

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРАВА

УДК 334.06

DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-134

І. А. ВОВК

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: vovk_iryana@ukr.net
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9945-6088>



УПРАВЛІННЯ ЮРИДИЧНОЮ ФІРМОЮ: ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ В УМОВАХ РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ¹

У статті авторка розглядає окремі економічні і правові проблеми, що впливають на інституціональне, маркетингове та кадрове управління юридичною фірмою. Аналізуються стан ринку юридичних послуг в Україні та його основні характеристики. Показуються економічні і правові аспекти управління юридичною фірмою, які пов'язані зі станом юридичного ринку в Україні на національному і регіональному рівнях. На прикладі харківської юридичної фірми у формі товариства з обмеженою відповідальністю «СІТ-Консалт» показуються особливості регіонального юридичного бізнесу, що становить науковий внесок цієї статті, оскільки в літературі з менеджменту й економіки досліджуються переважно національний юридичний бізнес та його великі гравці.

Ключові слова: економіка, право, управління юридичною фірмою, юридичний бізнес.

JEL Classification: D2, K2, K4, M2.

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

© Вовк І. А., 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. Управління юридичною фірмою є складним процесом, що відбувається на перетинанні принаймні трьох сфер – мікроекономіки, права й управління. Причому, на відміну від інших сфер співвідношення економічної і правової систем [1], право тут становить не лише механізм регулювання господарських відносин (юридичного бізнесу), а й предмет такого бізнесу, адже юридична фірма надає послуги у сфері права (консалтинг, представництво інтересів і захист у суді, складання юридично значущих документів, експертиза різноманітних правочинів тощо).

Крім того, право й економіка перетинаються у сфері внутрішнього управління юридичною фірмою. Особливості ведення юридичного бізнесу втілюються у специфічне юридичне та корпоративне (що з економічної точки зору також можна вважати юридичним [2, с. 247; 3]) регулювання. Під першим ми розуміємо регулювання, яке встановлюється державою, а під другим – регулювання, що запроваджується самими фірмами та їх власниками для встановлення відносин між власником і фірмою, між партнерами, між фірмою і працівниками за межами звичайного законодавства про працю. Надмірне втручання держави в діяльність юридичної фірми може гальмувати розвиток ринку юридичних послуг. Водночас повне усунення як держави, так і професійних об'єднань правників може призводити до порушень прав клієнтів. Тому ступінь урегулюваності завжди становить баланс між цими двома цілями. Внутрішнє регулювання також, серед іншого, захищає клієнтів, адже робить роботу фірми більш прозорою, а політики стосовно клієнтів більш формально визначеними.

Свої економіко-правові особливості має також і управління юридичною фірмою залежно від її місця на ринку, регіональної належності, спеціалізації (чи, навпаки, відсутності такої). Тому справедливим буде стверджувати, що одним із важливих елементів аналізу порушених у цій статті питань є вивчення таких особливостей передусім на рівні середнього і малого юридичного бізнесу, що часто залишається поза увагою вчених. Це невиправдано і підсилює актуальність нашої теми, оскільки на регіональному рівні сегменти середнього і малого юридичного бізнесу, включаючи індивідуальну адвокатську практику, є основними.

У нашому дослідженні ми проілюструємо згадані особливості на прикладі юридичної фірми у формі товариства з обмеженою відповідальністю «СІТ-Консалт», що надає широкий спектр послуг у м. Харкові. При цьому варто підкреслити, що нами досліджено лише корпоративні акти і практики цієї фірми та її політики взаємодії з клієнтами, юридичним та освітнім сере-

довищем на підставі відповідних документів, як внутрішніх, так і зовнішніх, та інтерв'ю з директором-розпорядником фірми. Ці документи та інші матеріали зберігаються у автора статті. Водночас решта економічних показників та управлінських аспектів залишилась поза нашою увагою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У цьому дослідженні ми використовували чотири типи джерел: 1) наукові розвідки з права та економіки – праці Г. Беккера (G. Becker) [2], Д. О. Вовка (D. O. Vovk) [1], А. А. Гриценко (A. A. Gritsenko) [4], Г. Мальцева (G. Maltseva) [5], Е. В. Талупіної (E. V. Talarina) [6], Д. Фрідмана (D. Freedman) [7] та ін.; 2) наукова література з юридичного бізнесу – праці О. С. Марченко (O. S. Marchenko) [8; 9], Л. С. Шевченко (L. S. Shevchenko) [10–12] та ін.; 3) корпоративні документи та інші матеріали ТОВ «СІТ-Консалт», а також матеріали інтерв'ю з директором-розпорядником цієї юридичної фірми, що було проведено у вересні 2019 р.

Формулювання цілей. У цій статті ми не намагаємось показати всі економіко-правові аспекти управління юридичної фірми, як це було зроблено в інших джерелах [12]. Нашою метою є окреслити особливості ринку юридичних послуг в Україні та показати, як ці особливості впливають на малий і середній регіональний юридичний бізнес.

Указана мета визначає спосіб викладення матеріалу статті. Спочатку ми наведемо дотичні до теми дослідження характеристики ринку юридичних послуг в Україні, потім зазначимо низку економічних і правових особливостей управління юридичною фірмою, що впливають зі специфіки ведення юридичного бізнесу, після чого проаналізуємо, як і в якій мірі ці особливості проявляються в діяльності ТОВ «СІТ-Консалт» з урахуванням позиції цієї фірми на ринку.

