ukrayini-zahist-yakogo-potrebuyut-klienti.html> [in Ukrainian].
28. *TOP-50 vedushchikh yuridicheskikh firm Ukrainy, 2018. Vedushchiye regionalnyye yuridicheskiye firmy Ukrainy [TOP-50 leading law firms in Ukraine, 2018. Leading regional law firms in Ukraine]*. (2018). Retrieved from <http://top50.com.ua/ru/group/top50/2018> [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 12.04.2019 р.

Стаття пройшла рецензування 10.05.2019 р.

Стаття рекомендована до опублікування 24.05.2019 р.

О. С. МАРЧЕНКО

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ЮРИДИЧЕСКОГО
БИЗНЕСА В УКРАИНЕ**

Обоснованы содержание, причины и основные направления трансформаций юридического консалтинга Украины в современный период. Раскрыты концептуальные изменения, связанные с формированием трехвекторной модели (профессия-предпринимательство-сервис) социально-этического юридического бизнеса, факторами конкурентоспособности которого являются клиентоориентированность, соблюдение профессиональных и социальных этических норм. Охарактеризованы основные направления и виды рыночных трансформаций юридического консалтинга на основе объектного критерия: коммодизация предложения юридических услуг и реструктуризация продуктового портфеля; субъектного критерия: масштабизация юридического бизнеса, интеграция организационных принципов деятельности юридических супермаркетов и бутиков.

Ключевые слова: юридический консалтинг, юридический бизнес, трехвекторная концептуальная модель юридического бизнеса, клиентоориентированность, социально-этический юридический консалтинг, рыночные трансформации юридического консалтинга, коммодизация предложения юридических услуг, сложные и пакетные услуги, масштабизация юридического бизнеса.

O. S. MARCHENKO

Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

**THE MAIN TENDENCIES OF DEVELOPMENT OF THE LEGAL
SERVICES BUSINESS IN UKRAINE**

Problem setting. Over the past few years, a number of new phenomena and processes in the sphere of professional activity of lawyers have been inherent to development of the legal services business in Ukraine. Such tendencies actualize research aimed at indicating the content, directions, and forms of contemporary transformations of legal consulting.

Recent research and publications analysis. Nowadays, scientists carry out applied research of legal consulting oriented towards expert evaluations of development of the legal services market. Experts of a periodical of Ukrainian lawyers “The Practice of Law” and, particularly, O. Nasadiuk have significantly contributed to this field of research. Scientific papers of L. S. Shevchenko and O. V. Yarmak are dedicated to analyzing

development of legal consulting. Accumulated statistical, expert, and analytical data require scientific generalization and systematization being a theoretical basis for improving and implementing effective measures for enhancing competitiveness of entities of legal consulting in the national and international markets of legal consulting.

Paper objective. The author aims at substantiating peculiarities, tendencies, and transformations being inherent to the legal services business in Ukraine, drawing on an analysis of its development during 2015–2018.

Paper main body. A two-vector conception of legal consulting (job – entrepreneurship) currently transforms into the three-factor one: legal consulting is a job – entrepreneurship – service. There is a set of service characteristics of consulting:

- legal consulting – a professional business in the service sector;
- activity of lawyers and legal consultants in providing legal aid – legal servicing neutral persons and legal services;
- a legal services firm is a service company oriented towards qualitative satisfaction of customer's needs in the process of legal servicing.

The three-vector conceptual model of legal services business considers customer orientation as the main factor of success in the sector of legal consulting and a socio-ethical component. Scientists not only highlight socio-ethical frameworks of legal consulting but also perceive them as an effective factor for promoting legal services, forming a customer database, conquering new markets, and enhancing effectiveness and competitiveness of a legal services business.

Changes of the structure of supply in the market of legal services of Ukraine are inherent to contemporary market transformations of legal consulting.

Commoditization of supply is a noticeable feature of the legal services market in Ukraine. It encompasses the following characteristics: a) the increase of supply of indistinguishable legal services by different firms; b) transformation of unique (niche) legal practices into the typical one. Commoditization of supply contradicts the conception of customer orientation of the legal services business based on a principle of an individual approach to servicing customers. Contemporary changes in the structure of typical legal services, as well as supply of legal services in general foster overcoming this contradiction.

Scaling a legal services business and the structural transformation based on combining organizational principles of activity of multidivisional legal services supermarkets and boutiques are tendencies of development of a legal services business.

Conclusions of the research. Having done the analysis of development of Ukrainian legal consulting, the author indicates that there are a number of interrelated transformations being currently inherent to legal consulting, namely:

- conceptual transformations – a contemporary conceptual model of legal services business, which is influenced and recognized by a juridical community, exists as a three-vector model, and combines intellectual (professional), entrepreneurial, and service characteristics of the legal services business, factors of competitiveness, and is customer-oriented and socio-ethical activity;

– market transformations, which shape commoditization of legal services supply and restructuration of a product portfolio of legal consulting, stipulating changes in the structure of supply in the market of legal services: expansion of complex and package services, pro-bono legal practices, on-line legal consulting, changes in the structure of legal services in the form of functions such as outsourcing, etc.; scaling legal services business, combining organizational principles of activity of legal services supermarket and boutiques, enhancing competition at the expense of engaging consulting and auditing firms, and activation of entities from regional markets of legal consulting.

Conceptual and market changes in the sphere of legal consulting stipulate the necessity for organizational and managerial transformations of the legal services business, which are a subject for further research of tendencies concerned with development of legal consulting in Ukraine.

Short Abstract for an article

Abstract. The author has substantiated the content, reasons, and main directions of current transformations of legal consulting in Ukraine. The author has indicated conceptual changes related to forming the three-vector model (job – entrepreneurship – service) of the socio-ethical legal services business. The factors of competitiveness of the legal services business include customer-orientation and compliance with professional and social ethical standards. The author has determined the main directions and types of market transformations of legal consulting by object of transformation (commoditization of legal services supply and restructuration of a product portfolio) and by entity of transformation (scaling a legal services business, combining organizational principles of activity of legal services supermarkets and boutiques).

Key words: legal consulting, legal services business, three-vector conceptual model of the legal services business, customer orientation, socio-ethical legal consulting, market transformations of legal consulting, commoditization of legal service supply, complex and package legal services, scaling a legal services business.

Article details:

Received: 12 April 2019

Revised: 10 May 2019

Accepted: 24 May 2019

Рекомендоване цитування: Марченко О.С. Сучасні тенденції розвитку юридичного бізнесу в Україні. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 67–88. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-67.

Suggested Citation: Marchenko, O. S. (2019). Suchasni tendentsii rozvytku yurydychnoho biznesu v Ukraini [Contemporary trends in the development of legal business in Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (37), 67–88. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-67.