Варто також відмітити, що в цій статті ми не розглядаємо проблему участі юридичного бізнесу в корупції. Залученість суб'єктів надання юридичних послуг до корумпування чиновників, працівників правоохоронної сфери та суддів, їх здатність чи навіть активне пропонування себе як посередника на ринку корупції становить окрему важливу тему, що має економічні, юридичні, етичні, освітні, політичні та інші складові. Тому ми виносимо цю проблему за дужки і розглядаємо юридичний бізнес без врахування того, що його певна частка полягає в отриманні та перерозподілі корупційних доходів. Це не означає, що ми заперечуємо цей факт, але ми не маємо змоги розглянути його в цій статті. Тож поданий нижче матеріал слід сприймати з урахуванням цього застереження.

Виклад основного матеріалу. Юридичний ринок в Україні характеризується низкою особливостей:

По-перше, це відносно невеликий за обсягом ринок. Станом на 2016 р. його загальний офіційний обсяг оцінювався лише у 5 млрд гривень [13], для порівняння обсяг найбільшого у світі американського юридичного ринку у 2010 р. складав 240 млрд доларів [14, с. 143]. Через його обсяг на цьому ринку і зараз вузька спеціалізація є радше винятком, особливо на регіональному рівні.

На обсяг юридичного ринку в Україні негативно впливає низка факторів. Економічна криза 2014–2015 рр., що супроводжувалася девальвацією національної валюти, скороченням виробництва та зменшенням інвестиційної привабливості України, вплинула на потребу в юридичних послугах та можливості суб'єктів господарювання залучати зовнішніх юристів. Низка функцій, які раніше виконувалися на умовах аутсорсингу чи аутстафінгу, навіть у великих компаніях були передані внутрішнім юридичним підрозділам. Звичайно, це не стосується юридичного ринку за межами господарської діяльності (наприклад, захист у кримінальних справах у «неекономічних» злочинах, супроводження сімейних спорів та ін.), проте кризові явища в економіці впливають на можливість потенційних замовників замовляти і сплачувати ці послуги, а опосередковано також тиснуть на вартість цих послуг у бік їх зменшення, оскільки стимулює фірми знижувати вартість послуг, що утримати чи розширити клієнтську базу. Це було особливо помітно на тлі девальвації 2014–2015 рр., коли вартість послуг не зросла пропорційно інфляції. Так само не зросли пропорційно й винагороди для юристів, а в багатьох фірмах, де існувала неформальна «прив'язка» винагороди до курсу американського долара чи євро, ця практика зникла.

Як наслідок, багато фірм та індивідуально працюючих правників не можуть сформувати практику у вузькоспеціалізованій сфері та вимушені практикувати право в багатьох, часто достатньо далеких одна від одної сферах. Приміром, на рівні малого юридичного бізнесу, особливо індивідуального надання юридичних послуг адвокатами, надзвичайно поширеною є практика представлення інтересів клієнтів у широкому спектрі справ – цивільних, господарських, кримінальних, адміністративних, а зараз – навіть конституційних справах.

У великих фірмах загальна широка спеціалізація може доповнюватися вузькою спеціалізацією партнерів чи підрозділів фірми. З управлінської точки зору це тягне за собою утворення спеціалізованих підрозділів чи тимчасових груп, що працюють у певній сфері чи над певним завданням, розподіл напрямів спеціалізації серед керівників і партнерів, підбір та вузькоспеціалізоване

додаткове навчання молодших юристів. Водночас у невеликих фірмах такі можливості відсутні, а партнери та юристи мають широку спеціалізацію, тобто працюють у багатьох напрямках та надають різноманітні послуги одночасно. У такому випадку виникає ризик надання клієнтові менш якісного продукту – юридичних послуг, що може компенсуватися більш привабливою ціною, вибудовуванням більш тісних стосунків із клієнтами, більш клієнтоорієнтованими і гнучкими політиками тощо.

При цьому в окремих випадках навіть невеликі регіональні фірми можуть мати вузьку спеціалізацію, але це зазвичай зумовлено або специфічністю сфери надання послуг (наприклад, послуги у сфері інтелектуальної власності, патентні повірені), або наданням послуг обмеженому колу клієнтів (наприклад, фірми, що працюють як частина господарських об'єднань і мають спільного з цими об'єднаннями власника). Тому такі випадки становлять той тип винятків, що лише підтверджує загальне правило, оскільки вузька практика тут або зумовлена надто специфічним предметом послуг та/або правовим регулюванням, що вимагає отримання спеціальних дозволів чи ліцензій від держави, або метою утворення фірми – захистом інших бізнесів, що об'єднані з певною юридичною фірмою єдиним власником.

Певний вплив на розмір юридичного ринку в Україні мають і низькі стимули фізичних й юридичних осіб звертатися за юридичною допомогою. Існує чимало навіть судових справ, у яких громадяни традиційно воліють не замовляти послуги юристів. Наприклад, у справах про отримання права на спадщину, установлення юридичних фактів, оскарження рішень про притягнення до адміністративної відповідальності часто заявники складають процесуальні документи та представляють свої інтереси самостійно. У судах першої інстанції можуть розміщатися зразки необхідних позовів і заяв, потрібних для того щоб ініціювати відповідну справу в суді.

Це небажання оплачувати юридичні послуги, звичайно, можна спробувати пояснити певними особливостями менталітету українців [15] чи суспільним, часто негативним сприйняттям юристів, але насправді, на наш погляд, тут діє цілком економічна логіка [16, с. 315]. Витрати на юридичні послуги можуть бути настільки суттєвими (для особи, що отримує, припустимо, подвійну мінімальну заробітну плату на місяць, витрати на юридичну допомогу у простій справі можуть бути еквівалентні 1–2-місячним доходам залежно від регіону проживання), що це негативно позначається на бажанні такої особи звертатися до суб'єкта надання юридичних послуг. Вона (ця особа) готова нести ризик неотримання бажаного результату через помилки у складанні

позову (зокрема, обрання неправильного способу захисту своїх прав, наприклад, в адміністративному процесі, коли позивач – платник податків замість оскарження бездіяльності податкового органу оскаржує його дію чи рішення) або через неправильні процесуальні дії замість того, що нести витрати з оплати гонорару юриста. Крім того, очікуваний дохід від такого звернення може бути зіставним чи навіть меншим за вартість послуг фахового правника, що робить замовлення таких послуг нераціональним (приміром, якщо йдеться про скасування невеликого адміністративного штрафу).

По-друге, ринок юридичних послуг функціонує в умовах кризи довіри громадян до правових інститутів. Соціологічні дослідження вже багато років свідчать про негативний рівень довіри громадян України до судів, прокуратури та поліції, що традиційно вважаються зоною відповідальності юристів, а так само до органів виконавчої і законодавчої влади, що безпосередньо пов'язані із функціонуванням правової системи [17].

Ця недовіра також знижує мотивацію для споживачів звертатися за юридичними послугами, оскільки вони схильні вважати, що, навіть оплативши фахівця з права, вони можуть не отримати позитивний для себе результат через некомпетентність чи корумпованість відповідних суду, органів правопорядку, інших органів, наділених державно-владними повноваженнями. Криза довіри до правових інститутів і механізмів негативно впливає на вартість юридичних послуг, оскільки знижує престижність юридичної професії та відповідно готовність споживачів погоджуватися на додаткові витрати у зв'язку з цим. Можна сказати, що недовіра до суддів чи прокурорів поширюється не лише на них самих, а розподіляється на всю юридичну спільноту, яка сприймається загалом як єдиний корупційний механізм. У цьому сенсі такі репутаційні втрати у певній мірі несуть навіть правники, чия сфера праці перебуває далеко від найбільш проблемних із точки зору корупції інституційних елементів правової системи.

По-третє, на більш загальному рівні низький рівень довіри до правових інститутів мотивує індивідів утворювати так званий «порядок без права» (Роберт Елліксон – R. C. Ellikson) [18], тобто підтримувати економічні відносини з іншими індивідами без використання права. У розвинених правових системах західних країн «порядок без права» є атрибутом спільнот, що поєднані певними сталими і достатньо близькими зв'язками. (Елліксон пише про сусідів-фермерів з округу Шаства, штат Каліфорнія, і досліджує, як їх юридично значуща поведінка варіюється залежно від того, чи йдеться по відносини сусідів між собою чи з іншими людьми, що є аутсайдерами для даної спільноти.) Проте

в умовах української правової системи рівень сталості та близькості відносин достатній для того, щоб індивіди почали надавати перевагу неформальному регулюванню (наприклад, так званим «джентельменським угодам»).

Вагому роль тут відіграє й низький рівень виконання судових рішень (за офіційними даними, цей показник становить лише 37,8 % станом на 2018 р. [19]). Суб'єкти господарювання усвідомлюють, що, навіть коли суд став на їхній бік, вони з великою долею ймовірності можуть бути не в змозі отримати присуджене майно чи право через саботування або суттєве затягування виконання судового рішення через корупційні дії з боку зобов'язаної сторони чи навіть некомпетентність органів державної виконавчої служби, що здійснює примусове виконання судових рішень. Цей момент, до речі, є одним з основних пояснень виникнення в Україні інституту приватних виконавців.

По-четверте, до зовнішньої недовіри, тобто недовіри громадян до юристів, приєднується кризовий стан самої правової спільноти. Очевидно, що найбільші професійні та громадські об'єднання правників не в повній мірі виконують роль консолідуючого фактора у правничій спільноті та способу забезпечення стандартів юридичної професії. Скандали, які періодично спалахують у цій сфері (наприклад, навколо деяких регіональних рад адвокатів), лише посилюють це відчуття і ще більше піднімають витрати, які несуть отримувачі юридичних послуг. Сам по собі цей фактор, напевно, не є вирішальним для споживачів, але він синергетично поєднується з іншими чинниками недовіри до правників і посилює цей ефект.

По-п'яте, суб'єкти юридичного бізнесу намагаються компенсувати окреслені недоліки ринку гнучкістю і клієнтоорієнтованістю. Прикладом цього є не лише традиційні інструменти закріплення юриста за клієнтом, гнучка система оплати, знижки і бонуси, але і часто намагання надавати комплексний сервіс, який виходить за межі суто юридичної діяльності. Наприклад, вітчизняні юридичні фірми, що працюють із закордонними клієнтами, можуть на запит останніх самостійно або залучаючи профільні агенції створювати компанії «під ключ», включаючи пошук окремих співробітників (бухгалтерів, економістів тощо), що в даному випадку вказує на поєднання суто юридичних послуг з HR-послугами чи бухгалтерськими послугами.

По-шосте, в Україні, як і в багатьох інших країнах, юридичний бізнес сконцентровано в низці великих міст та індустріальних центрів. При цьому український ринок характеризується цілковитим домінуванням Києва, в якому зосереджено більшість великих і середніх юридичних фірм, лише дещо розбавлених у національних рейтингах фірмами з Одеси, Дніпра, Харкова

і Львова (наприклад, у відомому рейтингу «ТОП-50» лише шість фірм не представляють столицю і перша з таких фірм посідає лише 32-ге місце [20]).

У столиці зосереджено більшість суб'єктів великого бізнесу, представництва західних корпорацій, вищі органи законодавчої і виконавчої влади та суди. Це не лише робить регіональні ринки юридичних послуг вторинними щодо столичного ринку, але і зумовлює більшу розвиненість столичного ринку з точки зору корпоративної культури, нових технологій надання послуг, інтегрованості у світовий юридичний бізнес тощо.

Як наведені характеристики впливають на управління юридичною фірмою?

Передусім слід зазначити, що конкуренція в умовах відносно малого ринку і досить високої пропозиції на ринку праці приводить до здатності юридичних фірм рекрутувати найбільш кваліфіковані кадри і забезпечує стабільну привабливість приватної практики для фахових юристів, які менше воліють вступати на державну службу, ніж працювати в індивідуальному юридичному бізнесі чи юридичних фірмах (хоча останнім часом ця тенденція дещо змінилася в секторі середніх і вищих позицій на державній службі, зокрема у сфері правосуддя, через збільшення рівня оплати праці і асоціювання цих позицій із позитивною цінністю – проведенням реформ). Це означає, що проблема попиту на послуги, тобто пошуку клієнтів для власників і керівників юридичних фірм, є більш гострою, ніж проблема пропозиції на ринку праці, особливо якщо йдеться про фахівців із певним досвідом роботи.

Натомість кадрова проблема для юридичних фірм існує скоріше у зв'язку з рекрутуванням молодих працівників. Загальним місцем є скарги професійного середовища на затеоретизованість юридичної освіти, її відірваність від потреб практики, невміння розвивати навички у майбутніх професіоналів, без яких знання залишаються лише «мертвим тягарем». Наприклад, коли знання з права випускників юридичних шкіл не доповнюються вміннями виступати в суді та складати аргументовані юридичні документи, навичками роботи з базами даних та основними електронними інструментами, необхідними для роботи юриста, працедавці вимушені вкладати значні часові й фінансові ресурси в додаткове навчання молодого професіонала.

Ця проблема має, безумовно, вирішуватися у площині взаємодії юридичної спільноти з юридичними вишами. Слід стимулювати не лише діалог між юридичною освітою і практикою щодо змісту навчальних програм, нових курсів, яких потребує ринок, запрошення юристів-практиків до навчання студентів на постійній основі (особливо щодо прикладних аспектів права), але й щодо залучення суб'єктів юридичного бізнесу до оцінювання університетів і факультетів

тетів, де навчають праву. У сфері управління юридичною фірмою проблема недостатньої кваліфікованості молодих фахівців може вирішуватися через налагодження освітнього середовища всередині фірми (регулярні семінари і обговорення за участю партнерів і старших юристів, внутрішні узагальнення судової практики, обмін досвідом між підрозділами фірми та ін.), надання можливостей для стажування талановитим студентам, підтримку додаткової освіти працівників за рахунок фірми тощо.

В умовах низької довіри до права юридичні фірми можуть бути надзвичайно зацікавлені у просуванні свого бренда на ринку і підтримці репутації, особливо серед великих та іноземних клієнтів, які зважають на ці показники та мають можливість обирати надавача юридичних послуг. Це завдання стимулюють публічність і прозорість діяльності фірми, зокрема оприлюднення переліку своїх клієнтів, іноді – публікування фінансової звітності та підтримка уваги до свого бренда, чим часто займаються залучені фірми та спеціально найняті працівники. В умовах необхідності працювати зі своїм брендом фірми можуть вдаватися до надання суто або переважно іміджевих послуг із метою підкреслити власний потенціал задовольнити навіть професійно найскладніші бажання клієнтів.

Так, в останні роки низка юридичних фірм указують, що вони мають успішну практику в Європейському суді з прав людини (ЄСПЛ), а з 2017 р. клієнтам пропонується послуга зі звернення зі скаргою до Конституційного Суду України. Часто наданням послуг зі звернення до ЄСПЛ займається окрема особа у статусі асоційованого партнера або партнера фірми. Фінансовий результат надання таких послуг часто не має великого значення для матеріального стану фірми, проте додає до її гудвілу [21]. Останній час свого роду даниною моді стало декларування того, що фірма займається цифровим правом, хоча ринок юридичних послуг у цій сфері важко назвати настільки значним, наскільки це подається.

Низька довіра всередині правничої спільноти має наслідком відсутність внутрішніх механізмів, які могли б впливати на управління юридичними фірмами. Поки що об'єднання правників не виробили достатньо ефективних способів альтернативного вирішення спорів та забезпечення етичних стандартів юридичної діяльності. Певним винятком є діяльність кваліфікаційно-дисциплінарних комісій адвокатури, які слідкують, зокрема, за дотриманням Правил адвокатської етики, але й їхній вплив також є обмеженим. Очевидно, зміцнення професійних стандартів і підвищення довіри потенційних споживачів юридичних послуг відбуватимуться паралельно, але це потребує

утворення середовища, яке б значною мірою саме забезпечувало відданість цим стандартам із боку гравців ринку.

Вагомим чинником боротьби із зовнішньою недовірою на рівні окремих фірм є інститут послуг *pro bono* (заради добра), коли фірми надають послуги безкоштовно особам, які перебувають у скрутному становищі та не можуть їх оплатити, а також суб'єктам, що захищають суспільний інтерес (зокрема, і державі). В останні роки така практика почастишала. Існують прецеденти безкоштовного надання послуг судового представництва в інтересах держави, суспільних діячів, ветеранів збройного конфлікту на Сході України. Однак, і досі йдеться скоріше про окремі епізоди, ніж системну діяльність, яка б могла суттєво змінити суспільну репутацію юридичного корпусу.

Нарешті, юридичний «порядок без права» існує не лише на рівні юридичної спільноти, а й окремих фірм. Розвинуте корпоративне регулювання і деталізовані політики щодо внутрішніх відносин та взаємодії з клієнтами залишаються атрибутами великих фірм і майже не зачіпають середній і дрібний юридичний бізнес. Це не лише, як уже зазначалося, знижує мотивацію споживача звертатися за правовою допомогою, але й розмиває межу між прийнятною і непринятною поведінкою правників, заважаючи формуванню відповідних стандартів.

Якщо звернутися до нашого дослідження управління і політики ТОВ «СІТ-Консалт», то ми бачимо емпіричне підтвердження викладених вище умовиводів. Ця фірма належить до сегмента регіонального юридичного бізнесу, її діяльність та клієнти переважно обмежуються Харковом. Як і багато інших фірм такого роду, її спеціалізація є доволі широкою і залежить від потреб поточних клієнтів, у тому числі й у сфері послуг, які не є суто юридичними, але пов'язані з ними (наприклад, оцінка майна).

Наше дослідження показало, що, як і в більшості фірм такого розміру, корпоративне регулювання у ТОВ «СІТ-Консалт» є мінімальним, що пояснюється, зокрема, і відсутністю запиту на наявність такого регулювання у клієнтів фірми, які не розглядають упорядкованість внутрішніх політик як значущий показник для вибору надавача юридичних послуг. З цих же причин фірма не приділяє значної уваги просуванню власного брэнда і посиленню присутності у публічному просторі.

Водночас фірма взаємодіє з Національним юридичним університетом імені Ярослава Мудрого, залучаючи студентів цього вишу для проходження практики. Ця взаємодія розглядається як спосіб підшукування майбутніх кадрів, але водночас і як внесок у підготовку цих студентів. Це можна назвати свого роду діяльністю

рго bono, що спрямована не на юридичну практику, а на юридичну і суміжну (економічну, управлінську освіту). Вона є особливо актуальною в умовах Харкова, де ринок юридичних послуг є порівняно невеликим, а пропозиція на цьому ринку значною через кількість студентів, що навчаються в Національному юридичному університеті імені Ярослава Мудрого. Надання можливості проходження практики підвищує практичні навички обраних студентів, а значить, грає на підвищення загальної кваліфікованості юридичних кадрів.

Загалом вивчення структури ТОВ «СІТ-Консалт» і практик надання нею юридичних і суміжних послуг дозволяє сформулювати низку економічних й управлінських характеристик бізнес-моделі середнього і дрібного регіонального юридичного бізнесу: 1) орієнтація на постійних корпоративних клієнтів; 2) гнучкість і максимальна клієнтоорієнтованість; 3) слабка корпоративна структура і відсутність корпоративного регулювання; 4) слабка робота з просування бренда або, як у випадку досліджуваної фірми, відсутність такої роботи; 5) окремі практики pro bono, які, однак, публічно не позиціонуються. Як було показано вище, ця бізнес-модель пояснюється особливостями юридичного ринку України, водночас скоригованого залежно від того, про який саме ринок (національний чи регіональний) і якого саме гравця (розмір фірми та її спеціалізація) йдеться в конкретному випадку.

Висновки. Підсумовуючи викладене, варто зазначити, що ринку юридичних послуг властива низка економічних та юридичних ознак, без урахування яких дослідження цього ринку, а так само і вибудовування бізнес-моделі, адекватної його потребам, є неможливим. Необхідно також ураховувати, що ці характеристики варіюються залежно від того, чи йдеться про а) великий або середній і малий юридичний бізнес та б) національний або регіональний сегмент цього бізнесу. Дослідження нами невеликої за розмірами й обсягами замовлених послуг регіональної юридичної фірми, що розташована і діє у Харкові, дозволило виявити низку особливостей, які не відкидають загальних характеристик ринку, але суттєво їх уточнюють і корегують останні. Це може стати підґрунтям для подальших досліджень у сфері юридичного бізнесу в Україні, поглиблення і структурування розуміння ринку юридичних послуг в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Вовк Д. О., Єфіменко І. А. Економіка і право: проблеми розуміння співвідношення. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. Серія: Економічна теорія та право.* 2011. №2 (5). С. 135–146.
2. Беккер Г. Человеческое измерение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории: пер. с англ. Москва: Изд. Дом. ГУ-ВШЭ, 2003. 672 с.

3. Рулан Н. Историческое введение в право: учеб. пособие для вузов. Москва: Nota Bene, 2005. 672 с.
4. Гриценко А. А. Економіка і право: структура взаємозв'язків. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. Серія: Економічна теорія та право*. 2010. № 1. С. 7–16.
5. Мальцев Г. В. Социальные основания права. Москва: Норма, 2007. 800 с.
6. Талапина Э. В. Публичное право и экономика: курс лекций. Москва: Волтерс Клувер, 2011. 520 с.
7. Фридман Д. Право и экономическая теория: пер. с англ. Москва: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. С. 233–247.
8. Марченко О. С. Сучасні тенденції розвитку юридичного бізнесу в Україні. *Економічна теорія та право*. 2019. №2 (37). С. 67–88.
9. Марченко О. С., Ярмак О. В. Юридичний консалтинг: сутність та роль у правовій економіці: монографія. Харків: ФОП Данилко Н. С., 2016. 243 с.
10. Шевченко Л. С. Злиття і поглинання в юридичному бізнесі: економічний аспект проблеми. *Економічна теорія та право*. 2017. № 1. С. 88–97.
11. Шевченко Л. С. Інноваційні трансформації юридичного бізнесу та правничої освіти. *Економічна теорія та право*. 2017. №3 (30). С. 64–73.
12. Менеджмент юридичної фірми: конспект лекцій для студентів ден. ф-тів / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2013. 132 с.
13. Куренкова Д. Сколько зарабатывают юридические компании в Украине. URL: <https://delo.ua/business/dura-gynok-sed-gynok-327851/> (дата звернення: 25.10.2019).
14. Хохуляк О. О. Ринок юридичних послуг Сполучених Штатів Америки: особливості становлення та тенденції розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7 (3). С. 142–146.
15. Еволюція етосу юриста в Україні: історичний та соціально-психологічний нарис. Харків: Право, 2011. 242 с.
16. Хохуляк О. О. Особливості функціонування регіонального ринку юридичних послуг в контексті метрополізації. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2013. Вип. 2 (100). С. 310–320.
17. Оцінка ситуації в країні (19–22 жовт. 2019 р.): соціологічне дослідження групи «Рейтинг». URL: http://ratinggroup.ua/research/ukraine/ocenka_situacii_v_strane_19-22_oktyabrya_2019_goda.html?fbclid=IwAR0KBBcbg8LyuEJM12ABN4A_wtFkmLYAwVRqL0SRxfQCtLbOWYru4TgsK0I (дата звернення: 25.10.2019).
18. Элликсон Р. Порядок без права. Как соседи улаживают споры: пер. с англ. Москва: Изд-во Ин-та Гайдара, 2017. 520 с.
19. Світлана Глущенко повідомила про відсоток фактичного виконання судових рішень у кожному регіоні. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/svitlana-glushchenko-povidomila-pro-vidsotok-faktichnogo-vikonannya-sudovih-rishen-u-kozhnomu-regioni> (дата звернення: 25.10.2019).
20. 50 ведущих юридических фирм Украины: исследование 2018 г. URL: <http://top50.com.ua/ru/2018/767> (дата звернення: 25.10.2019).
21. Ершова Е. А. Гудвилл бизнеса. Москва: Статут, 2013. 223 с.

REFERENCES

1. Vovk, D., & Iefimenko, I. (2011). *Ekonomika i Pravo: Problemy Rozuminnyya Spivvidnoshennya* [Economics and Law: Understanding Correlation]. *Visnyk Natsionalnoi yurydychnoi akademii Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho. Seriya: Ekonomichna teoriia ta pravo – Bulletin of the National Law Academy of Ukraine named after Yaroslav the Wise. Series: Economic Theory and Law*, 2 (5), 135–146 [in Ukrainian].
2. Becker, G. (2003). *Chelovecheskoe Izmerenie: Ekonomicheskii Podhod. Izbrannie Raboty po Ekonomicheskoy Teorii* [Human Dimension: Economic Approach. Selected Works on Economic Theory]. Moscow: Higher School of Economics Press [in Russian].
3. Rulan, N. (2005). *Istoricheskoye vvedeniye v pravo: ucheb. posob. dlya vuzov* [A historical introduction to law: textbook. benefits for universities]. Moskva: Nota Bene [in Russian].
4. Gritsenko, A. A. (2010). *Ekonomika i Pravo: Struktura Vzayemozvyazkiv* [Economics and Law: Structure of Interconnections]. *Visnyk Natsionalnoi yurydychnoi akademii Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho. Seriya: Ekonomichna teoriia ta pravo – Bulletin of the National Law Academy of Ukraine named after Yaroslav the Wise. Series: Economic Theory and Law*, 1, 7–16 [in Ukrainian].
5. Maltsev, G. V. (2007). *Sotsialnyye osnovaniya prava* [Social Grounds of Law]. Moscow: NORMA [in Russian].
6. Talapina, E. V. (2011). *Publichnoye Pravo i Ekonomika: Kurs Lektsiy* [Public Law and Economics: Textbook]. Moscow: Wolters Kluwer [in Russian].
7. Freedman, D. (2008). *Pravo i Ekonomicheskaya Teoriya* [Law and Economic Theory]. Moscow: Higher School of Economics Press [in Russian].
8. Marchenko, O. S. (2019). *Suchasni Tetendentsii Rozvytku Iurydychnogo Biznesu u Ukraini* [Contemporary trends in the development of legal business in Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (37), 67–88 [in Ukrainian].
9. Marchenko O. S., & Yarmak O. V. (2017). *Yurydychnyi konsaltynh: sutnist ta rol u pravovii ekonomitsi* [Legal Consulting: Nature and Role in Legal Economics]. Kharkiv: FOP Danylko N. S. [in Ukrainian].
10. Shevchenko, L. S. (2017). *Zlyttia i pohlynannia v yurydychnomu biznesi: ekonomichnyi aspekt problemy* [Mergers and Acquisitions in the Legal Business: An Economic Aspect of Problem]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1 (28), 88–97 [in Ukrainian].
11. Shevchenko, L. S. (2017). *Innovative Transformations of Legal Business and Law Education*. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 3(30), 64–73.
12. Shevchenko, L. S., Makukha, S. M., Marchenko, O. S., Vovk, I. A., & Ovsiyenko, O. V. (2013). *Menedzhment yurydychnoi firmy: konspekty lektsii* [Management of the law firm: lecture notes]. Kharkiv: NU Yurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho. Retrieved from <http://library.nulau.org.ua> [in Ukrainian].
13. Kurenkova, D. (2017). *Skolko zarabatyvayut yuridicheskiye kompanii v Ukraine* [How much Law Companies Are Paid in Ukraine]. Retrieved from <https://delo.ua/business/dura-rynok-sed-rynok-327851/> [in Russian].
14. Khokhulyak, O. O. (2016). *Rynok Iurudyschnykh Poslug u Spoluchenyh Shtatah Ameryky: Osoblyvosti Stanovlennya i Tendentsii Rozvytku* [U. S. Market of Legal

- Services: Tendencies of Creation and Development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo – Academic Bulletin of the Uzhgorod National University. Series «International Economic Reactions and Global Economy»*, 7(3), 142–146 [in Ukrainian].
15. Rummyantsev, V. & Lozovoy, V. (Eds.). (2011). *Evolutsiia etosu yurysta v Ukraini: istorychnyi ta sotsialno-psykholohichnyi narys [The Ethos of Lawyers in Ukraine: Historical and Social-Psychological Studies]* (Kharkiv, 2011). Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].
 16. Khokulyak, O. (2013). Osoblyvosti Funktsionuvannya Regionalnogo Rynku Iurydychnyh Poslug v Konteksti Metropolizatsii [Specific Features of Regional Market of Legal Services in the Context of Metropolization]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy – Socio-Economic Problems of Contemporary Ukraine*, 2, 310–320 [in Ukrainian].
 17. *Otsinka Sytuatsiyi v Krayni (19–22 Zhovtnya 2019): Sotsiologichne Doslidzhennya Grupy «Reityng» [Public Opinion on Situation in the Country (19–22 October 2019): Public Pol of the Rating Group]*. Retrieved from http://ratinggroup.ua/research/ukraine/ocenka_situatsii_v_strane_19-22_oktyabrya_2019_goda.html?fbclid=IwAR0KBBcbg8LYuEJM12ABN4A_wtFkmLYAwVRqLOSrxQcTlBOWYru4TgsK0I [in Ukrainian].
 18. Ellikson, R. C. (2017). *Poryadok bez Prava. Kak Sosedi Ulazhivaiut Spory [Order without Law. How Neighbors Settle Disputes]*. Moscow: Institut Gaydara [in Russian].
 19. Svitlana Hlischenko *Povidomya pro Vidsotok Faktychnogo Vykonnannya Sudivych Rishen' u Kozhnome Regioni [Svitlana Hluschenko Informed about Percentage of Court Decision that Have Been Exercised]*. (n.d.). Retrieved October 25, 2019, from <https://www.kmu.gov.ua/news/svitlana-glushchenko-povidomila-pro-vidsotok-faktychnogo-vikonannya-sudovih-rishen-u-kozhnomu-regioni> [in Ukrainian].
 20. *50 Veduschih Iuridicheskikh Firm Ukrainy: Issledovanie 2018 [50 Top Law Firms of Ukraine: Survey of 2018]*. Retrieved from <http://top50.com.ua/ru/2018/767> [in Ukrainian].
 21. Yershova, E. (2013). *Gudvil Biznesa [Goodwill of Business]*. Moscow: Statut [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 18.10.2019 р.

Стаття пройшла рецензування 11.11.2019 р.

Стаття рекомендована до опублікування 22.11.2019 р.

И. А. ВОВК

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

УПРАВЛЕНИЕ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМОЙ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ В УСЛОВИЯХ РЫНКА ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ В УКРАИНЕ

В статье автор рассматривает отдельные экономические и правовые проблемы, влияющие на институциональное, маркетинговое и кадровое управление юридической фирмой. Анализируются состояние рынка юридических услуг в Украине

и его основные характеристики. Показываются экономические и правовые аспекты управления юридической фирмой, которые обусловлены состоянием рынка юридических услуг в Украине на национальном и региональном уровнях. На примере харьковской юридической фирмы в форме общества с ограниченной ответственностью «СИТ-Консалт» показываются некоторые особенности регионального юридического бизнеса. Это, по мнению автора, составляет научные результат статьи, так как в экономической и управленческой литературе исследуется преимущественно украинский юридический бизнес на национальном уровне.

Ключевые слова: экономика, право, управление юридической фирмой, юридический бизнес.

I. A. VOVK

Candidate of Science (Economic Theory), Associate Professor of the Department of Economic Theory at the Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

LAW FIRM MANAGEMENT: ECONOMIC AND LEGAL ASPECTS IN THE CONTEXT OF LEGAL MARKET IN UKRAINE

Problem setting. Management of law firms is a complex process including at least three interrelated dimensions: microeconomics, law and management. Specific features of law business determine specific legal regulation and internal rules (that could be thought as a part of legal regulation from economic perspective). Market position, regional location, specialization (broad or narrow) also presuppose several economic and legal peculiarities of law practice management. In this article I show these peculiarities addressing the example of a small regional law firm, SIT-Konsalt, LLC.

Recent research and publications analysis. Among many scholars and lawyers whose works underpin this article I can mention Garry Becker, Andriy Gritsenko, David Freedman, Gennadiy Maltsev, Olga Marchenko, Elvira Talapina, Liudmyla Shevchenko and some others, who have published on law and economics correlation, economic aspects of management in general and law firm management.

Paper objective. In the article I attempt to consider on several economic and legal aspects of law firm management in the context of the Ukrainian legal market peculiarities. This aim determines argumentation and the structure of the article. First, I provide some relevant to the topic characteristics of the contemporary legal market in Ukraine. Second, I show some economic and legal peculiarities of law practice management determined by specific features of the Ukrainian legal market. Finally, I analyze how and to what extent, taking into account its market position, these specific features can be found in the structure, policies and activities of SIT-Konsalt, LLC.

Paper main body. In the main part of the article I identify several specific features of legal market in Ukraine including its small scope, high level of distrust to legal institutions and lawyers, which influences economic behavior of potential clients of law firms, low level of legal and community regulation of the market, as well as lack of internal regulation and

policies in many law firms. This significantly influences law firm management on its institutional, marketing and personnel dimensions. However, these peculiarities vary from national to regional levels of legal market. Business model of small regional firms includes such characteristics as (1) heavy focus on corporate clients; (2) maximum flexibility and client-oriented approach; (3) weak institutional structure and lack of internal regulation; (4) lack of attention to brand-marketing or, as in case of SIT-Konsalt, no works on promotion of its brand at all; (5) certain pro bono practices, which, however, are not used for PR.

Conclusions of the research. Ukrainian legal market has several economic and legal feature that must be taken into account for the purposes of both academic research of this market and development of business model relevant to the needs of this market. These characteristic vary dependently (a) the size of a law firm and (b) its national or regional practice. Our research of a small regional Kharkiv-based law firm, SIT-Konsalt, LLC has resulted in several specific features that we have identified. These features do not reject general characteristics of the market, but clarify and specify some of them. This can serve as a methodological ground for furthers researches of small- and middle-level law business in Ukraine.

Short Abstract for the paper

In the article the author addresses some economic and legal issues influencing institutional, marketing and personnel management of law firms. The Ukrainian legal market and its main characteristics are analyzed. The author also analyzes economic and legal aspects of law practice management and how it depends on general state of legal market in Ukraine both on its national and regional levels. Using the example of a small Kharkiv-based law firm, SIT-Konsalt, LLC, the author shows specificities of regional legal market in Ukraine, which, in the author view, contributes to the field, because Ukrainian academic literature mostly focuses on national level of legal market.

Key words: economics, law, law firm management, legal practice management, legal business.

Article details:

Received: 18 October 2019

Revised: 11 November 2019

Accepted: 22 November 2019

Рекомендоване цитування: Вовк І. А. Управління юридичною фірмою: економічні та правові проблеми в умовах ринку юридичних послуг в Україні. *Економічна теорія та право*. 2019. №4 (39). С. 134–149. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-134.

Suggested Citation: Vovk, I. A. (2019). Upravlinnia yurydychnoiu firmoiu: ekonomichni ta pravovi problemy v umovakh rynku yurydychnykh posluh v Ukraini [Law firm management: economic and legal aspects in the context of legal market in Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (39), 134–149. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-134.